

JANAINA VISIBELI BARROS

**O local do ambiente**  
**Por um novo modelo comunicacional nas estratégias de**  
**responsabilidade sócio-ambiental das organizações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Teoria e Pesquisa em Comunicação, Linha de Pesquisa [Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação](#), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para exame de qualificação para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roseli A. Fígaro Paulino.

São Paulo  
2008



## SUMÁRIO

CONCLUSÃO .....	6
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	6
ANEXOS.....	51



## **APRESENTAÇÃO DO PROJETO**

O título provisório da dissertação é “O local do ambiente: Por um novo modelo comunicacional nas estratégias de responsabilidade sócio-ambiental das organizações”. O texto que segue abaixo é composto pela introdução, capítulos um e dois da dissertação, bem como dos apontamentos do que será discutido nos capítulos três, quatro e cinco.

Na introdução, apresentam-se o objeto da pesquisa, objetivos e justificativa, além de apontar o que será desenvolvido nos demais capítulos da dissertação. A reflexão teórica feita no primeiro capítulo é a base para a realização deste estudo. Assim, são realizadas a reflexão e a problematização acerca do papel da comunicação nas relações sociais e da comunicação no mundo do trabalho.

O segundo capítulo faz a reflexão sobre a proposta metodológica, recorte do objeto empírico, definição de amostras e métodos de análise para desenvolvimento da pesquisa.

## **A. SUMÁRIO (Provisório da Dissertação)**

**Introdução** (apresentação do problema de pesquisa, do objeto teórico e empírico)

### **1. Referencial teórico – O local da Comunicação**

1.1 Comunicação e conhecimento

1.2 Comunicação e trabalho

1.2.1 A comunicação e as transformações no processo de produção

1.2.2 O local e o global: paradoxo discursivo

1.3 Paradigmas da comunicação

### **CAPÍTULO II**

#### **2. O método: a escuta da empresa e das comunidades**

2.1 Objeto de Pesquisa empírica

2.1.1 Definição do *corpus* e dos processos metodológicos

### **CAPÍTULO III**

#### **3. Práticas discursivas da Gerdau: estudo da empresa**

3.1 Histórico e apresentação da empresa

3.2 Posicionamento de marca: o ponto de partida

3.2.1 Estratégias discursivas da Gerdau

3.2.2 Posicionamento de marca: o retorno

3.3 A Gerdau sobre o ponto de vista da Gerdau

3.3.1 A Gerdau para os gestores da imagem pública

3.3.2 A Gerdau local: apropriada pelos profissionais da filial de Divinópolis

3.3.3 A Gerdau resignificada: uma Gerdau ou várias “Gerdaus”?

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. Práticas discursivas da comunidade: relatos etnográficos**

4.1 Desejo de progresso: histórico da siderurgia em de Divinópolis

4.1.1 O bairro Porto Velho e a siderúrgica Gerdau

4.1.2 Compreensões ambientais da comunidade: a realidade local

4.2 Dispositivos comunicativos e práticas discursivas

4.2.1 Comunidades e Gerdau: o particular ou o público?

4.3 Olhar para a Gerdau: imaginário local sobre a empresa

### **CAPÍTULO V**

#### **5. O embate cultural**

5.1 Hibridização dos discursos

5.2 Posicionamento de marca: o real

5.3 Paradigmas

5.4 Caminhos para um meio ambiente equilibrado

### **CONCLUSÃO**

### **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

### **ANEXOS**

## Introdução

As organizações contemporâneas tentam gerar diferencial competitivo para suas marcas por meio de ações de interesse da opinião pública. Dentre essas estratégias, ações de responsabilidade social e ambiental ganham destaque como a resposta das empresas à sociedade civil – principalmente nas corporações complexas, que são as que mais geram impacto ambiental negativo, mas que também têm as melhores condições de controlá-los, tanto no seu processo de produção, quanto como ferramenta de fortalecimento de marca. Os avanços tecnológicos geraram uma nova dinâmica do mercado, com competição global e veloz mudança de cenário, que forçam as empresas a criarem marcas fortes no imaginário coletivo, para garantir bons investidores e clientes. Nesse contexto, a comunicação social ganha um papel de destaque na mediação da relação das empresas com seus públicos, pois torna-se elemento estratégico de posicionamento e consolidação no mercado, por meio da articulação de redes comunicativas tanto no ambiente interno quanto externo das organizações.

Não obstante, apesar de todo o investimento, as práticas de responsabilidade social e ambiental não geram efetiva transformação da realidade das comunidades beneficiadas, nem tampouco o reposicionamento da marca/imagem pública no imaginário coletivo. A hipótese é de que isso acontece tanto em função da universalidade das ações de responsabilidade social e ambiental, que não consideram as reais necessidades das comunidades com que dialogam, quanto em razão da prática tecnicista da comunicação organizacional, que não leva em conta os processos de significação nas comunidades. Referendando essa prática, as pesquisas em comunicação organizacional, presas a simples análise de técnicas, não colaboram para a mudança do *status quo* e a promoção do ser humano, pois ignoram a discussão sobre a luta de classes presente na relação das organizações com seus públicos. Isso porque essas pesquisas partem de uma lógica de mundo informacional, em que o processo de comunicação é visto como uma ação que gera efeitos planejados no receptor, ao invés de ser um processo dialógico de produção de sentido. Ou seja, a comunicação não é vista como uma prática relacional em que sujeitos produtores de conhecimento interagem, a partir de memórias coletivas e individuais, em um contexto local. Tais pesquisas não só validam as ações tecnicistas da comunicação nas organizações, como inibem o papel social do comunicador. Há o *pseudo-respeito* e a *pseudo-valorização*<sup>1</sup> do conhecimento dos públicos, pois esse

---

<sup>1</sup> *Pseudo*, pois como as ações não geram efetiva mudança da realidade dos lugares em que a empresa atua, sua imagem é construída a partir de ações de comunicação de massa, sem que para as comunidades de seu entorno ela tenha uma imagem efetivamente positiva. Desse modo, as ações são falseadas nas comunicações geradas pela empresa, que manuseia os dados sem se preocupar com a eficiência social dos empreendimentos.

respeito e essa valorização não são para a promoção do homem enquanto ser genérico e singular, mas para a promoção da lógica de lucro (Cf. Marx, 2001). Caberia ao comunicador desenvolver mecanismos para a promoção da qualidade de vida do ser humano em seu trabalho; do ser humano nas várias relações que estabelece com as empresas. Conseqüentemente, as práticas da organização seriam efetivamente transformadoras e promoveriam a imagem organizacional como efetiva empresa de responsabilidade social e ambiental. Nesse contexto, para que a ciência cumpra seu papel de promotora da qualidade de vida do ser humano, são necessárias novas práticas para as pesquisas em comunicação organizacional, de modo que o comunicador possa desenvolver sua função social.

Pelas considerações acima, esse estudo toma a comunicação como uma prática interativa, “uma rede de inter-relações que recobre os espaços no domínio do humano em todas as dimensões de sua existência” (Motter, 2002, p.3), um processo dialogal entre sujeitos que produzem sentidos a partir de suas realidades locais, (Cf. Heller, 2004, p. 17-43; Schaff, 1974, p. 247-268) para compreender como se dá a relação entre empresas e comunidades, na disputa discursiva sobre responsabilidade social e ambiental, com vistas à promoção do papel social do comunicador nas organizações para a melhoria da qualidade de vida humana.

Como objeto empírico, que em sua particularidade é representativo em relação a uma realidade universal, foi escolhido o Grupo Gerdau, que, por sua atuação no mercado internacional da siderurgia, ocupa a 14ª posição de maior produtor de aço do mundo e lidera o segmento de aços longos nas Américas. A corporação possui 272 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures* e duas empresas coligadas, o que faz com que esteja presente no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai, no México, na República Dominicana, na Venezuela, nos Estados Unidos, no Canadá, na Espanha e na Índia. Ao total são 37 mil “colaboradores”,<sup>2</sup> segundo Relatório Anual de 2007. Por isso, a corporação não segue as restrições locais de um ou outro país, orientando suas ações, como aponta Baumam (1999), por uma ética universal, que, indiferentemente do local em que atue, tenha um padrão de relacionamento homogêneo com seus públicos. Como objetiva ser “uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor”,<sup>3</sup> tem como estratégia de posicionamento a aquisição de novas empresas. Segundo o Relatório anual, em 2007 a empresa aplicou US\$ 6,3 bilhões em aquisições de novas empresas e na ampliação das capacidades produtivas (Gerdau, 2007, Negócios, Desempenho de negócios e investimentos). Para garantir seu padrão de qualidade, manter bons negócios na venda de produtos e no

<sup>2</sup> Termo utilizado pela própria empresa.

<sup>3</sup> Informações públicas disponíveis no site do Grupo Gerdau: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br) Acesso em 11 de maio de 2008.

mercado de capital, a Gerdau desenvolve diversas práticas de capacitação e controle produtivo destas aquisições, para que no menor tempo possível se adaptem à política do Grupo. E isso pede uma complexa articulação comunicativa.

Por ser uma corporação *transterritorial*,<sup>4</sup> a Gerdau lida com o embate do global e local em todas as suas unidades. Suas práticas de produção e comunicação guiam-se por uma política universal, homogênea, sem perder de vista as particularidades de cada município em que atua, pois crises locais afetam sua imagem global. Para compreender como a empresa desenvolve essas ações e como é a resposta local dos públicos, esta pesquisa focou as práticas comunicativas da Gerdau em sua filial no município de Divinópolis, em Minas Gerais.<sup>5</sup> A escolha se deve ao fato de a filial ser representativa em relação às estratégias de posicionamento da empresa, conforme descrição acima. A antiga siderúrgica Pains – siderúrgica local, fundada meados do século XX, uma das empresas que participaram do desenvolvimento da cidade – foi comprada, em 1994 (Cf. Barreto, 1992), pelo Grupo Gerdau, que herdou todo o passivo ambiental da empresa, promoveu a reestruturação administrativa (com grande redução do quadro de funcionários) e implantou uma nova política de relacionamento com o município. Hoje a empresa desenvolve diversos projetos de responsabilidade social e ambiental em Divinópolis, por meio de ações junto a escolas públicas, projetos de extensão universitária e apoio a áreas ambientais. Além disso, a empresa investe no controle dos impactos ambientais negativos de seu processo de produção da unidade. No início de 2008, recebeu a certificação ISO 14001 (GERDAUNews, edição 61, ano 5).<sup>6</sup> No entanto, apesar de todo o investimento em ações de responsabilidade social e ambiental, a empresa continua a ser conhecida na cidade como poluidora e não consegue mudar o imaginário das comunidades onde atua. A hipótese desta pesquisa é de que isso acontece tanto em função de uma pretensa universalidade das ações de responsabilidade social – que não alcançam as reais necessidades da população local – quanto pelo descrédito do marketing social (Cf. Armstrong; Kotler, 2004, p. 533-560), visto como uma tentativa de manipulação da opinião pública. Outra hipótese é que, por basearem sua atividade em uma

---

<sup>4</sup> Esse conceito foi concebido a partir do conceito de *extraterritorial* desenvolvido por Zygmunt Bauman (1999). O conceito de Bauman diz respeito a investidores que não possuem vínculo com nenhuma local em específico. Para este estudo, avalia-se que o conceito *transterritorial* é mais adequado para caracterizar as organizações multinacionais. A palavra *transterritorial* é a junção dos termos *trans*, através de, em movimento, em trânsito, com o termo *territorial* - lugar, país ou cidade. *Transterritorial* será utilizado neste texto, para caracterizar as organizações que não se prendem a um único lugar pois transitam por vários países, mas que ao mesmo tempo precisam enraizar-se nos locais onde atuam.

<sup>5</sup> Localizada a cerca de 100 km de Belo Horizonte, Divinópolis é o pólo econômico da região do Centro-Oeste mineiro. Com 200 mil habitantes, pertence ao chamado “quadrilátero ferrífero” mineiro e tem na extração mineral e produção de ferro gusa, elemento para a produção do aço, um dos pilares de sua economia.

<sup>6</sup> Disponível no sítio da GERDAU, [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br), acesso em 11 de maio de 2008.

lógica de mundo informacional, os comunicadores organizacionais pouco contribuem para a transformação da realidade dos locais em que a empresa atua. Nessa perspectiva, os comunicadores não exercem seu papel social e, ao invés de mediadores, tornam-se promotores de uma lógica de mundo que beneficia apenas os interesses da empresa.

Para observar o embate entre empresa e comunidades, este estudo objetiva compreender quais as estratégias da Gerdau para propor ações de interesse da comunidade; se essas estratégias são produzidas localmente ou globalmente; se as estratégias discursivas da Gerdau reforçam sua marca ou aumentam o descrédito da população; como se dá a hibridização dos discursos produzidos no diálogo entre empresa e públicos; e, por fim, se há promoção da qualidade de vida e humanização dos funcionários e das pessoas das comunidades. Para responder essas questões, faz-se necessário identificar quais são os circuitos comunicativos dos públicos que dialogam com a empresa; como os discursos *pedagógicos* da Gerdau são apropriados e transformados pelos públicos em suas *performances*; se as práticas de responsabilidade social da Gerdau com a comunidade geram autonomia ou dependência da relação (Cf. Bhabha, 1998: 198-238). Além desses aspectos, verificar-se-á como o mundo do trabalho dialoga com as ações de responsabilidade sócio-ambiental do Grupo e como a cultura organizacional é resignificada fora dos muros da empresa.

Não interessa a esta pesquisa dar soluções a organização quanto a suas estratégias de comunicação, mas, a partir de um estudo científico, pensar o papel da comunicação organizacional que, como mediadora de valores e idéias, tem o poder de manter a desigualdade social e econômica ou colaborar para a promoção de uma sociedade mais justa, para também pensar novas práticas do comunicador que efetivamente medeiem os interesses das organizações e de seus públicos.

Sistematizando o processo de pesquisa, este estudo foi dividido em cinco partes. No primeiro capítulo, tratar-se-á da fundamentação teórica. É feita a discussão acerca das transformações no mundo do trabalho e do papel da comunicação na sociedade contemporânea. Faz-se uma reflexão sobre a atividade do comunicador e os paradigmas da comunicação, bem como o papel da ciência na manutenção ou transformação do *status quo*.

Com base em critérios de *relevância*, *sincronismo* (Aarts; Bauer, 2002: 39-63) e *coesão*, defini-se o *corpus* no segundo capítulo, que apresenta o recorte e a proposta metodológica para o estudo da complexa relação da Gerdau com as comunidades, a partir da reflexão realizada no capítulo anterior.

O terceiro capítulo é destinado ao estudo da Gerdau, levantamento histórico, estratégias discursivas e análise do retorno de imagem dessas estratégias, do ponto de vista da empresa. Para tal, observam-se os relatos dos funcionários das áreas de gestão da comunicação e operacional na cidade de Divinópolis.

O percurso inverso é feito no quarto capítulo, que analisa o olhar das lideranças do bairro do Porto Velho (bairro em que a Gerdau está instalada em Divinópolis) e lideranças da cidade ligadas a ações ambientais e sociais do município, que de algum modo se relacionam com a empresa, conforme definição que será descrita mais adiante.

Por último, é feito o cruzamento dos dados levantados junto à empresa, aos trabalhadores e à população de Divinópolis, para observar a hibridização dos discursos e o real posicionamento da Gerdau no imaginário coletivo. Compreendendo como se dá a relação entre empresa e públicos, espera-se apontar possibilidades de transformação da prática do profissional de comunicação que sejam efetivamente transformadoras do *status quo* e promovam o papel social do comunicador nas organizações.

## CAPÍTULO I

### 1. Referencial teórico – O local da Comunicação

A palavra comunicação representa a junção de dois sentidos: a idéia de tornar comum, gerar o entendimento; e a idéia de ação possibilitada pela comunhão e definição de acordos que normalizam a vida em comunidade. Desde a era mais remota, o homem, *ser* social, tem a necessidade de se relacionar para sobreviver ao seu meio infiel. Para isso, fez-se necessário o desenvolvimento de sinais que, compartilhados pelos indivíduos, possibilitou o entendimento coletivo e a ação em benefício do grupo. Pensar a comunicação por este viés é pensar a formação do Humano como ser genérico e singular, que, historicamente, por meio da atividade de criação sobre a natureza, produziu as condições de gerar o conhecimento e repassá-lo para as futuras gerações, possibilitando a continuação da espécie e sua diferenciação na natureza (Cf. Marx, 2001: 110-122).

Neste capítulo, objetiva-se compreender como a comunicação transforma as relações sociais cotidianas, sejam elas no convívio do indivíduo com seus grupos ou no mundo do trabalho, que hoje é onde o sujeito passa a maior parte de sua vida e, por isso, é um mediador importante do indivíduo com o mundo (Cf. Fígaro, 2001). Para tanto, discute-se o papel da comunicação e do trabalho na constituição do ser humano e analisa-se o papel da comunicação na produção de conhecimento, nas transformações das relações sociais e sua apropriação pelas empresas na difusão de culturas organizacionais. Também se discute o papel do comunicador nas organizações e a legitimação das pesquisas, na área da comunicação organizacional, de uma lógica de mundo que não permite o exercício social do profissional. Ao final, é feita a reflexão sobre metodologias de pesquisa que possibilitem o estudo das relações das empresas com as comunidades.

#### 1.1 Comunicação e conhecimento

O homem é um ser natural e histórico (Cf. Marx, 2001: 110-122). Por meio da educação e da conformação social, o indivíduo constrói seu pensamento que tem como resultado a descrição de uma realidade. Essa descrição, bem como a produção do conhecimento, é influenciada por uma necessidade específica do indivíduo, de manipulação da natureza. Tal manipulação se dá pela linguagem - que respeita as normas de comunicação da língua - e, pela fala, são revelados os sentimentos e a identidade do narrador (Cf. Baccega, 1995; Motter, 1994). Ou, conforme explica Schaft (1974: 254-255),

A linguagem, que é um reflexo específico da realidade, é também, em certo sentido, a criadora da nossa imagem do mundo. No sentido em que a nossa

articulação do mundo é pelo menos, em certa medida, a função da experiência, não só individual, mas também social, transmitida ao indivíduo pela educação e, antes de tudo, pela linguagem.

É a linguagem que medeia a comunicação do homem, dando-lhe condições de amadurecer e sobreviver na sociedade. Pela linguagem, o homem aprende o domínio da manipulação das coisas (da natureza e das mediações sociais) imprescindíveis à vida. Esse aprendizado carrega em si a assimilação das relações sociais, iniciadas pelo contato do homem com os grupos (família, escola, trabalho, igreja, vizinhança). Estes últimos, por sua vez, medeiam o contato do indivíduo com as tradições, costumes, valores e práticas cotidianas. Desse modo, o homem, a partir de uma memória coletiva, desenvolve uma memória individual, na qual há a fixação das lembranças. E, no convívio com outros homens, o indivíduo forma sua “consciência de Nós” e a “consciência do Eu” (Cf. Heller, 2004: 17-41). Nesse sentido, enquanto indivíduo, ser singular, o homem é também um ser genérico, pois é natureza, assim como é “produto e extensão de suas relações sociais, herdeiro e preservador do desenvolvimento humano” (Heller, 2004: 21).

O homem não é apenas tradição, todavia. Como muda seu ambiente, o homem também se adapta às novas necessidades práticas e, a partir do seu conhecimento prévio, gera novos conhecimentos. Desse modo, a identidade individual carrega em si uma rede complexa, tecida tanto pela memória das gerações passadas, quanto pela experiência vivida no cotidiano e pelas projeções do futuro (Cf. Bosi, 1994: 43-92). A língua, juntamente com as mudanças do ambiente, também se transforma, incorpora novas palavras ou novos significados.

A priori, como afirma Bakhtin, “a palavra é um fenômeno ideológico por excelência” (Bakhtin, 2004: 36), mas que não se prende a uma função ideológica em específico, uma vez que é neutra. Ou seja, a palavra é um signo social, manipulado na comunicação cotidiana por sujeitos em posições sociais e espaços-temporais distintos. Conforme essa posição, o enunciador assume na fala uma entonação que diz do indivíduo e da sociedade de que faz parte. Pois a fala carrega em si os traços de uma opinião construída a partir de uma memória coletiva, das relações com os diversos grupos dos quais o indivíduo participa e de experiências particulares.

A partir dessas considerações, pode-se perceber que a comunicação social é tomada como o processo dialógico de interação entre sujeitos que produzem sentidos a partir de suas matrizes culturais, do contexto e de suas *performances* cotidianas. É na relação que o indivíduo entra em contato com outros modos de vida, outras necessidades e valores. Pensar a comunicação social e seus avanços, em relação às comunidades tradicionais e a sociedade

contemporânea, é fundamental para compreender os impactos causados nas relações sociais e na vida do ser social.

As comunidades tradicionais, a despeito de seu isolamento – poucas entradas e saídas, ou, numa terminologia mais apropriada, pequena ou lenta hibridização -, sofriam um lento processo de mudança. Como a tradição, os costumes e os rituais eram transmitidos de pais para filhos e o contato com outros modos de vida era limitado, havia maior homogeneidade cultural – se se pensa nas sociedades complexas contemporâneas -, com fortes vínculos entre seus membros. Havia a sensação de segurança, devido a essa lenta transformação do cotidiano, mas, em contrapartida, havia a perda da liberdade individual em benefício da continuidade do grupo. Além disso, como as trocas se davam entre sujeitos que, em relação ao seu ambiente, possuíam as mesmas necessidades e a mesma matriz cultural, as transformações só aconteciam por causa da mudança das condições ambientais que pediam novas práticas humanas. Ou como aponta Bauman, citando Ferdinand Tönnies, na comunidade, a garantia do equilíbrio se dá por meio do “bloqueio dos canais de comunicação com o resto do mundo habitado” (Bauman, 2003: 18). Assim, a unidade comunitária, a naturalidade do entendimento, ainda segundo Bauman (idem: 18), “são feitas do mesmo estofado: de homogeneidade, de mesmice”. Como não havia outro olhar para o mundo, além daquele totalizante do que é comum ao grupo, o acordo tácito não era questionado, as relações tradicionais eram naturalizadas e o outro, o estranho, de cultura e valores diferentes, visto como uma ameaça à identidade e ao equilíbrio do grupo, era isolado e afastado da comunidade.

Hoje o cenário é outro: com as tecnologias e canais de comunicação, as entradas e saídas da comunidade se multiplicaram, e a hibridização ocorre de maneira mais célere. Nas palavras de Jesús Martín-Barbero (2005: 60), “o processo de globalização que agora vivemos, no entanto, é ao mesmo tempo um movimento de potencialização da *diferença* e da exposição constante de cada cultura às *outras*, de minha identidade àquela do outro.” Não há mais fronteiras entre o “dentro” e o “fora” do círculo comunitário, “a distância, outrora a mais formidável das defesas da comunidade, perdeu muito de sua significação” (Bauman, 2003: 18). Os membros que participam das comunidades complexas contemporâneas transitam por várias outras comunidades e têm acesso a novas formas de vida, novas culturas e práticas. Os meios de comunicação possibilitaram a aceleração das hibridizações e a reconfiguração do tempo e do espaço (Cf. Harvey, 1994). Atualmente, o que se vê é uma sociedade acelerada, com meios e lógicas produtivas que se transformam cada vez mais rápido e dão ao homem menos tempo para se adaptar, o que causa a insegurança e a necessidade de pertencimento.

Em outras palavras, há hoje uma idéia naturalizada de que o sujeito pode criar por si as condições para ter mobilidade,<sup>7</sup> o que lhe garante, em certo aspecto, “liberdade”. No entanto, as velozes transformações cotidianas, ditadas tanto pelas mudanças nos meios de comunicação como nos processos de produção, forçam o indivíduo a se engajar e a dominar sua natureza – ele próprio – sem nunca receber a recompensa prometida.<sup>8</sup> A globalização transformou definitivamente o ritmo das mudanças nas estruturas sociais. A pluralidade e a diversidade de informações tornaram a vida mais fluida e dinâmica. Esse constante movimento promove a insegurança diante da incerteza dos acontecimentos e a busca dos indivíduos por pertencer a alguma comunidade. No entanto, como o indivíduo tem acesso a várias formas de vida e pode escolher aquela a que deseja pertencer, o que se vê é que, em vez de pertencer a uma comunidade definida geograficamente, ele transita entre várias comunidades. O vínculo, antes duradouro e naturalizado, agora é superficial e transitório. As pessoas participam de uma dada comunidade enquanto não precisam privar-se de sua individualidade; quando precisam abrir mão dela, ou não vêem mais significado em participar deste ou daquele grupo, elas o deixam.

Após a queda do Muro de Berlim, em 1989, findou a divisão do mundo em dois blocos de poder, o que, juntamente com os avanços tecnológicos e de comunicação, possibilitou a abertura dos mercados, transformando a concorrência local – resumida ao bairro, cidade ou estado – em concorrência mundial. Nesse cenário, as grandes corporações midiáticas e de entretenimento assumem papel de destaque. Inicialmente, por serem agentes de difusão discursiva da globalização, difundindo a cultura das economias abertas e da livre concorrência, como aponta Denis de Moraes (2005: 187):

[As mídias] não só legitimam o ideário global como o transformam no discurso social hegemônico, propagando visões de mundo e modos de vida que transferem para o mercado a regulação das demandas coletivas. A retórica da globalização intenta incutir a convicção de que a fonte primeira de expressão cultural se mede pelo nível de consumo dos indivíduos.

Com esse discurso, cria-se a idéia de que apenas o mercado pode unir as organizações societárias que deslegitimam ideologicamente qualquer proposta contestadora. As empresas se apoderam desse imaginário e desenvolvem ações de responsabilidade social e ambiental como se assumissem um papel que pertence ao Estado, mas que não é executado por ele. O

---

<sup>7</sup> Há uma idéia difundida pelo sistema de produção capitalista, de que para ter sucesso basta se fazer por si mesmo - “self made man” - e quem não alcança o sucesso, não o alcança por não ter feito a sua parte. Essa idéia transforma uma lógica opressora e desigual de competição em um processo natural baseado na *evolução das espécies*. Neste discurso não há a problematização sobre a diferença das condições para a disputa no mercado, ao contrário, transfere-se para o indivíduo a responsabilidade de um sistema desigual.

<sup>8</sup> Sobre isso, conferir o conceito de *revolta da natureza* em Adorno e Horkheimer, 1985: 19-81.

papel da comunicação social se dá tanto nas práticas discursivas midiáticas, em que há a disseminação da lógica cultural neoliberal, quanto nas práticas discursivas produzidas pelas organizações que comungam com essa idéia de sucesso. A comunicação não só organiza o discurso da vida e da produção, como cria sua autovalidação. Mas, por ora, não avançaremos nessa discussão que será desenvolvida mais adiante.

Retomando o aspecto da mobilidade na vida globalizada, é importante destacar que, mesmo nas comunidades tradicionais, as pessoas estavam em movimento. No entanto, o ritmo de alteração das estruturas sociais era mais lento. Hoje o que se vê é que, junto com o valor da mobilidade, a idéia de mundialização, aceleraram-se as transformações e criaram-se novas formas de segregação social. Tendo em vista a valorização do global, aqueles que não estão em trânsito são menosprezados e desqualificados, pois estes só têm acesso àquilo que chega ao local. Os enraizados não são desbravadores de novas formas de vida e ficam a mercê das decisões de outrem, como o Estado. A dificuldade em se mover gera a perda da autonomia e da liberdade em relação às escolhas que garantam a qualidade de vida na sociedade contemporânea, como acesso a educação, saúde, moradia, lazer e salários dignos.

Todavia, apesar da crença na mobilidade, na desterritorialização como perspectiva de liberdade e realização, faz-se necessário o enraizamento, como ressalta Jésus Martín-Barbero:

Não é possível habitar o mundo sem algum tipo de *ancoragem territorial*, de inserção no local, já que é no *lugar*, no território, que se desenrola a corporeidade da vida cotidiana e a temporalidade – a história – da ação coletiva, base da heterogeneidade humana e da reciprocidade, característica fundadora da comunicação humana, pois, mesmo atravessado pelas redes do global, o *lugar* segue feito do tecido das proximidades e das solidariedades. Isso exige que se esclareça que o sentido do *local* não é unívoco. Um é aquele que resulta da *fragmentação* produzida pela deslocalização que o global acarreta, e outro é a revalorização do local como âmbito onde se resiste (e se completa) a globalização, sua auto-revalorização como direito à autogestão e à memória própria, ambos ligados à capacidade de construir relatos e imagens de identidade. (Martín-Barbero, 2005: 58-59)

A abertura dos meios de comunicação não permitiu apenas o trânsito de valores mercadológicos. Nas *redes eletrônicas* não circulam apenas valores do capital ou das finanças, mas por ela se relacionam comunidades diversas, que realizam trocas simbólicas e reconhecimento de identidades. Ou seja, os meios de comunicação a priori são neutros, não carregam em si uma ideologia, podem ser apropriados por pessoas com pontos de vista diferentes e, por isso mesmo, são canais que possibilitam a discussões e a (re)normatização da vida em conjunto. A internet, por exemplo, é um canal de diálogo entre aqueles que geralmente não alcançam os meios hegemônicos de comunicação e que pela rede podem problematizar questões sobre a luta de classes, a discriminação e os direitos civis,

comunidades que “virtuais em sua origem, acabam territorializando-se, passando da conexão ao encontro e do encontro à ação” (Martín-Barbero, 2005: 59). Nesse sentido, devem-se diferenciar as lógicas que mundializam a cultura daquelas que unificam a globalização econômica.

## 1.2 Comunicação e Trabalho

Outro aspecto que se transforma da comunidade tradicional para a sociedade contemporânea globalizada é o trabalho. Nas comunidades tradicionais a atividade de cada membro do grupo objetivava o bem comum, pois era realizada em benefício de todos. Havia uma compreensão natural sobre o trabalho na comunidade, que era regulado pela natureza, pela lavoura, e a rotina, regulada pela tradição, como aponta Bauman em seu livro *Comunidade* (2003). A atividade era uma necessidade para a sobrevivência do grupo, não havia distinção entre o trabalho – meio de vida - e o lar, por isso deveria ser bem-feita, havia honra em executá-la, havia sentido no esforço para a realização da tarefa. O sujeito produzia algo necessário para si e para o grupo, produzindo por seu trabalho a si mesmo como ser humano (Cf. Marx, 2003). Como explica Leontiev, citando Marx, em *O desenvolvimento do psiquismo*,

o trabalho é um processo que liga o homem à natureza, o processo de ação do homem sobre a natureza. Marx escreve: “O trabalho é primeiramente um ato que se passa entre o homem e a natureza. O homem desempenha aí para com a natureza o papel de uma potência natural. As forças de que o seu corpo é dotado, braços e pernas, cabeças e mãos, ele as põe em movimento a fim de assimilar as matérias dando-lhes uma forma útil à sua vida. Ao mesmo tempo que age por este movimento sobre a natureza exterior e a modifica, ele modifica sua própria natureza também e desenvolve as faculdades que nele estão adormecidas (Leontiev, 1978: 74).

Na transformação da natureza, o trabalho humano se diferencia, ainda segundo o mesmo autor, em dois aspectos: primeiro porque o ser humano produz suas ferramentas; segundo porque o trabalho se dá em uma situação coletiva - os indivíduos não só se relacionam com a natureza, mas com outros homens, pertencentes a uma dada sociedade: “É apenas por intermédio desta relação a outros homens que o homem se encontra em relação com a natureza” (Leontiev 1978: 74).

Muito antes da globalização do final do século XX, o trabalho comunitário foi dissolvido e a compreensão de trabalho como atividade foi ressignificada. Com a saída de homens e mulheres das áreas rurais para as áreas urbanas, o trabalho muda de lugar, deixa de ser compreendido como uma ação em grupo para garantir a satisfação de uma necessidade objetiva e passa a pertencer a outra pessoa. O trabalhador passa a ser remunerado para que

possa comprar o que precisa para sua sobrevivência. Com o êxodo rural há um desenraizamento dos laços comunitários. Homens e mulheres passam a conviver em uma rotina urbana e completamente diferente daquela em que viviam, quando trabalhavam a natureza para se adaptar e sobreviver ao meio ambiente infiel. O tempo e o ritmo do trabalho são ditados por uma rotina artificial, imposta e monitorada (Cf. Bauman, 2003).

### 1.2.1 A comunicação e as transformações no processo de produção

Para absorver as massas chegadas do campo e mover os processos emergentes de produção, várias práticas administrativas foram pensadas objetivando o controle do saber complexo do trabalhador. Com destaque a partir do século XIX, as teorias administrativas tentam ordenar os processos produtivos, para reduzir custo e a perda de energias. Cada teoria, em um contexto histórico, busca solucionar problemas administrativos objetivando o lucro. Para tanto, gerenciam problemas de comunicação diversos, dos fluxos de produção e dos discursos sobre a cultura organizacional.

A princípio, pela baixa concorrência e perfil da população – baixa escolaridade, baixo poder de compra e consumo de bens básicos –, as fábricas eram orientadas para a produção de poucos produtos e procuravam assegurar os meios para essa produção, que era feita por encomendas, pois havia pouca distribuição. Somente em meados do século XX, a grande concorrência força os administradores a se preocuparem com as necessidades de seus clientes (com maior escolaridade, acesso a informação e poder de compra), buscando *fidelizá-los*, abrir novos mercados e construir marcas fortes.

Base da lógica administrativa, desenvolvida no século XIX e ainda hoje empreendida, a teoria científica, conhecida como taylorismo (Cf. Chiavenato, 2000: 45-102) por causa de seu fundador o engenheiro Frederick Taylor, objetivava encontrar uma maneira de organização válida para todas as empresas, para que a produção fosse eficiente e eficaz. Para isso, utilizava métodos científicos de administração que são fundamentalmente racionais (Cf. Weill, 1982, p. 111-145). Alicerçado no cartesianismo e para produzir cada vez mais no menor tempo possível, Taylor elaborou um sistema de produção baseado na seleção científica do trabalhador, no salário vinculado às metas de trabalho, na vigilância constante, na inflexibilidade dos postos de trabalho, especialização do trabalhador e no tempo padrão de produção. O operador não precisava “pensar” sobre o processo, o que interessava aos administradores era sua energia. Taylor, por meio de experimentos científicos, prescrevia o que, como e o tempo ideal para a realização do trabalho com vistas ao aumento da produção. O engenheiro acreditava que assim o funcionário estaria sempre motivado, pois produziria

mais e ganharia mais. Para Taylor, o homem era estimulado apenas pelo interesse econômico (*homo economicus*) e não gostava de trabalhar por natureza, por isso precisava ser vigiado e ter ditado o ritmo de seu trabalho, processo que foi aprimorado anos mais tarde por Henri Ford com a criação da esteira rolante.<sup>9</sup>

No processo de hierarquização da “administração científica”, o esforço era gerir a comunicação de modo rígido, ditando os fluxos comunicativos de cima para baixo, do engenheiro para o mestre e depois para o operador, sem a participação do operador ou do mestre (que vigiava a produção) no planejamento da fábrica. Objetivava-se controlar todas as práticas comunicativas, fossem elas formais ou informais, eliminando qualquer relacionamento entre os trabalhadores e a ineficiência produtiva.

Na perspectiva da teoria científica de Taylor, a razão trai seus objetivos primordiais: libertar o homem do medo da natureza (Cf. Adorno; Horkheimer, 1985). Isso porque a racionalização administrativa promove a dominação do homem pela natureza, ou seja, a dominação do homem pelo próprio homem e, conseqüentemente, sua desumanização conforme discute Simone Weill, em seu texto *A racionalização*:

Até ele [Taylor], não se tinha procurado laboratório a não ser para descobrir novos dispositivos mecânicos, para descobrir novas máquinas, enquanto que ele teve a idéia de estudar cientificamente os melhores processos para utilizar as máquinas existentes. Falando com exatidão, ele não fez descobertas, com exceção da dos aços rápidos. Simplesmente procurou processos mais científicos para utilizar ao máximo as máquinas já existentes; e não apenas as máquinas, como também os homens. Era a sua obsessão. Fez o laboratório para poder dizer aos operários: Vocês estavam errados levando uma hora para fazer tal trabalho, bastava uma meia hora. Sua finalidade era tirar dos trabalhadores a possibilidade de determinar por si os processos e ritmos de seu trabalho, e colocar nas mãos da direção a escolha dos movimentos a executar no decorrer da produção. Esse era o espírito das pesquisas dele. Não se tratava, para Taylor, de submeter os métodos de produção ao exame da razão, ou pelo menos esta preocupação só vinha em segundo lugar; sua preocupação primordial era encontrar os meios para forçar os operários a darem à fábrica o máximo de sua capacidade de trabalho. O laboratório era para ele um meio de pesquisa, mas antes de mais nada, um meio de pressão (Weill, 1982: 118-119).

---

<sup>9</sup> Sobre a lógica do *homo economicus*, hoje ainda tão utilizada, vale destacar um contraponto. A atividade, o manuseio da natureza é realizado para suprir uma necessidade natural do homem para sobreviver ao meio ambiente infiel, assim como para qualquer animal. Contudo, o trabalho para o homem é a transformação do próprio homem. Se não houver sentido no esforço, no trabalho, se o homem não atende a uma necessidade específica, o esforço parece em vão. Nesse sentido, deixa de ser *labor* para ser *labuta* e não há por que trabalhar. Nas fábricas o homem trabalha em troca do dinheiro. Como o produto de seu trabalho não lhe pertence, não há, portanto, motivo para se engajar, fazer bem-feito, pois o resultado de seu trabalho não atende a uma necessidade do trabalhador ou de sua comunidade. Com o tempo, os administradores compreendem que não podem forçar o engajamento de cima para baixo, mas que a necessidade de pertencimento dos indivíduos, conforme foi descrito anteriormente, pode ser aproveitada pelas organizações, desde que haja abertura para os trabalhadores participarem das soluções para os problemas das empresas, como discutir-se-á mais adiante.

A lógica taylorista imperou nas gestões administrativas durante a maior parte do século XX. Contudo, como as organizações são organismos abertos em constante contato com seu meio, em meados da década de 1950 uma outra lógica administrativa, adequada ao contexto mercadológico da época, começa a ser construída. Ao invés de proceder pela destruição dos saberes, a administração toyotista japonesa<sup>10</sup> se apropria do *saber-fazer* de seus trabalhadores, tendo a prática discursiva como propulsora da produtividade (Cf. Fígaro, 2005). Assim como no taylorismo, o princípio da racionalização orienta as ações administrativas, buscando atacar os saberes complexos dos trabalhadores para reduzir seus poderes sobre a produção e o ritmo do trabalho. No toyotismo, contudo, a racionalização se dá ao contrário. Ao invés de especialização do operário, a polivalência: um operário deve saber manusear várias máquinas ao mesmo tempo (Cf. Coriat, 1994: 51-80). Associados à idéia de polivalência, há a divisão de responsabilidades no processo de produção, a flexibilização e a reintrodução de tarefas de controle pelos próprios operadores.

O sistema administrativo toyotista objetivava reduzir as perdas de matéria-prima e o retrabalho com materiais defeituosos. Preocupações pertinentes ao contexto histórico dos anos de 1950, pós segunda guerra mundial, em que havia a necessidade no mercado interno japonês de produtos diferenciados produzidos em baixa escala (Cf. Antunes, 2005: 21-46). Os gestores procuravam tornar-se mais produtivos, com o menor custo possível. Para isso, Taiichi Ohno (engenheiro idealizador do sistema toyotista) se apropria das técnicas de *autonomia* que foram implantados na fábrica Toyota, quando ainda era uma fábrica têxtil, e que, segundo Benjamin Coriat, era a idéia de “dotar as máquinas automáticas de uma certa *autonomia*, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso” (Coriat, 1994: 52). Esse princípio, conforme o mesmo autor, foi notável não só por se tratar de dispositivos mecânicos, mas por ter sido apropriado como dispositivo organizacional para a gestão do trabalho humano, *auto-ativação*.

Com os objetivos de aumentar a demanda sem o aumento do pessoal; racionalizar o trabalho apoiado no maior rendimento do trabalho vivo “centrado não na repetição de tarefas mas em sua ‘ampliação’” (Ibidem: 55); e, para tanto, maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens, o toyotismo inverteu a lógica taylorista. Inicialmente, Ohno torna linear a produção que passa a ser gerida por três técnicas comunicativas: *andon*, mecanismos luminosos que permitem a administração pelos olhos; o *poka yoke*, que é a garantia da qualidade por dispositivos de alerta do erro no processo de produção; e, por último, o

---

<sup>10</sup> As matrizes que norteiam essa teoria foram desenvolvidas para a produção da fábrica Toyota, a princípio fábrica têxtil e, mais tarde, montadora de automóveis, por isso o nome Toyotismo.

conhecido *just in time*, a troca rápida de ferramentas. Coriat destaca que não era possível, na lógica de flexibilização produtiva toyotista, imobilizar a fábrica durante horas para as trocas de ferramentas, para resolver o problema foram projetados conjuntos moduláveis e de fácil transporte. Com a linearização da produção e a organização dos fluxos comunicativos, torna-se possível antecipar problemas e aumentar a cadência do trabalho, reduzindo perdas e garantindo a qualidade dos produtos, bem como a produtividade dos trabalhadores. Essa é a lógica conhecida como *Kaizen*, em que se busca fazer sempre melhor. Para garantir o “fazer sempre melhor”, a comunicação passou a ser elemento indispensável, pois era necessário que o trabalhador fosse qualificado e se sentisse parte do processo, colaborando para as soluções da empresa com a qual ele irá crescer.

Completando as mudanças, Ohno importa dos Estados Unidos as técnicas do sistema de supermercados, conhecido como *Kan-ban*, em que só é produzido aquilo que já foi vendido. Ao contrário de comprar matéria-prima para depois produzir e vender, primeiro vende e depois compra a matéria-prima. Nesse sistema, cada departamento subsequente é cliente do departamento anterior e, em caso de produtos defeituosos, o “cliente interno” acusa o problema imediatamente. Desse modo, o processo de comunicação e vigilância do trabalho não é mais feito por uma hierarquia superior, mas pelos próprios colegas de trabalho, que, nesta lógica, deixam de ser colegas para ser clientes. Ainda segundo Coriat, o método *Kan-ban* faz três inovações em relação ao taylorismo. Inicialmente a inovação das técnicas de controle da produção e a otimização do lançamento dos produtos. O segundo ganho é a redução de estoque, *estoque zero*, possível devido ao fluxo de informação invertido. Por último, a inovação organizacional comunicativa, em vez de tecnológica, em que há a diminuição das hierarquias e a promoção do trabalho por equipes – cada departamento é uma equipe de trabalho que colabora entre si. Nesse sistema, a própria equipe controla o processo de produção e soluciona os problemas cotidianos que possam aparecer. Ao contrário do taylorismo, que buscava os operadores ideais para o trabalho, no modelo toyotista os trabalhadores são treinados, devem compreender todo o processo produtivo, são chamados a “participar” com as gerências da solução de problemas da fábrica e a trabalhar em equipe, resgatando a idéia de comunidade. Com essas ações, o toyotismo promove a reconstituição de uma função geral da fábrica em contraposição ao parcelamento taylorista. Pelos motivos acima, muitos acreditam que este seja um processo administrativo mais humano, pois valoriza a criatividade do trabalhador e sua participação, como se isso fosse suficiente para garantir igualdades no mundo do trabalho.

Para promover o engajamento do trabalhador, a lógica toyotista não se ateve apenas aos fluxos de comunicação da produção - houve interferência das administrações, também, nas organizações de base dos trabalhadores, principalmente nos sindicatos. Ao juntar as práticas comunicativas por meio dos treinamentos e capacitação, com as lideranças sindicais formadoras de opinião, mais a idéia de “espaço aberto” para a opinião dos trabalhadores, havia a homogeneização e a busca pelo controle dos discursos que circulavam no cotidiano da fábrica. Ou seja, a busca toyotista foi a de controlar e otimizar os fluxos de comunicação do processo de produção, não só no que se refere ao maquinário, mas principalmente em relação aos valores e a cultura organizacional. Formar o trabalhador e obter dele as alternativas para torná-lo mais produtivo. Eis a sutileza da racionalização do trabalho na proposta toyotista, que valoriza o *saber-fazer*, mas não para a promoção do homem e sim para uma nova forma de *estranhamento* (alienação)<sup>11</sup> de seu trabalho, como alerta Ricardo Antunes:

O *estranhamento* próprio do toyotismo é aquele dado pelo “envolvimento cooptado”, que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve *pensar* e *agir* para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do *que* e de *como* produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece *alheio* e *estranho* ao produtor, preservado sob todos os aspectos, o *fetichismo* da mercadoria. A existência de uma atividade *autodeterminada*, em todas as fases do processo produtivo é uma absoluta impossibilidade sob o toyotismo, porque seu comando permanece movido pela lógica do sistema produtor de mercadorias. *Por isso pensamos que se possa dizer que, no universo da empresa da era da produção japonesa, vivencia-se um processo de estranhamento do ser social que trabalha, que tendencialmente se aproxima do limite.* Neste preciso sentido é um *estranhamento pós-fordista* (Antunes, 2005: 42).

A discussão feita por Antunes é pertinente, pois há uma tendência a acreditar que nas empresas geridas no modelo administrativo toyotista não haja alienação do trabalho, uma vez que o trabalhador compreende todo o processo de produção e tem “espaço” para dar suas contribuições, o que promoveria uma humanização do trabalho. O engano é que esse “espaço” não é para a humanização do trabalho; ao contrário, trata-se de um “espaço” construído para o aumento da produtividade e o controle invisível da empresa sobre o trabalhador, pois acontece no discurso e na construção da cultura organizacional, que é referendada pela lógica neoliberal veiculada pelas grandes corporações midiáticas, numa época de mundialização. Nesse cenário, a comunicação ganha destaque para promover a mudança comportamental

---

<sup>11</sup> Sobre as transformações no mundo do trabalho deve-se consultar Antunes, 2005 e 2006. Sobre o conceito de estranhamento, alienação, consultar Marx, 2001.

com base na política institucional e, posteriormente, para o controle do trabalhador na gestão de seu trabalho, com vistas ao aumento do lucro da empresa.

Roseli Fígaro, pesquisadora do mundo do trabalho pelo viés da comunicação, ressalta que o método administrativo japonês estabelece “um novo parâmetro discursivo ideológico que basicamente trata de persuadir os trabalhadores a disponibilizarem seu *saber fazer* à gestão do trabalho e à produção de produtos” (Fígaro, 2005: 26). Ao contrário do que vários autores dizem, ainda segundo a mesma autora, a respeito da descentralização do trabalho na sociedade contemporânea, o que se percebe é que as transformações tecnológicas de comunicação via computadores, a globalização e as revoluções organizacionais são impulsionadas pela centralidade do trabalho em um contexto administrativo que pede a adesão intelectual do trabalhador, o que torna a comunicação organizacional uma prática imprescindível das estratégias de gestão. Nesse sentido, a idéia da *ação* e da *razão comunicativa* desenvolvidas por Habermas (2003), por meio da qual os sujeitos argumentam e defendem suas idéias, de igual para igual, em busca de um consenso, é apropriada pelas práticas de gestão não para a promoção democrática do trabalho e para a libertação do ser humano, como queria Habermas, mas com vistas à lógica do lucro. Surgiram novos termos como o “colaborador”, no lugar de funcionário, ou departamento de “gestão de pessoas” no lugar de recursos humanos, que coincidem com a lógica toyotista de promoção da *participação* do trabalhador, da *valorização* do ser humano e de seu saber, que agora desenvolve um trabalho flexível. No entanto, como se discutiu anteriormente, trata-se de uma *pseudo*-valorização do ser humano e uma *pseudo*-flexibilização, uma vez que, como aponta Bauman (1999: 112), “a ‘flexibilidade’ só pretende ser um princípio universal de sanidade econômica, um princípio que se aplica igualmente à oferta e à procura do mercado de trabalho” e que não tem nada a ver com a flexibilidade do trabalhador de ir e vir, ou de negociar de igual para igual com seu empregador/gestor. A flexibilização do trabalho tem sido a flexibilização dos contratos e dos direitos trabalhistas (férias, seguros, salários). Além disso, dentro das organizações há diferenças hierárquicas que são coercitivas e tolhem a fala do trabalhador. E isso impossibilita a constituição de uma *esfera pública* (Habermas, 2003) no embate trabalhadores/investidores, presente no mundo do trabalho. A participação do trabalhador dando sugestões para a empresa não equilibra os embates de poder presentes nessa relação, nem elimina o *estranhamento* do trabalhador sobre o resultado de seu trabalho; ao contrário, promove o engajamento deste que se torna “colaborador” da prática discursiva da empresa e passa a defender uma lógica administrativa que o oprime.

Para além das transformações no processo de produção e na forma de engajamento dos trabalhadores, as transformações no mundo do trabalho – movidas pela lógica da flexibilização, da polivalência e da mobilidade –, a abertura de mercados, o avanço dos sistemas de informação e comunicação produziram um novo tipo de empresa. São empresas multinacionais, *transterritoriais*,<sup>12</sup> que objetivam a liderança em determinados mercados e, para tanto, utilizam estratégias de aquisição de outras empresas do ramo, descentralização dos processos de produção, homogeneização da cultura organizacional, enxugamento de custos com o controle dos processos e terceirização de etapas da produção (nas quais não são *expertise*), além da capacitação de profissionais. Na lógica das empresas *transterritoriais* que realizam grandes negociações do dia para a noite (compram concorrentes reajustando culturas e o fazer do mundo do trabalho), a sistematização da comunicação é fundamental para minimizar os impactos junto aos funcionários, promover seu engajamento na nova cultura organizacional, criar bons laços com a vizinhança e acelerar o processo de adaptação para que a nova aquisição dê retorno o quanto antes. Nesse contexto, as empresas *transterritoriais* vivem um paradoxo. Por um lado devem ser flexíveis e ágeis nas negociações, na adaptação tecnológica e produtiva, para responder à dinâmica do mercado contemporâneo e garantir um posicionamento positivo. Em contrapartida, apesar da mobilidade de suas ações, devem ter cultura organizacional enraizada, fixar uma imagem e construir uma história que lhes dê credibilidade junto a investidores e clientes.

### 1.2.2 O local e o global: paradoxo discursivo

A posição privilegiada da lógica do mercado, na sociedade contemporânea, é reflexo de uma extensa rede de práticas comunicativas que se cruzam e se refazem, a partir da comunicação integrada das empresas, dos discursos disseminados pelas mídias e pela adequação, apropriação e ressignificação desses discursos pelo receptor em seu contexto e particularidade. Como discutido anteriormente, a comunicação é elemento da ontologia do ser humano e, nas sociedades contemporâneas, ela se torna elemento estratégico das corporações na solidificação de valores e culturas baseados na lógica do lucro, do sucesso e do individualismo. Contudo, os discursos produzidos pelas mídias, ou mesmo pelas empresas privadas, não conseguem ser blocos ideológicos fechados. São discursos que negociam a

---

<sup>12</sup> É importante ressaltar que neste estudo será dado destaque para as empresas *transterritoriais*. Sabe-se que, com a abertura do mercado e o avanço dos sistemas de informação, surgiram empresas conhecidas como *roláveis*, ainda mais dinâmicas do que as *transterritoriais*. Por serem feitas para rolar (passar para frente), essas empresas não se preocupam em criar uma história, mas apenas em aproveitar uma oportunidade e gerar lucro rápido. Sua participação acelera o ritmo das movimentações no mercado e transformam as práticas administrativas. No entanto, nos interessa aqui compreender os embates das empresas que precisam criar vínculos locais e ao mesmo tempo ter uma imagem global. Por este motivo não serão discutidas questões relativas às empresas *roláveis*.

partir de realidades específicas e diferentes interesses. Desse modo, há um embate que impede a consolidação de um discurso totalitário.

Tomando como premissa que toda teoria de administração objetiva resolver um problema de comunicação, quando se transforma a lógica administrativa faz-se necessário a transformação da comunicação organizacional. Até a década de 1970, as empresas utilizavam a comunicação de forma fragmentada, sem uma política que norteasse suas práticas discursivas com os públicos de interesse. As atividades de comunicação eram residuais, operacionais e hierarquizadas – com exceção da publicidade e propaganda, que era vigorosa no rádio e nos meios impressos, e que na época ganhava espaço na televisão. Os profissionais que atuavam na área nem sempre eram profissionais da comunicação, uma vez que os cursos surgiram naquela década (Cf. Bueno, 2003; Kunsch, 2003). O fazer da comunicação, assim como as teorias que o embasavam, se aproximavam de uma lógica de mundo das teorias administrativas tayloristas, de sistematizar a informação. Inclusive, vale destacar, até a década de 1970, as empresas eram vistas como organismos fechados em si mesmos, sem relação com o meio. As teorias administrativas tentavam empreender um modelo administrativo ideal, que solucionasse qualquer necessidade de gerência em qualquer tipo de mercado ou ambiente. Só a partir da Teoria Contingencial (Cf. Chiavenato, 2000: 579-650) – que avalia o ambiente, a situação e a especialidade da empresa para definir suas ações –, as organizações começaram a entender que são sistemas abertos em relação com o ambiente e, por isso, precisam, em cada contexto, de acordo com cada necessidade, mercado e política institucional, de um modelo administrativo próprio.

Diante das pressões da sociedade civil e mercadológicas, as organizações perceberam que são atores sociais, que interferem no local onde atuam e são afetadas por ele. Desse modo, foram obrigadas a desenvolver uma rede de relações com os diversos públicos de interesse (acionistas, funcionários, vizinhos, governos, organizações da sociedade civil, mídias, fornecedores etc), pela articulação de ações e práticas comunicativas, que as diferenciasses no mercado e tornasse suas marcas fortes, competitivas e lucrativas (Cf. Kunsch, 2003). A partir a década de 1980, a comunicação organizacional passa a ser desenvolvida por especialistas – graduados em cursos de comunicação – que passam a participar do planejamento das ações de posicionamento mercadológico das empresas. As atividades de comunicação se integram, as funções (publicidade, relações públicas, jornalismo empresarial, editoração) se complementam, criando as condições necessárias para que os receptores de suas mensagens decodifiquem a informação o mais próximo possível do que a empresa pretendeu comunicar. Neste novo contexto, as práticas discursivas empresariais se

homogeneizam, na tentativa de controlar o posicionamento de mercado com base em valores e objetivos únicos, pré-definidos.

O fim do século XX, marcado pela concorrência mundial e por grandes avanços tecnológicos, dá às empresas mais flexibilidade de atuação e acesso a novos mercados. Contudo, os avanços das tecnologias de informação e comunicação também ampliam a disputa de imagem entre as organizações, das organizações com as mídias - com seus diferentes produtos e interesses -, com outros atores públicos, além da disputa com valores e culturas locais. Conforme discute Wilson Gomes (2004: 254), “a imagem pública de um sujeito qualquer é, pois, um complexo de informações, noções, conceitos, partilhados por uma coletividade qualquer, e que o caracterizam”. Nessa perspectiva, a construção de uma imagem pública se dá na recepção, por meio da observação de atitudes caracterizadoras e ações habituais, seja da empresa ou de uma pessoa. Sendo assim, as grandes corporações, de atuação *transterritorial*, objetivam uma imagem pública universal, contudo necessitam enraizar suas ações e valores, pois é na sua forma de produzir e se relacionar com a sociedade local, no seu cotidiano, que sustentam seu discurso universal. Para tanto, Wilson Gomes destaca:

È preciso desenvolver e implementar princípios estratégicos e institucionais capazes de definir as mensagens-chave, determinar os outros procedimentos (estabelecimento de prioridades, organização estrutural), de acordo com os quais, então, trabalhar-se (work out) os formadores de opinião (*opinion-leaders*) e o público específico. Se a meta é a opinião pública, há de se identificar os formadores de opinião no mundo dos negócios, no governo, na academia, nos setores do comércio e indústria, no setor público geral e especialmente no âmbito da comunicação de massa ao qual se deve transferir as informações que se quer difundir a respeito da corporação ou produto cuja imagem pública importa construir. (Gomes, 2004: 244)

Diante da disputa de imagem, os comunicadores criam instâncias subjetivas que, por meio de expressões caracterizadoras genéricas, baseadas em modelos ideais (que são possíveis graças à sondagem de opinião), disseminados em uma extensa rede comunicativa, pretendem originar ambientes adequados para os receptores decodificarem o que o emissor desejou comunicar. *A priori*, como a imagem pública não é fixa e não se limita ao local, principalmente quando se trata de empresas *transterritoriais*, a comunicação organizacional articula valores universais que, absorvidos localmente, no território, pelas pessoas que nele vivem e convivem com a organização, fixam, no imaginário coletivo, uma imagem única e global sobre a empresa, independentemente do lugar onde esteja.

Em suma, ao manipular os signos, os emissores – comunicadores – tentam antecipar o movimento de decodificação dos receptores, dos concorrentes e das mídias, que participam da

disputa de imagem pública contemporânea. Articulam-se atividades de assessoria de imprensa, publicidade e propaganda nas mídias, distribuição de materiais qualificados impressos, mobilização social e patrocínios diversos, no esforço de articular redes que homogeneizem os discursos no mundo do trabalho e sobre ele (a empresa). Em outras palavras, desenvolver a cultura organizacional junto a seus “colaboradores” e junto aos públicos externos, sabendo que os discursos organizacionais ultrapassam os muros da empresa.

Retomando o paradoxo em que se encontram as empresas *transterritoriais*, que precisam ser móveis e ao mesmo tempo enraizadas, as grandes corporações assumem causas que ressaltam sua preocupação em promover a qualidade de vida humana por meio de ações ambientais, econômicas e sociais. A preocupação ambiental que faz parte da agenda global passou a ser tema de destaque nas práticas discursivas das empresas, principalmente das corporações complexas que geram o maior impacto negativo ao meio ambiente por causa do processo de produção. Preocupadas com a fixação de uma imagem positiva, com a necessidade de criar novos produtos, reduzir o desperdício de recursos e a necessidade de cumprir com as diversas legislações ambientais, as empresas *transterritoriais* investem no controle da qualidade total para minimizar os impactos negativos ao ambiente e ao processo de produção. Como os funcionários fazem parte deste processo, a comunicação organizacional desenvolve diversas campanhas para envolvê-los nas ações ambientais da empresa, sejam elas de controle da qualidade, de intervenção na vizinhança ou de mudança de hábitos ecologicamente incorretos. Em contrapartida, também são articuladas ações ambientais em parcerias com organizações da sociedade civil que ressaltam o papel de empresa ambientalmente responsável. Paralelamente às práticas ambientais, as empresas também desenvolvem ações de responsabilidade social por meio do patrocínio a organizações que realizam ações educativas, culturais e esportivas nos locais em que as empresas atuam.

Apesar de serem relacionadas, as ações de responsabilidade social e ambiental respondem a diferentes objetivos das organizações. As ações ambientais são estratégicas para reforçar que as empresas não são poluidoras e as ações de responsabilidade social devem ressaltar que, como ator social, as empresas participam da promoção da qualidade de vida da sociedade. Todavia, diante da lógica que norteia as ações do mundo do trabalho, há que se questionar se, ao assumirem práticas de responsabilidade social, as empresas objetivam a efetiva promoção social e humana. As ações sociais e ambientais transformam o mundo do trabalho, mas humanizam os trabalhadores e as populações? Ou trata-se de um discurso universal, que a partir de uma agenda global pode ser adaptada a qualquer lugar,

independentemente de sua particularidade, apenas como reforço de marca? E se isso se configura, que tipo de vínculo social é criado pelas empresas com os lugares em que atuam? Por último, se o papel do comunicador organizacional é mediar as relações das empresas com seus públicos, não é responsabilidade do profissional da comunicação social garantir uma ética do discurso, como defende Jésus Martín-Barbero (Cf. 2005: 57-86), que promova a autonomia dos sujeitos e não sua conformação?

A utilização da comunicação nas organizações retirou o comunicador social do seu lugar natural. Ele passou a ser o intermediário de uma lógica excludente, em que os emissores são uma minoria defendendo a manutenção do *status quo*, que garante seu poder sobre a maioria, configurada por receptores “resignados”, como define Martín-Barbero. Faz-se necessário resgatar o papel do comunicador para a promoção social, a humanização dos sujeitos, ou seja, o comunicador como mediador,

aquele que torna explícita a relação da diferença cultural e desigualdade social, entre diferença e ocasião de domínio e a partir daí trabalha para fazer possível uma comunicação que diminua o espaço das exclusões ao aumentar mais o número de emissores e criadores do que o dos meros consumidores. (Martín-Barbero, 2005: 69)

A comunicação organizacional sempre esteve atrelada ao sistema capitalista, seja para a divulgação e promoção de produtos e serviços, seja para a diferenciação de marcas no mercado competitivo. Apesar de carregar o adjetivo de comunicador social, o comunicador nas organizações assumiu o papel de manuseio de técnicas com vistas à disseminação de informações. Como estratégia das práticas administrativas, a comunicação tornou-se ferramenta de promoção de poder das empresas sobre os públicos, ao contrário do que os profissionais da área acreditam promover: uma nova forma de gestão, mais humana e democrática, pela “participação” e escuta do trabalhador na empresa, e por sua atuação nas comunidades.

### 1.3 Paradigmas da comunicação

As teorias da comunicação organizacional indicam a definição de políticas de comunicação como o ponto de partida das empresas para o planejamento de suas ações. A partir de uma regra universal que possa ser empreendida em qualquer localidade, indiferentemente da realidade particular do ambiente em que a empresa se encontra, as atividades são desenvolvidas de modo que não se corre o risco de uma organização empreender ações em filiais distintas, com princípios que contradigam os valores que a empresa pretende associar à sua marca, conforme discutido anteriormente.

As teorias clássicas da comunicação organizacional tratam das práticas de comunicação estratégica como instrumentos de solução de conflitos vivenciados pelas empresas, sem o questionamento do problema em si, e, ao utilizar estratégias de responsabilidade sócio-ambiental, o que se propõe é minimizar conflitos na relação entre a empresa e a comunidade, a partir de políticas institucionais globais, sem questionar o problema e as mudanças locais realmente necessárias. A comunicação não consegue promover a transformação da imagem institucional, tampouco da realidade das comunidades em que a empresa atua, pois, ao ser reduzida ao mero uso instrumental, *pedagógico* e divulgador, ela perde seu caráter mediador.

Reforçando a miopia dos profissionais, as pesquisas em comunicação organizacional, geralmente realizadas nos cursos de Relações Públicas, não problematizam a relação de conflito entre a classe dominante e dominada presente nas relações entre as empresas e seus diversos públicos. Apenas pesquisam as técnicas utilizadas nos estudos de caso, seus sucessos e fracassos. Soluções aplicáveis para situações específicas são generalizadas para qualquer tipo de organização, como explica Regina Cezar (1999:87-112):

A relação de conflito entre as classes dominante e dominada presente em nosso dia-a-dia é pouco ou nada questionada pela teoria clássica das Relações Públicas, que a situa à margem da controvérsia. A maioria das produções científicas existentes constitui-se em relatos de casos práticos, o que dificulta sua extrapolação a outras realidades. São fórmulas prontas que só cabem dentro de padrões determinados. Não há no relato destes casos uma "problematização" prévia da realidade, somente a demonstração das técnicas utilizadas para a criação do *case*.

O paradigma que norteia tais estudos impossibilita problematizar a complexidade da relação entre as empresas e seus públicos, pois, na visão de mundo baseada nos efeitos, o indivíduo é visto como ser passivo, sem autonomia para formular significados. Desse modo, não há como surgir perguntas relacionadas a um ser social, produtor de sentido nas práticas comunicativas do cotidiano. A suspeita é de que, por não perceberem que mesmo nas organizações, onde há um suposto controle da comunicação, o sentido é produzido de forma dialógica - e não apenas para re-produzir os discursos hegemônicos existentes, mas para problematizá-los ou contrapô-los -, as pesquisas não só não transcendem o paradigma informacional, em que o humano é visto como ser passivo que responde a impulsos comunicativos, como legitima o papel do comunicador nas organizações, sem a efetiva promoção de seu papel social, uma vez que atua na defesa do poder das empresas.

Os paradigmas, informacional ou relacional, são visões de mundo que auxiliam o estudioso da comunicação em sua jornada, conforme as questões elaboradas: quem observa

lança mão de conceitos que possibilitam uma discussão acerca do fenômeno. Recorrendo a explicação do pesquisador Francisco Rüdiger (2003: 11),

os paradigmas devem ser distinguidos, pois, dos sistemas de conceitos com que procuramos construir o conhecimento e explicar esses fenômenos. Os primeiros servem para definir, distinguir e articular os princípios que estruturam ou modelam uma investigação. Os segundos são os meios com que procuramos realizar essas tarefas, sempre parcialmente, correspondendo ao que podemos chamar propriamente de teorias.

Seguindo o mesmo autor, os paradigmas auxiliam nas necessidades de orientação do mundo do pesquisador. As teorias, por outro lado, definem, junto com os métodos, na conjuntura de um paradigma, os valores de investigação, as hipóteses e estudos do mundo histórico e social. Não há um caminho certo ou errado quanto aos paradigmas - o que há são visões de mundo que possibilitam ampliar, ou não, o olhar sobre o fenômeno. Os paradigmas informacional ou relacional se contrapõem nesse sentido: um toma o receptor como sujeito passivo e outro, como ativo, e esse posicionamento oferece caminhos diferentes para os estudos.

Ao nortear as ações pelo paradigma informacional, os comunicadores organizacionais limitam sua visão a uma lógica de comunicação como transmissão. Nesse sentido, acredita-se que a articulação de meios de comunicação e a homogeneização dos discursos sobre o mundo do trabalho são capazes de amarrar na rede comunicativa os indivíduos que se relacionam com a empresa. A atuação profissional nas organizações, presa ao paradigma informacional, leva os comunicadores a acreditar que é possível construir mensagens que serão perfeitamente decodificadas pelo receptor, que não é considerado como uma pessoa que filtra o que vê a partir de sua *performance* cotidiana (Cf. Bhabha, 1998: 198-238), suas atividades, bem como por suas matrizes culturais e históricas.

As pesquisas tecnicistas sobre comunicação organizacional não colaboram para a mudança do *status quo*, ao contrário, reforçam modelos que reduzem seus públicos em grupos homogêneos passivos. Tal modelo e as práticas comunicativas por aquele sustentadas não transcendem o paradigma informacional da comunicação, pois simplificam os embates entre empresas e públicos ao modelo emissor-receptor, em que todo o poder da geração de sentido e da produção de conhecimento está localizado nas mãos da empresa (Cf. Rüdiger, 2003; Wolf, 1995).

Segundo a visão das teorias que compõem o paradigma informacional, toda a produção de sentido está nas mãos do emissor. O receptor apenas reage a estímulos previamente construídos para manipulá-lo. Para alguns autores, esses estímulos produzem reações imediatas; para outros, as reações são limitadas, pois dependem de interlocutores que

filtram a mensagem e a traduzem para seus pares; para um terceiro grupo, os valores são compactados na cultura por meio das diferentes instituições que reproduzem um discurso hegemônico que é absorvido pela massa, o que a rigor não deixa margem para manobras ou produção de sentido além daquele estabelecido – isto é: embora se aceite a produção de sentido pelos receptores, ela se dá “de forma programada”.

Por estas razões, metodologias de pesquisa que privilegiam apenas a “fala” da empresa e se atêm ao paradigma informacional não são adequadas para pesquisar o complexo embate entre empresa e públicos, uma vez que localizam o poder da produção de sentido apenas nas empresas. Isso acaba por gerar um tratamento sobre os indivíduos como receptores passivos; ignora a produção de sentidos e as teias comunicativas invisíveis que perpassam essa relação – os executivos das organizações crêem poder administrar os fluxos de comunicação por meio de uma boa assessoria do setor. Por fim, tais metodologia e prática se limitam a considerar a comunicação como um processo de transmissão de informação e não como um processo dialógico, de interação entre sujeitos que produzem sentidos a partir de sua realidade local – matriz cultural, memória, tradição, valores e performances cotidianas. É mister pensar metodologias de pesquisa que compreendam o papel social do comunicador contemporâneo e promovam a transformação da lógica que tem movimentado as relações sociais. Para tanto, faz-se necessário compreender os embates de classe e as disputas de poder presentes nos discursos produzidos pelo mundo do trabalho e sobre ele, repensando o papel da comunicação social nas organizações.

## CAPÍTULO II

### 2. O Método: a escuta da empresa e das comunidades

Embora tentem *atualizar* seus modelos teóricos segundo a transformação das teorias da comunicação, as metodologias de pesquisa da comunicação organizacional ainda são baseadas no modelo canônico de Lazarsfeld (Cf. Miége, 2000: 33-42) de estímulos e respostas. Por isso, elas não conseguem promover transformação da imagem institucional, tampouco da realidade das comunidades em que a empresa atua. Esse fato ocorre porque as empresas produzem discursos formais que pretendem enquadrar as comunidades em modelos de comportamentos.

Ao impor os projetos sócio-ambientais, as empresas lidam com variáveis incontroláveis, relacionadas aos embates cotidianos locais existentes nas comunidades – embates entre grupos sociais diferentes, identidades diferentes, (Cf. Hall; 2003: 07-22) interesses diferentes -, que não são percebidos ou levados em consideração em sua particularidade. Nessa medida, nem sempre a “boa intenção” da empresa é efetivamente apropriada pela comunidade, que pode participar das ações por ela proposta, mas continuar a vê-la com descrédito.

Em outra perspectiva, se se tomam os efeitos como sedimentação social, como apontam Adorno e Horkheimer, (Cf. 1985: 113-157) em uma perspectiva não positivista, e a partir desse olhar é proposta a metodologia de pesquisa para a comunicação organizacional, corre-se o risco de não perceber as hibridizações das quais os sujeitos participam, ou tomar o sentido produzido pelos sujeitos como algo tautológico, a mera reprodução de um sistema, por dar poderes máximos às organizações.

Um estudo que compreende os atores envolvidos no embate empresa/comunidades, como seres singulares e genéricos, que, a partir da linguagem, do cotidiano e da memória, geram conhecimento e se posicionam no mundo, dá pistas de como esses indivíduos convivem com a empresa e suas políticas, quais expectativas, frustrações e crenças presentes nessa relação. A partir de um estudo científico que observe os traços da linguagem impressos na fala dos sujeitos, é possível compreender a complexidade que abarca a produção de sentidos e, desse modo, pensar modelos comunicativos que sustentem metodologias voltadas para as práticas comunicativas como mediadoras da sociabilidade humana – como vários pesquisadores da comunicação já propõem -, deixando de ser mero instrumento de organização social ou de “mágica” na solução de crises, para ser o ponto culminante de transformação para a melhor qualidade de vida.

No embate comunidades/empresa, nas ações de responsabilidade sócio-ambiental, há que se considerar, por um lado, o relato oficial da empresa sobre suas práticas, resultados e objetivos. Em outras palavras, há que se considerar que há uma lógica econômica de organização do mundo, que geralmente pactua com o discurso hegemônico que circula nas mídias (sejam de massa, alternativas, ou aquelas de comunicação dirigida desenvolvidas pela organização) e que participam da formação da opinião dos sujeitos em relação à empresa. Por outro lado, há, como disse Michel de Certeau, (1995) as poéticas do cotidiano, tecidas pela história oral contada por quem está envolvido nesse embate (funcionários, moradores do entorno, funcionários que também são moradores, ex-funcionários, ex-moradores, moradores que são parentes de funcionários, sujeitos que trabalham no entorno, grupos e população que transitam na região da empresa ou que de alguma forma se relacionam com ela), carregada por uma outra visão do mundo que os cerca, construída a partir dos filtros da memória coletiva local e individual (Cf. Halbwachs, 1990:53-89), da cultura, das *performances* cotidianas e da experiência. Há, nessa história invisível, segredos sobre o real posicionamento da imagem institucional da organização, no imaginário coletivo; bem como, as expectativas, crenças e valores sobre o local em que vivem.

É por este aspecto que se devem ressaltar as limitações da compreensão dos públicos pelas pesquisas tecnicistas. Não obstante as empresas serem vistas como organismos abertos, em constante contato com seu ambiente, na visão meramente tecnicista não há a compreensão efetiva sobre a “comunidade”. Ao classificar como comunidade toda a população – independentemente da singularidade dos sujeitos – de seu entorno, há uma homogeneização dos públicos a partir de uma matriz cultural local, generalizada, que não corresponde à realidade. De comunitário, entre esses indivíduos, só o fato de residirem no mesmo espaço geográfico. A vizinhança de uma empresa não é uma grande comunidade; ao contrário, é constituída de vários grupos comunitários, que na contemporaneidade não estão isolados em um ambiente definido, como nas comunidades tradicionais (Cf. Bauman, 2001; Miranda, 1995). Do mesmo modo que as empresas, as comunidades sempre foram organismos abertos em constante contato com o meio.

Nessa medida, ultrageneralizar (Cf. Heller, 2004: 17-43) ou estereotipar (Cf. Bosi, 1977:97-104; Lippmann, 1970:149-159) os indivíduos como comunidade, a partir de traços coletivos locais ou territoriais é uma simplificação que a princípio ajuda a empresa em suas estratégias comunicativas, mas, a longo prazo, não gera os efeitos esperados, nem de mudança de imagem, nem tampouco do *status quo* - uma vez que essa economia dos signos cristaliza e

não deixa espaço para que os sujeitos que se relacionam com a empresa, pelos motivos mais diversos, sejam vistos em sua singularidade.

## 2.1 Objeto de Pesquisa empírica

Com base na discussão teórica desenvolvida até o momento, este estudo toma o Grupo Gerdau como objeto empírico, pois trata-se de uma empresa que na sua particularidade é representativa de uma realidade universal. A corporação possui 272 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures* e duas empresas coligadas, e está presente em 13 países, com um total de 37 mil funcionários. Com matriz brasileira, é uma corporação *transterritorial*. Lida com o embate do global e do local na construção de uma imagem pública positiva que lhe garanta bons clientes e investidores. As ações de suas empresas estão presentes nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York, Toronto e Madri. Atualmente a Gerdau ocupa o 14º lugar na produção de aços do mundo e lidera o segmento de aços longos na América Latina. Seu objetivo é ser “uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor” (<http://www.gerdau.com.br> Acesso em 11 de maio de 2008). E, para isso, realiza a aquisição de outras empresas como estratégia mercadológica, como pode ser visto no texto em destaque, disponível no sítio da empresa.

O Grupo Gerdau tem como estratégia de atuação ser um dos líderes do processo de consolidação da siderurgia mundial e, nos próximos anos, buscará ampliar a diversificação geográfica de suas operações, ocupar posições de destaque em todas as regiões em que atua e participar dos principais segmentos de produtos da indústria siderúrgica. Portanto, seguirá atento a novas oportunidades de aquisições nas Américas, Ásia e Europa, além de investir no aumento das capacidades instaladas de suas atuais operações. (<http://www.gerdau.com.br>. Acesso em 11 de maio de 2008)

As atividades da Gerdau, incluindo as práticas comunicativas, guiam-se por uma política administrativa universal, mas não perdem de vista as particularidades dos locais em que atua, pois as ações cotidianas interferem diretamente em seu posicionamento de mercado. Para compreender como é a resposta local dos públicos e como a empresa desenvolve suas ações, esta pesquisa foca a filial da Gerdau em Divinópolis, em Minas Gerais, por sua representatividade em relação às estratégias da empresa. A Gerdau instalou-se em Divinópolis no ano de 1994, ao adquirir a Pains, uma antiga siderúrgica da cidade, fundada no início do século XX e que foi representativa no desenvolvimento do município. No novo cenário de gestão, várias mudanças no mundo do trabalho foram empreendidas pela empresa – redução de funcionários, implantação de novos processos de produção, novos valores e cultura organizacional, além de uma nova política de relacionamento com a cidade. A siderúrgica passou a investir no controle dos impactos ambientais causados pelo processo de produção,

além da realização e parceria em projetos junto às escolas de ensino básico, universidades e projetos ambientais locais. No entanto, apesar dos altos investimentos em ações de responsabilidade sócio-ambiental e de propagandas institucionais, a empresa continua a ser vista como poluidora pela população. A hipótese é de que isso acontece tanto em função da pretensa universalidade homogeneizadora das ações da Gerdau, que não leva em consideração as particularidades dos locais em que atua quando apóia ou implanta projetos de responsabilidade sócio-ambiental, quanto pelo descrédito da população que vê o marketing social como estratégia de manipulação da opinião pública para agregar valor positivo à marca.

Para analisar o embate entre empresa e públicos, esta pesquisa tratará da relação entre a Gerdau e as comunidades de seu entorno no bairro Porto Velho, onde a empresa está instalada, em Divinópolis. Interessa, inicialmente, saber se as ações de responsabilidade sócio-ambiental da Gerdau na cidade geram transformações ou a manutenção do *status quo*. Para isto, buscar-se-á conhecer qual é a imagem que a Gerdau tem de si e a imagem que ela acredita projetar; qual a imagem que a empresa tem da população local e que define as ações empreendidas na cidade; qual é a imagem que a população de Divinópolis tem da Gerdau e como se relaciona com a empresa.

### 2.1.1 Definição do *corpus* e dos processos metodológicos

O estudo foi dividido em observações sobre a Gerdau por meio de entrevistas e materiais da empresa, e observações sobre a população por meio de entrevista com lideranças locais. A definição do *corpus* levou em consideração os critérios de *relevância*, *homogeneidade* e *sincronicidade*, discutidos por Bas Aarts e Martin Bauer (2002: 39-63) relativos a pesquisa social. Todavia, para não trair a discussão feita anteriormente quanto a homogeneização das comunidades por parte das empresas, em vez do critério *homogeneidade*, escolheu-se o critério de *coesão* do *corpus*. Por este princípio, mesmo havendo, eventualmente, discrepância em termos sócio-econômicos e educacionais do *corpus*, haverá uma *coesão* em termos de legitimidade pública, uma vez que a escolha dos indivíduos entrevistados se deu de acordo com a relação dos sujeitos com a Gerdau, de modo que haja indivíduos representativos nas diferentes relações com a empresa. Porém, a análise se dá a partir da fala de sujeitos que ocupam os mesmos extratos sociais, o que permite a *coesão* e o sincronismo do *corpus*. Além dos sujeitos que serão entrevistados, foram escolhidos documentos teoricamente relevantes para a observação da imagem pública construída pela organização.

O estudo sobre a Gerdau foi dividido em três partes: Relatório anual de 2007 e os conteúdos disponíveis no sítio da empresa; gestores da comunicação (profissionais da comunicação organizacional da empresa); funcionários da filial de Divinópolis.

Inicialmente, foi feito o estudo a partir dos textos disponíveis no sítio da Gerdau ([www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)), com o objetivo de se conhecer a história oficial da empresa, as estratégias, objetivos, valores e políticas institucionais. Há, no sítio da Gerdau, relatórios anuais da empresa de 1999 a 2007, mas apenas o Relatório Anual de 2007 será analisado, pois reflete a política atual da corporação. A escolha dos materiais comunicativos se dá pela visibilidade das informações disponíveis nos documentos públicos acessíveis pelo sítio. Ao analisar o Relatório Anual de 2007 e o material comunicativo do sítio, objetiva-se conhecer qual a imagem pública que a empresa quer construir. Qualquer pessoa que se interesse pela prestação de contas da Gerdau, por suas políticas institucionais e valores, tem acesso às informações do sítio e esse acesso reflete a política de transparência da organização - daí a relevância do Relatório Anual de 2007 como material de prestação de contas e projeção de futuro, e dos conteúdos disponíveis no sítio. No estudo do material, será feita a Análise do Discurso (Cf. Mangueneau, 2001: 71-83), levando-se em conta a escolha lexical, a repetição de idéias e utilização de expressões que explicitem a imagem que a organização quer construir (Cf. Baccega; Citelli, 1999). Também serão analisadas as imagens que compõem os textos e o contexto mercadológico das práticas discursivas.

A segunda fase da recolha de informações sobre a Gerdau será realizada por meio de pesquisas qualitativas<sup>13</sup> com seis funcionários da área de comunicação organizacional da empresa, que desenvolvem as ações de relacionamento com os públicos e administram as práticas de responsabilidade sócio-ambiental. Espera-se entrevistar o superintendente de comunicação institucional, departamento que gerencia todas as práticas comunicativas da empresa; um assessor de imprensa, que publiciza a imagem universal da Gerdau a partir das diversas práticas locais realizadas pela organização;<sup>14</sup> um assessor de comunicação interna que administra as ações de envolvimento e capacitação dos funcionários; um assessor de comunicação com públicos de interesse (*stakeholders*), pois é o mediador da relação da empresa com seus diversos públicos; um assessor de comunicação comercial da empresa, com vistas a compreender como as práticas de relacionamento refletem nas ações comerciais; e um assessor da Fundação Gerdau, que é responsável pelas ações de apoio, parceria e desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e ambiental com os públicos externos.

---

<sup>13</sup> Roteiro de perguntas no anexo I.

<sup>14</sup> Nos diversos lugares em que a empresa tem filiais.

Essas entrevistas serão realizadas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, onde está localizada a matriz da Gerdau. O interesse é conhecer, inicialmente, a política de comunicação; o planejamento e a definição de estratégias discursivas sobre responsabilidade sócio-ambiental da empresa, as quais serão observadas na análise dos materiais disponíveis no sítio. Ou seja, serão confrontadas as falas dos profissionais acerca da imagem corporativa e a imagem que projetam nos materiais públicos da empresa. Além disso, como se trata de uma pesquisa que objetiva estudar o papel da comunicação social na relação empresa/comunidades com vistas à efetiva melhoria da qualidade de vida, faz-se necessário conhecer o relato dos profissionais da comunicação social no desenvolvimento de sua atividade. Espera-se, pelas entrevistas, identificar, na fala dos profissionais, os parâmetros que norteiam as políticas de relacionamento da empresa com seus públicos, os valores e crenças que norteiam os profissionais em suas ações - observando como a cultura individual e a cultura organizacional aparecem em sua atividade cotidiana -; os valores que os comunicadores acreditam fixar na imagem da empresa por meio de suas ações, os valores que compõem sua ética profissional e as imagens que possuem sobre os públicos da empresa, com destaque para a população e trabalhadores de Divinópolis. Por este motivo, as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas para a realização da Análise do Discurso, pois elas devem ser compreendidas a partir do seu contexto de enunciação.

O relato dos trabalhadores da filial em Divinópolis também será analisado por meio de pesquisas qualitativas,<sup>15</sup> com roteiros de entrevistas em profundidade. Objetiva-se, por meio das entrevistas, conhecer como se dá o diálogo local da empresa com seus funcionários, da empresa com a vizinhança, da empresa com a população da cidade e dos funcionários com a cidade, a partir das práticas comunicativas da organização. Ou seja, como as práticas universais de comunicação formal e de relacionamento da empresa são apropriadas e ressignificadas na filial de Divinópolis, e como se dá o embate funcionário/ cidadão. Para tanto, serão entrevistados diretores da unidade; funcionários responsáveis pela implantação local das práticas de relacionamento com as comunidades e profissionais das diversas áreas operacionais da empresa, que são capacitados para desenvolver atividades ecologicamente corretas no processo de produção. Dos funcionários operacionais, serão escolhidos, aleatoriamente, funcionários que participam das ações de voluntariado nos projetos desenvolvidos junto às comunidades locais e funcionários que não participam, para que seja possível avaliar como o trabalhador percebe as práticas de responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Além de conhecer como os funcionários da filial se apropriam, a partir da história

---

<sup>15</sup> Roteiro de entrevista no anexo II.

e valores particulares (individuais), da cultura organizacional sobre responsabilidade sócio-ambiental, interessa conhecer como habitam a cidade, em que bairros moram e o que influencia nessa escolha; e, sendo cidadão do município e ao mesmo tempo operadores do processo industrial da siderurgia, conhecer qual sua percepção sobre a relação da empresa com a cidade.

Em contrapartida às observações sobre a empresa, serão realizadas pesquisas qualitativas, também por meio de roteiros de entrevistas em profundidade, com representantes de várias comunidades do bairro e da cidade de Divinópolis. A seleção se deve pela representatividade das lideranças e de moradores no que se refere a relacionamentos com a empresa. Procurou-se definir estratos diferenciados por tipos de relacionamentos com a Gerdau: vizinhança, comércio na vizinhança, organizações da sociedade civil, parceiros em projetos sócio-ambientais, formadores de opinião, governo e órgãos de fiscalização.

Espera-se entrevistar,<sup>16</sup> como representantes do bairro Porto Velho, o presidente da associação de bairro e os líderes religiosos de igrejas católicas e evangélicas, a líder do movimento negro e representante do congado do bairro Maria Catarina Laboré, além de personalidades públicas que nele residem, como o vereador Edison Souza; o músico Aloísio Petrus Espíndola, e o jornalista e escritor das memórias de Divinópolis Lázaro Barreto. Serão entrevistadas ainda as diretoras das escolas do bairro que participam dos projetos da Gerdau de fomento à formação formal e capacitação de jovens para o mercado de trabalho: a diretora da Escola Estadual São Tomás de Aquino, Sandra Soares Ribeiro, e a diretora da Escola Estadual Luiz Melo Viana Sobrino, Bárbara Amorim, que também é moradora do bairro Porto Velho. Por fim, dois moradores e dois dos comerciantes mais antigos do bairro, que participaram do desenvolvimento local com a antiga siderúrgica Pains e das transformações da relação com a empresa após a compra da siderúrgica pela Gerdau.

Como a cidade de Divinópolis possui apenas 200 mil habitantes, as práticas de relacionamento da empresa com o município não se limitam à relação com o entorno. Isto acontece, por um lado, porque os funcionários da empresa estão distribuídos por vários bairros da cidade e os vínculos familiares reproduzem as relações dos trabalhadores junto à organização. Por outro lado, porque as questões econômicas, sociais e ambientais das ações da organização não se limitam ao bairro. Nesse sentido, a empresa também apóia ações que legitimam a imagem pública da organização junto a públicos de interesse que não lidam diretamente com a empresa. Por este motivo, serão realizadas entrevistas com três gestores de

---

<sup>16</sup> Roteiro de entrevistas no anexo III

projetos que contam com o apoio ou patrocínio da empresa.<sup>17</sup> A assessora do gabinete do prefeito, que conduziu, com o patrocínio da Gerdau, a construção do “Restaurante Popular da Cidade”; o presidente da Fundação Educacional de Divinópolis,<sup>18</sup> Gilson Soares, e a engenheira civil Ivana Prado Vasconcelos, coordenadora do projeto ambiental “Parque do Gafanhoto”, desenvolvido pela Fundação com o patrocínio da Gerdau, na unidade de Divinópolis - a escolha se deve pela relação de parceria da instituição de ensino com a empresa nos projetos ambientais de extensão.<sup>19</sup> Por último, realizar-se-á a entrevista com o promotor do meio ambiente e com o secretário municipal de meio ambiente, da cidade de Divinópolis, pois, devido ao grande impacto ambiental negativo de todo o processo de produção da siderúrgica, a empresa é sempre chamada para firmar acordos de ajustamento de conduta com a promotoria de meio ambiente.<sup>20</sup> Lideranças de organizações da sociedade civil local, como a ONG ambiental “SOS Itapecerica” (que fiscaliza o rio que corre próximo à empresa) e o presidente do sindicato dos trabalhadores da siderurgia também serão entrevistados, devido às tensões de suas relações com as políticas organizacionais da Gerdau.<sup>21</sup>

É importante ressaltar que a metodologia privilegia as pesquisas qualitativas, por meio de entrevistas em profundidade, pois na fala dos sujeitos há marcas da luta de classes, dos embates cotidianos, dos valores e matrizes culturais presentes na relação empresa/comunidades, que uma pesquisa quantitativa não consegue alcançar. A palavra, como aponta Mikhail Bakhtin (2004), é um signo ideológico construído na relação social, que reflete e refrata uma outra realidade. Para Bakhtin (2004: 33), “cada signo ideológico é não apenas um reflexo, uma sombra da realidade, mas também um fragmento material dessa realidade. Todo fenômeno que funciona como signo ideológico tem uma encarnação material, seja como som, como movimento do corpo ou com uma coisa qualquer.” Na base dessas considerações, o pesquisador deve ter como premissa que a fala carrega em si os traços de uma opinião construída a partir de uma memória coletiva e de experiências particulares expressas por palavras manipuladas na comunicação cotidiana (Cf. Bosi, 1994: 43-92; Heller, 2004: 17-41; Shaff, 1974: 254-255). Assim, o estudo do material verbal, da história oral narrada pelos entrevistados, é o estudo do problema da retroalimentação entre infraestrutura e

---

<sup>17</sup> Roteiro de entrevista no anexo IV.

<sup>18</sup> A Fundação Educacional de Divinópolis é associada da Universidade do Estado de Minas Gerais e possui várias unidades na região do Centro-oeste de Minas.

<sup>19</sup> Além do projeto “Parque do Gafanhoto” que é um campus avançado de ensino, pesquisa e extensão da FUNEDI, a Gerdau também patrocina o programa televisivo “Música Ambiente” realizado pela Fundação.

<sup>20</sup> Parte dos impactos ambientais negativos é um passivo herdado pela empresa da antiga siderúrgica Pains, mas há resíduos que não foram controlados pela Gerdau e geram novos passivos ambientais.

<sup>21</sup> Roteiro de entrevista no anexo V.

superestrutura. Ou seja, a ideologia que se forma no cotidiano a partir das relações sociais e das experiências individuais, está em relação com os sistemas ideológicos constituídos (como a arte, a moral, o direito e a religião), mas se diferencia deles, os alimenta e os ressignifica nas experiências da pulsão de vida. Por meio dos relatos dos sujeitos que participam da relação Gerdau/comunidades, é possível observar os confrontos e encontros ideológicos que tensionam o processo de comunicação. É nesse sentido que Bakhtin afirma que a linguagem é a arena da luta de classes. Uma vez que a palavra é neutra, ela é capaz de atuar em todos os campos semiológicos e é, também, dotada de *ubiquidade social*, pois penetra em todas as relações dos indivíduos. A mesma palavra pode carregar sentidos distintos a partir de quem fala, como fala, quando, onde e por quê:

Tanto é verdade que a palavra penetra literalmente em todas as relações entre indivíduos, nas relações de colaboração, nas de base ideológica, nos encontros fortuitos da vida cotidiana, nas relações de caráter político etc. As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será sempre o *indicador* mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriam caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados (Bakhtin, 2004: 41).

Uma vez que a disputa simbólica se dá no trabalho de construção do discurso, o olhar cuidadoso do pesquisador deve perceber o lugar de onde fala o indivíduo; as lacunas de sua fala; os grupos por quais fala; sua relação emocional com o fato narrado; aquilo que, por ter-se naturalizado no cotidiano, não se formula conscientemente na fala, mas que, pelo uso das palavras – como diminutivos, impositação da voz -, revela a indignação, as conformações e as resistências. São esses os parâmetros que nortearão as análises. Uma vez que pela fala o sujeito se revela e revela a sociedade da qual faz parte.

Espera-se com esta opção metodológica observar quais os circuitos comunicativos dos públicos que dialogam com a empresa; como se dá a hibridização dos discursos produzidos no diálogo entre empresa e públicos. Ou seja, observar como os discursos *pedagógicos* da Gerdau são apropriados e transformados pelos públicos em suas *performances* cotidianas. Se se pensa que a empresa baseia suas ações em estratégias mercadológicas *transterritoriais*, também é necessário conhecer os parâmetros utilizados pela empresa para definir o que é relevante para as comunidades locais; como a cultura do mundo do trabalho dialoga com as práticas de responsabilidade sócio-ambiental; e como as transformações no mundo do trabalho impactam a relação da empresa com as comunidades. Por fim, busca-se responder se a rede comunicativa produzida pela Gerdau articula sujeitos autônomos ou os prende em seus nós.

Ao responder essas questões, espera-se que seja possível, por meio do conhecimento gerado graças à mudança de parâmetros no estudo científico, apontar alternativas para que o comunicador social exerça seu papel de mediador na relação empresa/comunidades, em vez de ser mero articulador de instrumentos do exercício de poder das organizações.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Práticas discursivas da Gerdau: estudo da empresa**

As informações para construção deste capítulo levarão em conta as pesquisas de Análise do Discurso dos conteúdos do sítio da empresa e do Relatório Anual de 2007, bem como das entrevistas com os gestores das práticas formais de comunicação e os funcionários da filial em Divinópolis.

Inicialmente será feita uma breve descrição histórica da empresa, definição de políticas institucionais, valores e projeção de futuro. Em seguida, serão descritas e analisadas, com base na discussão realizada no primeiro capítulo, as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa na relação com os diversos públicos de interesse, tendo em vista o embate entre o global e o local com o qual a empresa lida na construção de marca e homogeneização de suas atividades.

Com base nos relatos das entrevistas qualitativas, junto aos profissionais da comunicação, descrever-se-á qual o imaginário coletivo sobre a marca Gerdau que os profissionais acreditam construir, tanto no que se trata da projeção global, quanto da imagem pública local em Divinópolis. Ou seja, verificar-se-á se os profissionais têm uma imagem sobre os públicos específicos da filial, ou não, e se acreditam que essa relação influencia, ou não, na construção da imagem pública global.

Além do aspecto específico relacionado à imagem pública da empresa, sob a perspectiva dos gestores da comunicação, observar-se-á como os valores e crenças particulares dos profissionais hibridizam com os valores e crenças da cultura organizacional que eles projetam. Assim, espera-se observar quais são os temas e pontos de tensão, ou confluência, entre a ética pessoal e as decisões organizacionais.

Por outro lado, por meio da Análise do Discurso das entrevistas realizadas junto aos trabalhadores da filial em Divinópolis, será feito o relato de como os trabalhadores vêem a Gerdau - qual a imagem pública da empresa para os funcionários na filial, bem como qual é a imagem pública da empresa que eles percebem que existe na cidade - e como se apropriam das políticas globais em sua realidade cotidiana. Com base nas reflexões teóricas desenvolvidas no primeiro capítulo, espera-se observar o embate dos valores e crenças dos funcionários com a cultura organizacional, levando-se em conta que os sujeitos que trabalham na empresa em Divinópolis, são funcionários e cidadãos.

Após as análises e descrições, espera-se, por meio do confronto da imagem pública da Gerdau percebida pelos profissionais da comunicação e pelos funcionários da filial, apontar a

imagem pública real projetada pela empresa para si mesma e a imagem pública que a empresa acredita projetar para os outros.

## CAPÍTULO IV

### 4. Práticas discursivas das comunidades: relatos etnográficos

O capítulo quatro tratará da descrição das impressões da população de Divinópolis em relação a Gerdau e buscará conhecer qual (ou quais) é imagem pública da empresa no município. Inicialmente, será feita a contextualização histórica sobre o desenvolvimento da cidade e a siderurgia, dando destaque para a criação da “Pains”, sua representatividade local e os impactos de sua venda para a Gerdau.

A partir das Análises do Discurso das entrevistas realizadas com a população, espera-se observar qual o imaginário coletivo sobre a empresa e quais filtros operam na relação da população com a Gerdau. Objetiva-se, com base na discussão realizada no primeiro capítulo, observar quais são os circuitos comunicativos que operam na interação população/empresa; como a história da cidade e a história particular dos sujeitos interferem nessa relação; quais são os sentimentos da cidade para com a Gerdau e em quais aspectos há concordância e confronto de interesses. Também interessa observar como os discursos hegemônicos veiculados pelas grandes corporações midiáticas – globais - e as práticas de comunicação organizacional da Gerdau, sobre responsabilidade sócio-ambiental, são resignificadas localmente.

Por fim, espera-se, pelos relatos dos entrevistados, perceber se as ações empreendidas pela corporação geram efetiva transformação da qualidade de vida local e transformação da imagem pública da empresa, ou trata-se de mero instrumento de construção de marca e controle de tensão. Nesse sentido, discutir-se-á como a população local se posiciona na relação com a empresa. Ou seja, observar-se-á se as organizações da sociedade civil local conseguem se organizar para o bem comum; como os interesses privados dos indivíduos interferem na promoção da qualidade de vida nas ações apoiadas pela Gerdau; e por fim, como esses aspectos afetam o desenvolvimento e os resultados das ações sociais e ambientais que buscam o apoio da empresa.

Espera-se que seja possível mapear qual (ou quais) é a imagem pública local da Gerdau e quais são os aspectos culturais, ambientais e sociais que tensionam a relação da empresa com a cidade.

## **CAPÍTULO V**

### **5. O embate cultural**

O último capítulo é destinado ao cruzamento das análises apresentadas nos capítulos três e quatro. Será feita a reflexão acerca da hibridização dos discursos e dos embates da complexa relação da empresa com as comunidades. Diante das “Gerdaus” narradas, discutir-se-á sobre o real posicionamento da imagem pública da empresa e dos resultados locais das ações por ela realizadas: tanto no aspecto da cidade quanto no mundo do trabalho.

Com base nas discussões que terão sido construídas, buscar-se-á refletir sobre os paradigmas da comunicação e do profissional da comunicação social nas organizações contemporâneas, com vistas a um meio ambiente equilibrado e, se possível, apontar alternativas para a efetiva mediação de interesses no trabalho do profissional.

## Referências Bibliográficas

- AARTS, B; BAUER, M. W. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W; GASKELL, G (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 39-63.
- ADORNO, Theodor W; HORKHEIMER, M. 1985. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Tradução de Guido Antônio de Almeida Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2005.
- ARENDT, H. **Entre o Passado e o futuro**. 3ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. 2004. **Princípios de Marketing**. Tradução Arlete Símile Marques, Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall.
- BACCEGA, M. A. **Palavra e discurso**: literatura e história. São Paulo: Ática, 1995.
- \_\_\_\_\_; CITELLI, A. O. Retórica da Manipulação: os sem-terra nos jornais. In: **Comunicação e Artes**. São Paulo, (20) 23-29, abril, 1999.
- BHABHA, H. K. **O local da cultura**. Tradução Myriam de Ávila, Eliana Lourenço de Lima Reis, Gláucia Renate Gonçalves. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 11ª edição. São Paulo: Editora HUCITEC, 2004.
- BARRETO, L. **Memorial de Divinópolis**: História do Município. Divinópolis: Serfor, 1992.
- BAUMAN, Z. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A Comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BOSI, E. A opinião e o estereótipo. **Contexto**. 1977. N°2, p. 97-104.
- \_\_\_\_\_. **Memória e Sociedade**: lembranças de velhos. 3ªed. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.
- BUENO, W. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.
- CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano** (Vol. 1). Petrópolis: Vozes, 1995.
- CÉSAR, Regina C. E. A Relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo, segundo semestre, 1999. N° 32, p. 87-112.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria da administração**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- COHN, G (Org). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: EDUSP, 1971.
- CORIAT, Benjamim. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- FÍGARO, Roseli A. **Comunicação e Trabalho** - Estudos de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita Garibaldi, 2001.
- \_\_\_\_\_. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Gestão da Comunicação**: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005.

- GOMES, Itânia. **Efeito e Recepção**: a interpretação do processo receptivo em duas tradições de investigação sobre os media. Rio de Janeiro: E-Papers, 2004.
- GOMES, W. A Política de Imagem. In: **Transformações da política na era da comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2004, p. 240-289.
- HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa, I**: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid, Espanha: Taurus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Teoria de la acción comunicativa, II**: crítica de la razón funcionalista. Madrid, Espanha: Taurus, 2003.
- HALBWACHS, M. **Memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.
- HALL, S. 2003. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 7ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LEONTIEV, Alex. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- LIPPMANN, W. Estereótipos. In: STEIMBERG, C. H. (Org). **Meios de comunicação de massa**. São Paulo: Cultrix, 1970.
- MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MARTÍN-BARBEIRO, J. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, D. (Org). **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2005, p. 57-86.
- MARX, K. **Manuscrítos econômico-filosóficos**. Tradução Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- MIÉGE, B. **O pensamento comunicacional**. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MIRANDA, O. (Org) **Para Ler Ferdinand Tonnies**. São Paulo: Editora da Universidade do Estado de São Paulo, 1995.
- MORAES, D. O capital da mídia na lógica da globalização. In: \_\_\_\_\_(Org). **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2005, p. 187-216.
- MOTTER, Maria Lourdes. Consciência Lingüística de Fabiano. **Revista Princípios**. São Paulo, primeiro trimestre, 1994, Nº32, p. 65-69.
- \_\_\_\_\_. A linguagem como traço distintivo do humano. **Revista Princípios**. São Paulo, terceiro trimestre, 1994, Nº34, p. 68-72.
- \_\_\_\_\_. Campo da Comunicação: Cotidiano e Linguagem. In: BACEGA, M. A. (Org). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- RUDIGÜER, Francisco. **Ciência Social crítica e pesquisa em comunicação**. Trajetória histórica e elementos de epistemologia. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003.
- SHAFF, A. **Linguagem e Conhecimento**. Coimbra: Almedina, 1974.
- WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 4 ed. Lisboa: Presença, 1995.

WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. São Paulo: Paz e Terra, 1982.

**Referências Internet**

GERDAU. <http://www.gerdau.com.br> Acesso em 11 de maio de 2008

GERDAU. **GERDAUNews**, edição 61, ano 5. <http://www.gerdau.com.br> Acesso em 11 de maio de 2008

GERDAU. **Relatório Anual 2007**. <http://www.gerdau.com.br> Acesso em 11 de maio de 2008

## **B. Dificuldades encontradas**

A maior dificuldade tem sido o contato com a Gerdau. Desde março venho conversando com a assessoria de comunicação institucional para realizar as entrevistas na empresa. O responsável me disse que há possibilidades de me atenderem, mas não sabem ao certo no que poderão ou não me ajudar. Contudo, telefone e a resposta é que está sendo avaliado, mas não há nenhum parecer até o momento. Diante desta dificuldade, tenho tentado levantar informações nos materiais públicos da empresa, disponíveis em seu sítio, mas esta pesquisa não contempla o relato dos profissionais sobre a empresa. Procurei levantar alguns trabalhadores da Gerdau em Divinópolis, que pudessem conversar comigo. Fiz contato com um ex-engenheiro da empresa e um atual funcionário. Nenhum deles se dispôs a conversar. O ex-funcionário, porque não quer falar da Gerdau. O trabalhador do setor administrativo disse que só conversará comigo com autorização da empresa. Para evitar maiores dificuldades, preferi esperar o retorno da Gerdau.

Em relação às lideranças do bairro Porto Velho e da Cidade de Divinópolis, fiz um primeiro contato com um escritor que mora no bairro e uma escola de ensino básico, que me receberam com paciência e disponibilidade. Desse modo, acredito que não haverá dificuldade no acesso às lideranças. Talvez o maior desafio seja a análise das entrevistas.

## **C. Como pretendo continuar.**

No cronograma a seguir apresento o planejamento para continuação da pesquisa. O objetivo é desenvolver as entrevistas e ampliar o repertório teórico com a leitura de bibliografias durante o segundo semestre de 2008. Desse modo, iniciarei a escrita da dissertação em janeiro de 2009, para defender o mestrado em maio do mesmo ano.



# **ANEXOS**

## **Anexo I - Roteiro de Entrevistas Gestores da Comunicação**

### **1. Dados pessoais/profissionais**

- a. Qual sua formação profissional?
- b. O que o fez escolher a área da comunicação como profissão?
- c. Qual foi seu percurso profissional até chegar a Gerdau?
- d. Quais são suas responsabilidades na Gerdau?
- e. Na área em que trabalha, trabalham quantas pessoas?
- f. Como você acompanha as transformações tecnológicas e de gestão necessárias para o seu trabalho?

### **2. A comunicação na Gerdau**

- a. Qual o papel da comunicação social para a Gerdau?
- b. Quais são as políticas institucionais que norteiam as ações da comunicação da empresa?
- c. Quais são os objetivos da Gerdau no mercado contemporâneo?
- d. Para você quais são os desafios para a comunicação social na Gerdau?
- e. E para o comunicador?

### **3. Estratégias de Comunicação**

- a. As ações de comunicação da Gerdau são as mesmas para todas as filiais?
- b. Como são definidas as ações realizadas em cada uma das filiais para os funcionários?
- c. E como são definidas as ações junto aos públicos externos de cada uma das filiais?
- d. Quais ações comunicativas a empresa desenvolve junto aos seus públicos de interesse?
- e. Quais parâmetros vocês utilizam para avaliar as ações de comunicação?
- f. Como você avalia as ações realizadas pela empresa?

### **4. Patrocínios e apoios (Dirigente da Comunicação Institucional e assessor da Fundação Gerdau)**

- a. Que tipo de projeto recebe o apoio ou patrocínio da Gerdau?
- b. Como é feita a escolha dos projetos que serão apoiados pela empresa?
- c. Que tipo de projeto é empreendido apenas pela Gerdau?
- d. Quais instrumentos são utilizados para avaliação dos resultados?
- e. Como você avalia o papel de responsabilidade social e ambiental da Gerdau?

### **5. Responsabilidade social**

- a. O que você entende por responsabilidade social empresarial?
- b. E responsabilidade ambiental?
- c. O termo Responsabilidade social empresarial é tão aberto que várias organizações sugerem definições distintas. Quais são as definições para responsabilidade social empresarial da Gerdau?
- d. Quais são as atividades realizadas pela empresa nestas áreas?
- e. Na sua opinião qual o melhor projeto de responsabilidade social ou ambiental realizado pela Gerdau?
- f. Por que a Gerdau investe em ações de responsabilidade social e ambiental?
- g. Por que a Gerdau realiza projetos junto ao ensino formal?
- h. Qual é o valor empreendido no Brasil em projetos de responsabilidade social e ambiental?
- i. E em Divinópolis?

#### **6. Imaginário sobre Divinópolis – MG**

- a. Sucintamente, como foi o processo de reestruturação da unidade de Divinópolis, desde sua compra em 1994 até os dias de hoje?
- b. Quais são as principais dificuldades relacionadas a unidade de Divinópolis?
- c. Como é a relação da Gerdau com a cidade de Divinópolis?
- d. Quais são os projetos de responsabilidade social e ambiental realizados em Divinópolis?

#### **7. Comunicação Interna (Dirigente da Comunicação Institucional e assessor da Comunicação Interna)**

- a. Você pode descrever os públicos internos da Gerdau?
- b. Quais são os valores e política institucional que norteia as ações com o público interno?
- c. Quais ações de comunicação interna são desenvolvidas pela Gerdau?
- d. Com são definidas estas ações? Localmente ou globalmente?
- e. Como é a participação dos trabalhadores nas ações de responsabilidade social e ambiental desenvolvidas pela empresa?

#### **8. A Imagem da Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.
- b. Como você acha que os funcionários vêem a Gerdau? Como você acha que a opinião pública vê a Gerdau?

## **Anexo II - Roteiro de Entrevistas Funcionários de Divinópolis**

### **1. Dados pessoais/profissionais**

- a. Qual sua profissão?
- b. Você mora perto do trabalho? Onde você mora e por que escolheu morar neste bairro?
- c. Você é de Divinópolis?  
- como era a cidade antes, como é hoje e como gostaria deseje que ela seja no futuro?
- d. Qual foi seu percurso profissional até chegar a Gerdau? Conte um pouco da sua história e dos seus planos para o futuro.
- e. Com quantas pessoas trabalha e quais são suas responsabilidades na Gerdau?

### **2. Imaginário sobre Divinópolis – MG**

- a. Em relação a compra da Pains pela Gerdau, o que você percebe que mudou?
- b. Quais são as principais dificuldades relacionadas à unidade de Divinópolis?
- c. Como é a relação da Gerdau com a cidade?

### **3. Valores**

- a. Como define a Gerdau?
- b. Quais são os objetivos e as políticas institucionais que orientam seu trabalho na empresa?
- c. Quais são os desafios na Gerdau?
- d. Como você acompanha as transformações da siderurgia?

### **4. Comunicação**

- a. Como você se informa no dia-a-dia?
- b. Como você fica sabendo das informações sobre a empresa?
- c. Como você participa das atividades realizadas pela Gerdau?

### **5. Patrocínios e apoios**

- a. O que entende por empresa socialmente responsável?
- b. Você participa de projetos sociais/ambientais da Gerdau? Quais e como?
- c. Como você avalia o papel de responsabilidade social/ambiental da Gerdau?
- d. Na sua opinião, qual o melhor projeto de responsabilidade social/ambiental realizado pela Gerdau? Por que?

### **6. 1 (Específico para Dirigentes da unidade de Divinópolis)**

- a. Que tipo de projeto recebe o apoio ou patrocínio da Gerdau em Divinópolis?
- b. Como é feita a escolha dos projetos sociais/ambientais que procuram a empresa?
- c. Qual valor é empreendido em Divinópolis?
- d. Quais instrumentos são utilizados para avaliação dos resultados?

## **Anexo III - Roteiro de Entrevistas Lideranças Bairro Porto Velho em Divinópolis**

### **1. Aspectos pessoais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Qual sua idade?
- c. Você participa de grupos sociais?
- d. Como você se informa no dia-a-dia?
- e. Conte um pouco de sua história. Sua família é de Divinópolis?

### **2. O bairro Porto Velho**

- a. Como veio morar no bairro Porto Velho? Por que sua família decidiu morar no Porto Velho? Conte o que era o bairro quando veio morar nele.
- b. Como o Porto Velho é hoje e como deseja que ele seja no futuro.

### **3. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Qual é sua relação com a Gerdau?
- b. Como é viver ao lado da Gerdau?
- c. Você conhece alguém que trabalha na empresa?  
- se sim, o que ela conta sobre a empresa?
- d. Descreva a siderúrgica Gerdau.

### **4. Atividades desenvolvidas pela empresa**

- a. Você tem acesso a algum tipo de informação sobre as atividades da Gerdau na cidade? - Quando tem, como fica sabendo?
- b. Você já foi procurado pela empresa para participar de alguma atividade?
- c. Você conhece os projetos de responsabilidade social/ambiental realizado pela empresa na cidade? Você participa de algum destes projetos? E se participa, como você participa?

**(Caso não participe)** Já procurou a empresa alguma vez para a realização de alguma atividade?

- Se sim, como foi?

## **Anexo IV - Gestores de instituições parceiras da Gerdau em Projetos**

### **1. Aspectos Gerais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Em qual bairro mora? O que interfere nesta escolha?
- c. Conte qual a atividade e objetivos da instituição/organização em que atua.

### **2. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Qual a relação da instituição, na qual atua com, a Gerdau?
- b. Quais projetos da instituição têm a parceria/apoio/patrocínio da Gerdau?
- c. Explique do que se trata o projeto:
  - Quais são os objetivos dos projetos?
  - Qual é o público de interesse?
  - Quais ações são realizadas?
  - Qual o papel da Gerdau?
  - Qual o retorno da empresa?
  - Quais resultados do projeto?
  - Quais desafios?
  - Como avaliam os impactos das atividades?
- d. Além da Gerdau, a outras instituições que participam do projeto?
  - **se sim**, quais e como?
- e. Quais são os desafios para a realização de projetos sociais/ambientais em Divinópolis?

### **3. Valores e expectativas**

- a. Para você o que é responsabilidade social/ambiental?
- b. Na sua percepção, por que a Gerdau investe em ações sociais/ambientais?
- c. Como é Divinópolis hoje e como você a vê no futuro.

### **4. Imaginário sobre a Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.

## **Anexo V - Roteiro de Entrevistas órgãos de fiscalização, ONG e sindicato dos trabalhadores da siderurgia**

### **1. Aspectos Gerais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Em qual bairro mora? O que interfere nesta escolha?
- b. Conte qual a atividade e objetivos da instituição/organização em que atua.

### **2. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Qual a relação da instituição, na qual atua, com a Gerdau?
- b. Quais práticas da empresa podem ser classificadas como abusivas e quais podem ser consideradas positivas?
- c. Como a empresa se comporta quando é procurada pela sua instituição?
- d. Vocês já foram procurados por ela?
  - se sim, em quais circunstâncias?

### **3. Valores e expectativas**

- a. O que é responsabilidade social/ambiental?
- b. Na sua percepção, por que a Gerdau investe em ações sociais/ambientais?
- c. Quais são os desafios de Divinópolis em relação à siderurgia?

### **4. Imaginário sobre a Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.