

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

UM DISCURSO QUE VALE?
CONSTRUÇÕES DE SENTIDO A PARTIR DE UMA MARCA
ORGANIZACIONAL

Fernanda de Oliveira Silva

Belo Horizonte
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Fernanda de Oliveira Silva

UM DISCURSO QUE VALE?
CONSTRUÇÕES DE SENTIDO A PARTIR DE UMA
MARCA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Mídia e Processos de Interação

Orientadora: Prof. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida

Co-orientador: Prof. Dr. Júlio César Machado Pinto

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586d Silva, Fernanda de Oliveira
Um discurso que Vale? Construções de sentido a partir de uma marca organizacional / Fernanda de Oliveira Silva. Belo Horizonte, 2010.
201f. : il.

Orientadora: Ana Luísa de Castro Almeida
Co-orientador: Júlio César Machado Pinto
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

1. Comunicação. 2. Marcas. 3. Construção de sentido. I. Almeida, Ana Luísa de Castro. II. Pinto, Júlio César Machado. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. IV. Título.

CDU: 659.3

Um Discurso que VALE?

Construções de sentido a partir de uma marca organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestre em comunicação.

Prof. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida (orientadora) - PUC Minas

Prof. Dr. Júlio César Machado Pinto (co-orientador) - PUC Minas

Prof. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira - PUC Minas

Prof. Dr. Paulo Bernardo Vaz - UFMG

Belo Horizonte

2010

*Ao meu avô, José Gabriel, e aos meus pais, José e Neide,
exemplos de sabedoria e de vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelos ensinamentos do dia-a-dia, pelo apoio e presença constantes. Ao meu pai, José, que nunca mediu esforços para a educação e sempre nos ensinou a dar valor aos estudos e à minha mãe Neide, que me ensinou a sempre acreditar e a ter fé – meus mestres na vida que sempre incentivaram meus sonhos e acreditaram nas minhas conquistas. À Lú, minha irmã querida, por dividir comigo as alegrias, as tristezas, os momentos e os livros. Ao Ricardo, pelo carinho e por estar sempre presente. E ao Fábio, que mesmo de longe acompanhou meus momentos e dividiu comigo minhas conquistas.

À minha querida orientadora Ana Luisa, que sempre dispôs de seu precioso tempo para me ouvir e me guiar com sua experiência, sabedoria, carinho e sorriso amigo. E ao querido Júlio, pelos momentos de discussão e aprendizado que me fizeram ultrapassar minhas próprias limitações e entender o mundo e a comunicação a partir da semiótica.

À Ivone, pelas oportunidades, discussões, crescimento e momentos de descontração. E a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social pela atenção, carinho, disponibilidade e seriedade.

Aos colegas do mestrado que, mais que uma turma, foram companheiros de jornada, compartilhando alegrias, tristezas, frustrações e conquistas. Obrigada pela convivência e amizade e por fazerem das tardes na PUC e dos nossos encontros sempre uma deliciosa experiência.

Aos colegas do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais (PUC Minas / CNPq)”, pelo carinho e pelos momentos de discussão e aprendizado.

À Gerência Geral de Comunicação da Vale pela disponibilidade de tempo e de informações. E aos empregados entrevistados pela simpatia e cordialidade.

Aos colegas professores, funcionários e alunos da Fabrai/Anhanguera, agradeço pelos momentos de experiência e de aprendizado

Aos amigos, todos eles que, de perto ou de longe, viveram comigo esta experiência e contribuíram para que ela fosse completa. À Fábria e Claudinha, pessoas especiais que encontrei no caminho e que espero ter sempre comigo, obrigada pelas trocas, pelos livros, pelas discussões e pela disponibilidade de sempre. À Grazi, Marvim, Grego, Marina, Pedro, Luana, Cida, Adelina – pessoas

queridas que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram e se fizeram sempre presentes.

E ao Jeff, pelo amor, companheirismo, cumplicidade e acima de tudo paciência em entender o meu momento e fazer parte dele, fazendo com que tudo, de alguma maneira, se tornasse muito mais fácil.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de fazer uma análise reflexiva da comunicação dentro da organização Vale, buscando entender os processos relacionais desta organização com seus empregados a partir da re-estruturação de sua marca. Adotando como perspectiva de análise o paradigma relacional da comunicação e tendo como base os estudos da linguagem e da semiótica e as teorias de gestão da marca, buscou-se perceber o lugar da marca no contexto contemporâneo e como ela opera como unidade discursiva dentro de uma organização promovendo relações entre sujeitos. Neste sentido, esta pesquisa se propôs a buscar conhecer o caráter enunciativo da marca organizacional na sociedade contemporânea e o modo como ela atua como dispositivo de interação entre a organização e seus interlocutores, em especial, seus empregados. Num primeiro momento, buscou-se entender o discurso como elemento de interação entre organização e sujeitos e como uma organização constrói seu discurso por meio de intencionalidades. Na sequência, entendendo a marca como um discurso, buscou-se perceber o lugar da marca na sociedade atual, sua natureza discursiva e semiótica, os processos de gestão de uma marca organizacional e a relação da mesma com os empregados. A pesquisa empírica buscou levantar todo o processo de re-estruturação da nova marca Vale e as estratégias de comunicação utilizadas pela organização para com seus empregados. E, tendo como objetivo final perceber as construções de sentido por parte dos empregados a partir da nova marca, foi feita uma análise de dados coletados em entrevistas individuais e em profundidade realizadas com empregados da organização de modo a buscar perceber as características deste novo discurso e a percepção destes empregados em relação a ele. Os resultados desta análise tentaram evidenciar os processos de interação entre uma organização e seus empregados por meio da marca e as construções de sentido destes empregados a partir de uma nova enunciação, tendo a comunicação como mediadora destes processos.

Palavras-chave: comunicação; marca organizacional; enunciação; gestão da marca; construção de sentido.

ABSTRACT

The purpose of this work was to make a reflexive analysis of communication in the organization Vale, trying to understand the relational processes of this organization with its employees by the re-elaboration of its brand. By adopting the communication relational paradigm as the main perspective and the language and semiotic studies as well as the corporate brand theories as a base, we tried to understand the brand in the contemporary context and how it functions as a discursive unity inside an organization by promoting relationships among subjects. Therefore, this research proposes itself to try to meet the enunciative aspect of the corporate brand and the way it acts as an interaction device between the organization and its stakeholders, in special, its employees. At first, we managed to understand speech as an interaction element between the organization and subjects and how an organization builds its speech based on intentions. Then understanding brand as a speech, we tried to notice the brand's place on today's society, its discursive and semiotic nature, the processes of corporate brand management and its relationship with employees. The empirical research managed to raise the entire process of the re-formulation of the new Vale brand and the communication strategies used by the organization towards its employees. And, as the final objective of noticing the sense building of the employees by the new brand, an analysis of the data collected from individual interviews with the employees was made in order to perceive the characteristics of this new speech and the employees' perception towards it. The analysis results tried to point out the interaction processes between an organization and its employees by the brand and the sense making of these employees from a new enunciation, having the communication as a mediator of these processes.

Key-words: communication; corporate brand; enunciation; corporate brand management; sense-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Análise da Marca Corporativa	105
Figura 2: Valor de mercado	113
Figura 3: Análise comparativa de logotipos de empresas concorrentes	114
Figura 4: Apresentação visual <i>BHP Billiton</i>	115
Figura 5: Apresentação visual Rio Tinto	115
Figura 6: Apresentação visual <i>Teckcominco</i>	116
Figura 7: Apresentação visual <i>Alcoa</i>	116
Figura 8: Apresentação visual <i>Anglo American</i>	117
Figura 9: As diversas identidades Vale	119
Figura 10: Logotipo antigo CVRD	119
Figura 11: Missão, Visão e Valores	121
Figura 12: Minerais: recursos essenciais para o seu dia-a-dia	122
Figura 13: Oportunidade nova marca Vale	123
Figura 14: A nova marca	124
Figura 15: Significado do logotipo – V	124
Figura 16: Significado do logotipo – coração	124
Figura 17: Significado do logotipo – infinito	125
Figura 18: Significado do logotipo – cores	125
Figura 19: Sistema Visual	125
Figura 20: Estrutura da estratégia da marca	126
Figura 21: Posicionamento da marca	128
Figura 22: Atributo de imagem da marca: Integração com a comunidade	129
Figura 23: Atributo de imagem da marca: Busca Permanente	130
Figura 24: Atributo de imagem da marca: Confiável	130
Figura 25: Atributo de imagem da marca: Respeito à diversidade cultural	131
Figura 26: Atributo de imagem da marca: Disciplina focada	131
Figura 27: Pré-Surgimento - Divulgação interna	134
Figura 28: Pré-Surgimento – Faixas	135
Figura 29: Pré-Surgimento – Outdoor	135
Figura 30: Pré-Surgimento – Tecidos	135
Figura 31: Pré-Surgimento – Sede	135
Figura 32: Pré-Surgimento – Quadros	136

Figura 33: Pré-Surgimento – Painéis	136
Figura 34: Pré-Surgimento – Adesivos	137
Figura 35: Pré-Surgimento – <i>Wooblers</i>	137
Figura 36: Pré-Surgimento – Balões	137
Figura 37: Pré-Surgimento – Wallpapers	137
Figura 38: Dia V – Evento	138
Figura 39: Dia V – Brasil	138
Figura 40: Dia V – Mongólia	139
Figura 41: Dia V – Restaurante	139
Figura 42: Dia V – Jogo-americano	139
Figura 43: Dia V – Informativos	139
Figura 44: A nova marca – identidade visual	140
Figura 45: A nova marca – impressos	140
Figura 46: A nova marca – kit visitantes	141
Figura 47: A nova marca – <i>website</i>	141
Figura 48: A nova marca – sinalização	142
Figura 49: A nova identidade visual – material institucional 1	142
Figura 50: A nova identidade visual – material institucional 2	143
Figura 51: A nova identidade visual – material institucional 3	143
Figura 52: A nova identidade visual – Locomotiva	143
Figura 53: A nova marca – campanha votação uniforme	144
Figura 54: A nova marca – campanha uniforme/desfile	145
Figura 55: A nova marca – novos uniformes	145
Figura 56: Campanha externa – <i>hotsite</i>	146
Figura 57: Campanha externa – banner	146
Figura 58: Campanha externa – Anúncio	147
Figura 59: Campanha externa – Anúncios 2	148
Figura 60: Quadro comparativo - Missão/Visão	157
Figura 61: Quadro comparativo – Valores	161
Figura 62: Quadro Comparativo - Atributos da Marca	168
Figura 63: Quadro Comparativo - Desenho da Marca	173
Figura 64: Quadro Comparativo - Características Racionais da Marca	178
Figura 65: Quadro Comparativo - Características Emocionais da Marca	182

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1 A construção do discurso organizacional na perspectiva da semiótica e dos estudos da linguagem	18
2.2 Um panorama dos estudos da Comunicação aos dias de hoje	27
2.3 – O Discurso Organizacional como objeto de estudo da Comunicação no contexto das organizações	36
3 MARCA COMO MATERIALIDADE SIMBÓLICA: UMA NOVA ENUNCIÇÃO NO ESPAÇO SOCIAL	42
3.1 Do moderno ao contemporâneo: um retrospecto do cenário social	44
3.2 O consumo no seu aspecto imaginário e simbólico	51
3.3 Marca: origem, conceitos, história e ascensão no espaço social pós-moderno	58
3.4 As novas lógicas da comunicação no cenário social hipermoderno	71
3.5 A esfera econômica e sua relação com o universo da comunicação e das marcas	76
3.6 A natureza semiótica da marca hipermoderna	78
3.7 A Gestão da Marca	84
3.8 Construindo marcas através de pessoas: a marca sob a perspectiva dos empregados	92
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	99
4.1 Caracterização da pesquisa: tipo, estratégia e método	99
4.2 Instrumentos de coleta de dados	101
4.3 Análise e tratamento dos dados	104
5 A NOVA MARCA VALE E A PERCEÇÃO DE SEUS EMPREGADOS.....	110
5.1 Vale: um contexto de oportunidades e mudanças	110
5.2 O novo discurso organizacional da Vale e a construção de uma nova enunciação por meio da marca	123
5.3 O processo de comunicação da nova marca Vale	133
5.4 A enunciação da nova marca Vale e as construções de sentido	148
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
REFERÊNCIAS	194

1 – INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi motivada pelo interesse de se conhecer como uma organização, entendida aqui como espaço social de interação entre sujeitos, interage com seus interlocutores, em especial, seus empregados, por meio de processos discursivos, tendo a marca como elemento estratégico de relacionamento. Entendemos que este tema distingue-se pela proposta de se buscar conhecer os processos comunicativos dentro do contexto organizacional numa perspectiva relacional, considerando as organizações como espaços sociais conformados a partir de relações entre sujeitos, onde a comunicação atua como mediadora destas relações e a marca constitui-se como enunciação, a partir da qual sentidos são construídos.

O estudo tem como objeto empírico a organização *Vale* e seu processo de mudança de posicionamento organizacional, que culminou na re-estruturação de sua marca. A nova marca *Vale* passa a representar um novo momento para a organização, que constrói um novo símbolo com o intuito de estabelecer relações significantes com seus interlocutores, alterando a perspectiva do cenário da indústria da mineração. Nosso objeto de estudo é entender, a partir da marca, como a *Vale* constrói uma nova enunciação e de que forma este novo discurso se apresenta e é interpretado por seus empregados. De forma específica, busca-se perceber as construções de sentido elaboradas pelos empregados *Vale* a partir desta nova marca.

No contexto das organizações, entendemos que toda informação transmitida torna-se enunciação e toda enunciação é um ato discursivo. Dentro desta perspectiva, nossa proposta foi conhecer o modo como as organizações, no papel de enunciadoras, elaboram seu discurso a partir de suas intencionalidades e interesses. É nossa proposta também reconhecer como este discurso é construído a partir de valores, posicionamento, significados, ou seja, elementos que se pretendem fazer compreender pelos seus interlocutores.

Nesse sentido é que definimos discurso organizacional como um conjunto de signos organizados a partir de regras de linguagem, que uma determinada organização escolhe transmitir a um determinado interlocutor, buscando determinados efeitos de sentido. A partir deste discurso, cada interlocutor desenvolve seu processo individual de interpretação destes signos, o que se constitui como o processo de

semiose. Entendendo semiose como resultado da produção contínua de interpretantes a partir de uma relação de um signo com o seu objeto, compreendemos que a semiose se traduz no que se entende como processo comunicativo.

Estas discussões sobre semiose, processo comunicativo, discurso organizacional e construções de sentido fazem parte do Capítulo 1, que tem por objetivo analisar o lugar da comunicação no contexto contemporâneo, tendo como objeto de estudo o discurso organizacional sob o olhar dos estudos de linguagem e da Semiótica. O capítulo também se propõe a traçar um panorama dos estudos da comunicação, elegendo o paradigma relacional como ângulo de visão para toda a análise, buscando compreender como as relações se conformam dentro do contexto organizacional a partir de materialidades simbólicas.

As organizações inserem-se hoje em um contexto sócio-econômico e cultural que exige novas formas de relacionamento com seus interlocutores. Esta nova ambiência acaba por desdobrar-se em novas lógicas de consumo pautadas nos aspectos imaginários e simbólicos. Dentro desta perspectiva, é de nosso interesse entender o lugar e significado da marca organizacional dentro deste contexto.

Os estudos sobre *branding* vêm mostrando o quanto a marca se tornou um fenômeno contemporâneo, saindo de uma perspectiva comercial para se eleger como dispositivo relacional e de construções de sentido na sociedade. A marca deixa de estar atrelada a produtos e passa a representar organizações, que investem em seu poder simbólico, reconhecendo nela uma nova possibilidade de construção de realidade social.

Com o objetivo de entender a marca em seu aspecto simbólico e como ela atua como enunciação, o Capítulo 2 traz uma discussão que parte de um reconhecimento de nosso cenário atual hipermoderno e se ancora nas questões conceituais sobre a marca, de modo a perceber seu papel no atual cenário social e econômico e sua relação com os processos comunicativos no contexto organizacional. Nossa proposta é reconhecer a instância semiótica da marca e o modo como atua como um gatilho de sentidos, sendo capaz de disparar sentidos e direcionar significâncias por meio das relações que estabelece.

O percurso metodológico desta pesquisa, descrito no Capítulo 3, parte de um modelo de análise do tipo descritiva-exploratória. A partir da metodologia de estudo de caso, propomos a utilização de procedimentos de análise qualitativa, na medida

em a pesquisa pretende estudar fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los a partir de significados atribuídos a eles. A abordagem qualitativa, entendemos, é um tipo de pesquisa que enfatiza a natureza da realidade socialmente construída. Esta metodologia é aplicada dentro de nosso contexto empírico, a organização *Vale*, de onde buscamos resgatar todo o processo de construção do novo posicionamento e marca da organização sob o olhar da comunicação. E de modo a perceber a perspectiva dos empregados a respeito da nova marca, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado, no intuito de se coletar respostas a partir de experiências subjetivas das fontes entrevistadas. Com o objetivo de se perceber as diferentes relações que os sujeitos estabelecem com a marca, as entrevistas foram realizadas com empregados em diferentes unidades *Vale*, que ocupam diversas funções.

A partir dos dados empíricos, o Capítulo 4 trouxe a análise do processo de construção da nova marca *Vale* e a perspectiva dos empregados a partir de modelos teóricos escolhidos. Esta análise nos levou à síntese de todo o trabalho proposto, constituindo as considerações finais desta pesquisa.

2 – O DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é base das relações intersubjetivas do ser humano, além de constituir o principal ponto de apoio de toda atividade pensante. É um processo intencional, o qual leva o ser humano a interagir com as pessoas e com o mundo que o cerca (BORDENAVE, 1983).

Por ser capaz de ler o mundo a sua volta, o ser humano se difere dos outros seres por sua capacidade de reflexão, em outras palavras, por ser capaz de ler e processar os signos. O conceito de signo é a base da semiótica peirceana, a qual nos ensina que não se pode pensar sem signos, qualquer que seja a natureza deles. Na definição de Peirce, um signo é sempre algo que representa alguma coisa a alguém.

Signos são os fenômenos, as coisas que existem na natureza, aquilo que se apresenta sob forma de algo. E por sua capacidade de representação, um signo sempre vai estar no lugar de um objeto.

(Signo) é algo que representa algo a alguém em algum aspecto ou capacidade. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente, ou talvez mais desenvolvido. A esse signo que ele criou o nome de interpretante do primeiro signo. O signo representa algo, seu objeto (PEIRCE, CP 2.228, 1995).

Na relação triádica proposta por Peirce, objeto é o segundo elemento. Ele diz respeito a algo carregado de uma definição, algo presencial, que pode ser visto ou imaginado e denominado. Este objeto carrega um significado e é justamente a partir deste significado que o objeto se remete ao terceiro termo da relação, o interpretante.

O interpretante, por sua vez, é o resultado das interpretações realizadas a partir dos significados trazidos pelo objeto, ou seja, é a produção de sentido possível a partir daquele objeto. Em outras palavras, o signo é qualquer objeto que esteja no lugar de outro objeto e, ao fazer isso, elicitava um objeto análogo, mas não igual, ou seja, seu interpretante. Este interpretante é, assim, um elemento importante de análise deste processo, denominado semiose, o que caracteriza toda a dinâmica que lhe é peculiar.

Como afirma Pinto (1996):

(...) o sentido não é algo que é dado e nunca é uma relação estática (isso é aquilo), mas é, sim, algo que é constantemente produzido a partir de algo que foi produzido a partir de algo. A importância do terceiro termo da relação fica, assim, evidente. O interpretante é responsável pelo deslizamento de sentido no processo de sua produção. Esse processo recebe o nome de semiose (p.89).

A semiose é este processo de interpretação dos signos, entendida aqui como a produção de sentido. A semiose é resultado da produção contínua de interpretantes a partir de uma relação de um signo com o seu objeto. Em outras palavras, a semiose se traduz no que se entende como o processo comunicativo que tem o signo em sua base.

O processo comunicativo é o responsável pela formação da personalidade humana. O homem se reconhece e se afirma como ser humano através da comunicação. E através da comunicação é que ele reconhece o mundo e as pessoas.

A mente e a personalidade emergem na experiência social por meio da comunicação. (...) E o indivíduo humano é uma pessoa somente porque pode tomar a atitude de outro para com ele (MEAD, 1934 apud BORDENAVE, 1983, p. 31).

Este processo pressupõe sempre uma ação se tomamos como significado de comunicação a interação. Comunicar significa “tornar comum”, “agir em comum” e é esta ação que constitui o sujeito. “Um sujeito se constitui no âmbito de uma ação – é uma ação que constitui um sujeito”. (FRANÇA, 2006, p. 62). Esta ação se configura a partir da leitura dos signos e das possíveis produções de sentido que surgirão por meio deste processo semiótico.

A sociedade contemporânea vivencia momentos de transformação constante no que diz respeito a estes processos de interação e relações humanas, e o constante e extenso desenvolvimento das tecnologias comunicacionais é um dos fatores de grande impacto para o desencadeamento destas mudanças.

A sociedade contemporânea, a partir dos processos de globalização dos mercados, passa a valorizar cada vez mais as informações e o conhecimento, na medida em que estes trazem impactos significativos para a vida econômica, política, social e cultural. Isso tem impacto direto nos processos de comunicação em geral, já que os indivíduos passam a exigir cada vez mais informações. O contexto organizacional se insere neste novo cenário, na medida em que as relações entre

organizações e sujeitos também passam a se construir a partir de novos elementos e estratégias de interação.

Este capítulo visa, assim, analisar o lugar da comunicação neste contexto contemporâneo a partir de um objeto específico de estudo, que é o discurso organizacional. Na medida em que os indivíduos vivem um novo momento nos processos de interação e relacionamento sociais, o contexto organizacional se insere neste mesmo patamar de mudanças em que as interações com diversos sujeitos vão se constituindo sob novos formatos. Por isso, faz-se necessário perceber, pelo olhar da comunicação, como estas interações se estabelecem a partir de um contexto que é o das organizações.

Nessa medida, o capítulo traz uma visão dos conceitos sobre discurso e discurso organizacional na perspectiva da linguagem e da semiótica, ao mesmo tempo em que traça um panorama dos estudos da comunicação para os dias de hoje, buscando perceber as necessidades e urgências do campo no que diz respeito a novas contribuições para esta realidade. Além disso, busca contextualizar os processos comunicativos em uma empiria específica, que é a das organizações, na tentativa de compreender como as relações se engendram tendo a comunicação como mediadora dos processos e como as organizações articulam seus discursos visando essas relações a partir de materialidade simbólicas.

2.1 – A construção do discurso organizacional na perspectiva da semiótica e dos estudos da linguagem

A análise aqui proposta parte da premissa de que, num contexto específico, a comunicação atua como mediadora e organizadora de processos de interação (BASTOS & LIMA, 2008). Estas relações interacionais são configuradas a partir de sujeitos, ou seja, atores sociais que fazem parte do processo e que, na sua relação com o outro, visam sempre a busca pelo sentido. Estes processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum onde haverá uma relação.

Para um maior entendimento do processo em que a comunicação atua como mediadora de relações, as quais levam à construção do sentido, percebe-se necessária uma diferenciação do que se entende por sentido e significado. Pinto (2008) apresenta esta distinção, estabelecendo como significado algo definido,

palavras que o dicionário traz como definições, vocábulos convencionados a partir da estrutura semântica de uma língua para descrever coisas e objetos que existem no mundo. Para o autor, “todo e qualquer significado é anterior a novas manifestações daquela palavra, ou daquele signo” (p.82). Ou seja, significados são palavras dadas fora de um contexto, de um lugar de acontecimento.

Já o sentido depende de um lugar específico, de uma empiria. É exatamente a partir de um dado contexto de produção de significados que se dão os sentidos. Em outras palavras, sentido não é dado ou pré-estabelecido. Pelo contrário, ele é um “vir-a-ser” (PINTO, 2008, p.83). É algo construído a partir de um receptor e suas escolhas dentro de um universo de significados. É o significado produzido dentro de um contexto. E este sentido é uma escolha do próprio receptor, o caminho que ele define seguir a partir de seu conhecimento, interesses e vivências na busca de uma significação para uma determinada realidade.

O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir. O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os significados ou as significâncias circulem. O sentido é um conceito não-linear, enquanto que o significado é reação a uma ação e, portanto, linear (PINTO, 2008, p.83).

Busca-se na semiótica e nos estudos da linguagem as bases para se compreender como os sentidos se configuram e são construídos pelos sujeitos dentro de um determinado contexto. O contexto das organizações, empiria de interesse desta análise, é entendido como um espaço de relações entre sujeitos onde pressupõe-se uma circulação constante de informação.

De uma forma bem ampla, nas palavras de Charaudeau (2007), informação pode ser entendida como a transmissão de uma idéia, de um saber que pertence a alguém para alguém que não o possui. E esta transmissão é possível a partir da linguagem – conjunto de signos referentes a uma língua junto a um sistema de valores – que comandam a utilização desses signos num ato de comunicação.

Concordando com Bakhtin (*apud* BRAIT, 2006), entende-se que a linguagem é constitutivamente dialógica e faz parte de relações discursivas elaboradas por sujeitos constituídos a partir de um contexto sócio-histórico-cultural. Essas relações, por sua vez, envolvem não só a linguagem, mas os desdobramentos dos atos languageiros, os quais levam à construção e produção de sentido. Brait (2006) reforça que estudar a linguagem é reconhecer que “o conhecimento é concebido, produzido e recebido em

contextos históricos e culturais específicos” (p.10). Nesse sentido, Bakhtin também reconhece a fala como um ato de linguagem social, portanto não individual, a qual se conforma a partir de uma realidade, de um contexto. O autor valoriza a fala, a enunciação e afirma sua natureza social e não individual. Para ele, a fala está indissoluvelmente ligada às condições da comunicação, as quais estão sempre ligadas às estruturas sociais.

Charaudeau (2007) vem reforçar as idéias de Bakhtin e vai além ao reconhecer a linguagem como um *ato de discurso*. Segundo o autor, é a linguagem que aponta a forma pela qual se organiza a fala numa determinada comunidade social na produção de sentido. Vale reforçar que essa é uma perspectiva de dimensão pragmática, que não pensa a linguagem como “*langue*” (como queria Saussure), mas no sentido de sua atualização concreta da comunicação. Dessa forma, a informação vai implicar num “processo de produção de discurso em situação de comunicação” (p.34), ou seja, uma relação dialógica (de dois), na qual a fala, ou seja, o discurso e a linguagem, conformam-se a partir de um dado contexto social.

Voltando às bases dos estudos da comunicação, percebe-se, muitas vezes, uma sobreposição recorrente de significado entre o ato de informar e de comunicar, além de uma visão tecnicista do funcionamento do mundo social. A partir do chamado modelo matemático da comunicação, papéis são pré-estabelecidos e todo o processo acontece entre uma fonte de informação, uma instância de transmissão e um receptor. Charaudeau (2007) descreve este modelo:

Trata-se de um modelo que define a comunicação como um circuito fechado entre emissão e recepção, instaurando uma relação simétrica entre a atividade do emissor, cuja única função seria “codificar” a mensagem, e a do receptor, cuja função seria “decodificar” essa mesma mensagem. Modelo perfeitamente homogêneo, objetivo, que elimina todo efeito perverso da intersubjetividade constitutiva das trocas humanas, e identifica a comunicação como a informação e esta com um simples procedimento de transmissão de sinais (p.35).

O autor aponta vários problemas referentes a este modelo que, conforme será visto adiante, vem reforçar a insuficiência do mesmo para o estudo da comunicação aqui proposto. Isso porque existem questões mais amplas acerca do ato de informar que não podem ser limitadas a uma mera troca de objetos materiais. Mesmo porque, segundo Charaudeau (2007), a informação não existe em si, exterior ao ser humano, assim como existem os objetos no mundo. A informação não existe fora da ação humana porque informação é pura enunciação. E ao ser entendida como tal, percebe-

se que não pode ser um ato isolado, pois envolve a construção do saber, em outras palavras, a construção do sentido.

(...) e como todo saber, depende ao mesmo tempo do campo de conhecimentos que o circunscreve, da situação de enunciação na qual se insere e do dispositivo no qual é posta em funcionamento (CHARAUDEAU, 2007, p.36).

De maneira análoga, a partir da semiótica, informação é entendida como um signo, o qual remete a um significado - seu objeto - o qual se referenciará a um possível sentido - seu interpretante. Isso significa dizer que a informação, como signo, depende desta capacidade de abstração do ser humano para se carregar de significados e produzir sentidos. A informação, assim como o signo, não é algo acabado, definido; antes – é uma possibilidade de sentido. Como afirma Pinto (2006), a informação vem do signo e, como tal, vem sempre inacabada, mais ou menos vaga, sempre em movimento. E para se perceber essa informação, para se obter uma significação a partir dela, ou melhor, para se perceber o mundo, deve-se, necessariamente, partir da objetivação do signo. Ou seja, somente através da abstração o ser humano percebe o mundo e é percebido por ele.

Num ato de comunicação, o sujeito informador deve definir o formato da informação, fazer escolhas quanto ao tratamento dela. O tratamento é a forma pela qual o sujeito decide, através da linguagem, transpor os fatos selecionados em relação à sua audiência e com o efeito que escolheu produzir. Neste processo, afirma Charaudeau (2007), a inteligibilidade da informação que está sendo transmitida está em jogo. E como não existe inteligibilidade em si, ela vai depender única e exclusivamente das “escolhas discursivas efetuadas pelo sujeito informador” (p.38). E o autor conclui:

Comunicar, informar, tudo é escolha. Não somente escolha de conteúdos a transmitir, não somente escolhas das formas adequadas para estar de acordo com as normas do bem falar e ter clareza, mas escolhas de efeitos de sentido para influenciar o outro, isto é, no fim das contas, escolha de estratégias discursivas (CHARAUDEAU, 2007, p.39 – grifo do autor).

Dito isso, num contexto das organizações, pode-se afirmar que toda informação escolhida por uma organização para ser transmitida é uma enunciação. E toda enunciação é um ato discursivo.

Véron (1980) sugere que o conceito de enunciação não deve ser separado de seu par, que é o enunciado. O enunciado é da ordem daquilo que é dito, o que de

certa forma se aproxima de *conteúdo*¹. A enunciação, por sua vez, refere-se não ao que é dito, mas ao dizer e suas modalidades, ou seja, os *modos* de dizer.

De modo análogo, na semiótica peirceana, o signo é uma unidade indivisível composta por três elementos: aquilo que significa, aquilo que é significação, e o que essa relação quer dizer. Isto é, signo, objeto e interpretante não são separáveis, assim como a enunciação e seu enunciado.

Tomada como enunciadora, uma organização elabora seu discurso a partir de suas intencionalidades e interesses. É a partir deste discurso que a instituição define seus modos de dizer, injetando seus valores, posicionamento, significados, tudo aquilo que se pretende fazer compreender pelos seus interlocutores, também sujeitos com voz.

Véron (1980) define o discurso como um fenômeno social e um dos vínculos fundamentais para a construção de sentido na sociedade. Segundo o autor, é imprescindível partir do contexto social para se analisar o discurso. “Um discurso é sempre uma mensagem situada, produzida por alguém e endereçada a alguém” (p.77). Este alguém é tido aqui como a organização, que produz uma mensagem e a direciona para seus interlocutores. Mas partindo da idéia de que as interações pressupõem movimento e circularidade, estes atores mudam de papel constantemente.

Dessa forma, com o papel de enunciadora, a organização elabora códigos que são passados a seus interlocutores por meio do discurso. E a partir de um repertório próprio e de um contexto específico, estes interlocutores fazem a leitura destes “códigos” a partir de um “sistema de regras”, o qual constitui a linguagem, através de um processo cognitivo, que é a construção de sentido. E este processo torna-se circular, com o receptor também assumindo o papel de enunciator e a organização como instância de recepção e construção de sentido (VÉRON, 1980). Ou seja, uma semiose constante.

Visto desta forma, um discurso organizacional é um conjunto de signos organizados a partir de regras de linguagem, que uma determinada organização escolhe transmitir a um determinado interlocutor, buscando determinados efeitos de sentido. Deve-se deixar claro, entretanto, que o discurso vai além das regras de linguagem. Ele é mais o resultado de uma combinação de características de quem fala

¹ O autor faz questão de deixar claro de que são conceitos *aproximados*, já que “o par enunciação/enunciado não coincide com o par forma/conteúdo” (Véron, 1984, p. 216).

(sua identidade e a quem se direciona) com o modo pelo qual se fala, com o objetivo de se produzir sentido (CHARAUDEAU, 2007). E o autor reforça a idéia de que o sentido nunca é algo dado antecipadamente, mas “construído pela ação linguageira do homem em situação de troca social” (p.41). O ato de informar, ou seja, de produzir discursos, constitui-se como processo de troca.

Pode-se afirmar, então, que qualquer discurso, antes de representar o mundo, representa, primeiro, uma relação. Isso porque o objetivo do homem na fala não é o de descrever e explicar o mundo, mas, sim, reconhecer-se no mundo, relacionar-se com o outro para, então, se perceber no mundo. Essa perspectiva vai de encontro à idéia de dialogismo de Bakhtin, que vê o texto (ou seja, o discurso) como o objeto das ciências humanas, ou seja, o centro das relações entre os homens.² Para o autor, existem certas características do texto que exprimem a relação do homem com o mundo. Em primeiro lugar, o texto é carregado de significações. Segundo, ele é produto de uma criação ideológica ou de uma enunciação na qual estão inseridos os contextos histórico, social e cultural de um enunciador. E, acima de tudo, o texto é dialógico, ou seja, define-se pelo diálogo entre interlocutores e entre outros textos (BARROS, 2005).

A noção de dialogismo permeia todo o pensamento de Bakhtin, que afirma que “a vida é dialógica por natureza” (BAKHTIN *apud* BARROS, 2005, p. 28). As idéias de Bakhtin sobre o homem e a vida são marcadas pelo princípio dialógico: “a alteridade define o ser humano, pois o outro é imprescindível para sua concepção: é impossível pensar no homem fora das relações que o ligam ao outro” (1992, p.35-36). E como as relações estabelecidas pelo ser humano são mediadas pela linguagem, o autor defende que o processo de interação entre interlocutores é o princípio fundador da linguagem. Barros explica as idéias do autor:

Bakhtin (...) considera o dialogismo o princípio constitutivo da linguagem e a condição de sentido do discurso. Insiste no fato de que o discurso não é individual (...): não é individual porque se constrói entre pelo menos dois interlocutores, que, por sua vez, são seres sociais; não é individual porque se constrói como um “diálogo entre discursos”³, ou seja porque mantém relações com outros discursos (BARROS, 2005, p. 32).

² As idéias de Bakhtin serão citadas neste trabalho a partir de outros autores, como Beth Brait, Diana Luz Pessoa de Barros, entre outros, os quais trouxeram para o Brasil uma leitura fiel dos pensamentos do autor, recuperados por sua grande relevância para os estudos da linguagem.

³ Grifo do autor.

O texto ou discurso é definido, então, por Bakhtin como um “tecido de muitas vozes” (BARROS, p.33), ou melhor, de muitos outros textos ou discursos que se inter cruzam e dialogam entre si dentro do próprio texto. Este diálogo é estabelecido pela participação do outro nesta relação e vem de encontro com as idéias de Charaudeau (2007), que defende que, numa situação de diálogo, o sujeito informador deve conhecer a situação de troca na qual está inserido, suas características e as características de seu interlocutor para que seu discurso seja elaborado e direcionado ao outro.

Esta situação pode ser entendida como o que o autor descreve como *situação de comunicação*, ou seja, um quadro de referência que define o comportamento dos indivíduos de uma determinada comunidade social quando iniciam uma comunicação.

A situação de comunicação é como um palco, com suas restrições de espaço, de tempo, de relações, de palavras, no qual se encenam as trocas sociais e aquilo que constitui o seu valor simbólico. Como se estabelecem tais restrições? Por um jogo de regulação das práticas sociais, instauradas pelos indivíduos que tentam viver em comunidade e pelos discursos de representação, produzidos para justificar essas mesmas práticas a fim de valorizá-las. Assim se constroem as convenções e as normas de comportamentos linguageiros, sem as quais não seria possível a comunicação humana (CHARAUDEAU, 2007, p.67).

Assim, entende-se que sujeitos que querem se comunicar devem levar em consideração essa situação de comunicação para darem início ao processo. Isso significa dizer que não somente o sujeito informante deve conhecer suas regras e submeter-se a elas, mas deve levar em conta que também seu interlocutor tem a mesma capacidade de conhecimento destas restrições.

Este reconhecimento recíproco das restrições características de um quadro de comunicação é o que Charaudeau (2007) descreve como *co-intencionalidade*, ou seja, um acordo prévio de reconhecimento recíproco das restrições da situação que antecede o uso de qualquer intenção ou estratégia particular, ou seja, o quadro de referência. Essa co-intencionalidade passa a ser uma espécie de contrato de reconhecimento das regras para que uma troca linguageira se estabeleça, ou seja, para que se estabeleça um contrato de comunicação.

O contrato de comunicação é parte importante do processo comunicativo e tem sua relevância no contexto das organizações, lugar de empiria aqui definido como espaço de análise. Mas deve-se deixar claro que ele não determina o ato

comunicativo em si, que se caracteriza por ser um ato individualizado e sustentado pela linguagem. Como bem reforça Charaudeau (2007):

Nenhum ato de comunicação está previamente determinado. Se é verdade que o sujeito falante está sempre sobredeterminado pelo contrato de comunicação que caracteriza cada situação de troca (condição de socialidade do ato de linguagem e da construção de sentido), é apenas uma parte que está determinado, pois dispõe de uma margem de manobra que lhe permite realizar seu projeto de fala pessoal, ou seja, que lhe permite manifestar um ato de individualização: na realização do ato de linguagem, pode escolher os modos de expressão que correspondam a seus próprios projetos de fala. Contrato de comunicação e projeto de fala se completam, trazendo, um, seu quadro de restrições situacionais e discursivas, outro, desdobrando-se num espaço de estratégias, o que faz com que todo ato de linguagem seja um ato de liberdade, sem deixar de ser uma liberdade vigiada (p.71).

Desta forma, o discurso organizacional é uma situação de comunicação, elaborado a partir de uma intencionalidade prévia, mas que não está completamente atrelado a essa intencionalidade do sujeito informante, já que sua leitura depende também da capacidade interpretativa e de aspectos cognitivos do sujeito receptor. O sentido produzido a partir de determinado discurso não vem pré-estabelecido pelas escolhas do informante, mas, sim, depende das escolhas da recepção a partir de um processo de troca, mediado pela linguagem. Este sentido é sempre uma possibilidade, que é conformada a partir da relação estabelecida entre os sujeitos envolvidos, o que constitui o processo comunicativo.

A este processo de interação entre os sujeitos, que ao mesmo tempo são enunciadorees, produtores de um discurso, e também constroem sentido a partir de uma dada realidade, que se refere esta análise comunicacional. Afinal, como afirma França (2007), a comunicação é um processo de interação marcado pela reflexividade e sua natureza é constituída a partir da linguagem:

A contribuição de Mead nos ajuda a pensar a natureza mesma da comunicação – que é um todo composto de partes articuladas; constitui-se de uma ação situada; compõe-se de gestos significantes, ou seja, da presença da linguagem. A comunicação é, sobretudo, uma interação, marcada pela reflexividade – em que cada parte atua sobre a outra, e onde passado e futuro são acionados pela ação no presente. A comunicação é da ordem da prática: é uma prática reflexiva (que orienta a si mesma), o que nos situa no terreno do pragmatismo, ou de uma praxiologia da comunicação (p. 16).

Convém ressaltar que a perspectiva do discurso organizacional é entendida aqui numa dimensão não só centrada nos aspectos verbais do discurso ou

enunciação, mas também em seus aspectos simbólicos, já que entende-se que a base do processo comunicativo está no signo e em tudo que ele é capaz de representar.

Assim, uma análise do processo discursivo de uma organização e os sentidos produzidos a partir do mesmo vem ao encontro do que França (2007) propõe ser a especificidade do olhar da comunicação, que se conforma a partir de três dimensões básicas que devem ser percebidas em relação – o quadro relacional, ou seja, a relação dos interlocutores; a dimensão simbólica, ou seja, as práticas discursivas e a produção de sentido; e a situação sócio-cultural, o contexto.

Nesse sentido, o processo discursivo de uma organização passa a ser o objeto de estudo desta análise. Entendido como um lugar de fala da organização, seu sentido vai depender das circunstâncias da enunciação e dos destinatários aos quais é dirigido.

Este discurso, por sua vez, não deixa de exprimir também uma necessidade de justificar a existência desta organização. Isto porque, segundo Halliday (1987) a capacidade de uma organização de articular textos e discursos, ou seja, a retórica organizacional, ajuda a promover a adesão dos interlocutores desta organização à sua conduta, seus princípios e a seu modo de condução dos processos, levando a uma construção simbólica da realidade desta organização.

O discurso de uma organização vem carregado do que Halliday (1987) define como credenciais, ou seja, elementos marcantes que visam a legitimação desta organização. Estes elementos legitimadores são definidos como sua identidade, ou seja, sua familiaridade no universo onde atua; seu *status* ou credibilidade por suas ações; suas realizações, o que pode ser entendido como o *curriculum* desta organização; sua capacidade ou sua utilidade para a sociedade; suas opiniões, seus sentimentos e objetivos.

Estes elementos vêm impressos nos discursos desta organização, os quais podem se manifestar de diversas maneiras já que, como estratégia de retórica, as organizações fazem uso de vários veículos de comunicação, além de diversos instrumentos de divulgação de informações. Estes materiais são construídos com gêneros e tipos textuais diversos, os quais imprimem seu discurso e materializam questões simbólicas como valores, condutas e formas de atuação. E a linguagem utilizada nestes instrumentos é de grande valia para se analisar não só as

intencionalidades da organização, bem como a leitura feita pelos interlocutores deste texto (produção de sentido).

A linguagem pode ser entendida, assim, como um objeto opaco, ou seja, não transparente. Ela carrega significados os quais serão possibilidades de sentido que vão se revelar no momento da troca, ou seja, na relação. Reforça-se assim, mais uma vez, o caráter dialógico da linguagem e o discurso como uma ação que evoca uma relação produzida dentro de um determinado contexto.

O discurso, então, elaborado pela organização, pode ser entendido como um momento de troca, de relação com seus interlocutores, ou seja, leitores deste discurso. Ele se constitui num momento de fala, de diálogo, o qual, reforça Charaudeau (2007), conforma uma situação de interação. Entendendo a fala como algo dialógico (Bakhtin *apud* Barros, 2005), ela sempre reinstaura uma situação de comunicação, de relação e troca constantes.

Este discurso, por sua vez, carrega aquilo que se conhece como a materialidade simbólica, ou seja, este conjunto de características e valores da organização impresso no texto. Esteja ele num jornal mural, na intranet, em uma campanha interna, ou mesmo na própria marca da organização, o discurso parece assumir um papel fundamental para se legitimar uma construção simbólica ou imagem que esta organização pretende projetar. Esta imagem organizacional é legitimada, dentre outras coisas, a partir da cultura desta organização, que acaba por definir o “modo de pensar e agir” da mesma. E este pensamento vai sendo impresso no imaginário de seus interlocutores, principalmente em seus empregados, por meio da interação.

2.2 – Um panorama dos estudos da Comunicação aos dias de hoje

O termo comunicação, segundo Martino (2001), tem sua origem no latim *communicatio*. No desdobramento do termo, encontra-se uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, o prefixo *co*, que representa simultaneidade, união, dando a idéia de “agir em conjunto” e a terminação *tio*, que reforça a idéia de atividade. O termo, de acordo com o autor, foi utilizado pela primeira vez num contexto do cristianismo, dentro dos chamados mosteiros. A palavra *communicatio* era empregada para designar uma prática comum utilizada nestes espaços – “tomar a

refeição da noite em comum” (MARTINO, 2001, p.13). O termo reforça a idéia de reunião, da realização de algo em comum.

O significado da palavra também pode vir de um processo simplificado, que é o desdobramento do termo “comum + ação”, o que significa “ação em comum”. Esta ação, entretanto, não diz respeito a uma ação sobre um determinado objeto ou matéria, nem mesmo à propriedade das coisas materiais. Ela representa algo em comum com alguma outra consciência. A partir deste entendimento, chega-se ao significado de comunicação. Em sua acepção mais fundamental, comunicar significa um “processo de partilhar um mesmo objeto de consciências, (...) exprime a relação entre consciências” (MARTINO, 2001, p. 15).

Segundo Winkin (1998), foi somente a partir da década de 1970, na França, que o termo “comunicação” entrou no vocabulário científico, o que veio a representar um marco para os estudos da área.

(...) o suplemento de 1970 do Grand Robert acrescenta uma definição nova às quatro já adotadas. Depois de “1. Ação de comunicar algo a alguém”, “2. A coisa que se comunica”, “3. Ação de se comunicar com alguém” e “4. Passagem de um lugar para o outro”, acrescenta Robert: “5. Termo científico. Toda relação dinâmica que participa de um funcionamento. Teorias das comunicações e da regulação. V. Cibernética. Informação e comunicação” (WINKIN, 1998, p.23).

Dois obras desempenharam um papel fundamental para que o termo adquirisse *status* científico: a publicação, em 1948, de *Cybernetics*, pelo cientista americano Norbet Wiener e, em 1949, a publicação de *The mathematical theory of communication*, por seu ex-aluno, Claude Shannon. A obra de Shannon trouxe grandes influências em várias disciplinas científicas na França e nos Estados Unidos, não só entre engenheiros e físicos, como também entre sociólogos, psicólogos e linguistas e acabou se transformando num primeiro modelo de comunicação (WINKIN, 1998).

Anterior a uma referência aos modelos de comunicação adotados pelo campo, entretanto, faz-se necessária uma discussão preliminar sobre o próprio campo da comunicação no que diz respeito à sua epistemologia.

O campo da comunicação se encontra num momento em que se faz necessário repensar seus fundamentos e reorientar suas práticas de investigação. França (2002) afirma que o final do século XX e o início do século XXI foi e está sendo marcado por grandes mudanças no sistema do pensamento. Segundo a autora, o modelo clássico

da ciência já não mais atende às questões atuais e a busca pelo pensamento complexo e a necessidade de ampliação dos olhares da ciência torna-se fundamental para se entender a realidade contemporânea. Neste mesmo contexto está inserido o campo da comunicação:

Neste contexto, não é de se espantar – e é absolutamente salutar – que a comunicação seja tocada pelos debates atuais, e traga para seu campo de reflexão as referências teóricas e os autores que mais têm instigado e ajudado a pensar a realidade contemporânea (FRANÇA, 2002, p.22).

Soma-se a isso o principal desafio que tem se apresentado ao campo e suas investigações que diz respeito à definição de qual o objeto de estudo da comunicação. Portanto, faz-se necessário avançar nas discussões reflexivas e no trabalho de reconhecimento das reais condições da prática comunicacional, prática essa marcada pelas constantes tensões das inovações tecnológicas, das divergências de conceitos, das perspectivas multidisciplinares e da complexidade do próprio objeto de estudo do campo (LOPES, 2003).

Duarte (2003) afirma que estes tensionamentos podem ser vistos como naturais e necessários se enxergarmos a ciência como produto de um contexto, de uma realidade e sua forma de ser questionada. Sendo assim, não somente o conceito de comunicação e sua epistemologia precisam ser re-explorados, mas o de todas as ciências. O autor busca em Schrodinger um apelo por uma

compreensão do produto intelectual dos homens como fruto dos tempos, das circunstâncias que permitam as perguntas que instauram uma episteme sem o compromisso com uma verdade definitiva, mas com uma verdade possível, e sempre possível de ser questionada (PRIGOGINE & STENGERS apud DUARTE, 2003, p.45).

Assim, o autor convida a todos a pensar epistemologia como uma forma de indagar a realidade. E, no caso de uma epistemologia da comunicação, ela deve ser vista como uma tentativa de acompanhar o que se passa num processo comunicativo a partir da observação de sua natureza em fluxo, ou seja, em movimento.

Esta forma de considerar a epistemologia da comunicação vem do próprio conceito do termo e de uma idéia a que o mesmo remete. Entendendo comunicação como “pertencimento a muitos ou a todos, comunhão, tornar comum”, o conceito traz à tona a idéia do “estar em relação”. E “estar em relação implica a emergência de uma superfície comum de troca, ou uma zona de encontro de percepções dos emissores e receptores” (DUARTE, 2003, p.46). Esta zona de encontro é uma fronteira que se

estabelece e onde ocorrem as trocas de consciências que pressupõem o próprio processo comunicativo.

Duarte cita Merleau-Ponty (1945), autor que define o ato comunicativo como “o encontro de fronteiras perceptivas” (2003, p.46). E este encontro só se conforma pelo fato de que o homem é um ser cultural e é na cultura que uma consciência individual percebe que está inserida num mundo de objetos culturais, os quais foram produzidos por outras consciências. Essa cultura é o que torna possível a manifestação das experiências comuns, experiências que ocorrem nesta zona de contato.

Para Merleau-Ponty, o sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenômeno perceptivo no qual duas consciências partilham na fronteira. (...) A linguagem desponta, então como o objeto cultural de percepção do outro. A linguagem torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada mediante o diálogo (DUARTE, 2003, p.47).

Este diálogo ao qual o autor se refere é, enfim, a base de todo o processo, permeado pela linguagem. Ele se mostra como algo em constante movimento. É nesta troca entre duas consciências, em que ambas são arrastadas para um lugar na qual uma perde algo de si, mas ganha algo do outro, que um terceiro plano se cria e é neste lugar que a comunicação se estabelece. Ou seja, é somente na relação que a comunicação é possível. Como afirma mais uma vez Duarte (2003), a comunicação é algo virtual que sempre se atualiza na relação. Portanto, deve ser entendida no momento do encontro.

A partir deste entendimento, percebe-se que o objeto da comunicação, então, reside neste ponto de encontro. Ele é exatamente a troca, o estar em relação. Significa dizer, então, que há uma diferença entre o objeto da comunicação e os objetos de mídia. Os chamados objetos de mídia – rádio, televisão, jornal, internet, entre outros – não necessariamente estabelecem uma interlocução com seus públicos. E nisso reside o equívoco de se pensar que o objeto da comunicação são os veículos de comunicação.

Se tomarmos a comunicação como um fenômeno de percepção e troca, não podemos reduzi-la à transmissão de informação, ou seja, os meios não são necessariamente de comunicação. Os meios podem veicular informação e a veiculação da informação é uma das etapas do estabelecimento da comunicação, mas a veiculação por si não indica um fenômeno comunicacional se temos por comunicação os encontros perceptivos entre agentes e os produtos cognitivos que emergem (DUARTE, 2003, p.52).

Essas considerações remetem, então, a questões basilares dos estudos científicos da comunicação. As principais teorias clássicas do campo colocam como eixo principal dos estudos da comunicação os *mass media*, com um foco específico sobre a influência destes na sociedade. Esta perspectiva se encaixa dentro do paradigma conhecido como informacional e que se caracteriza pela forma linear de se conceber o processo comunicativo.

De maneira simplificada, paradigmas podem ser entendidos como *ângulos de visão*, os quais, a partir de suas *lentes próprias de análise*, ou seja, as teorias, conformam um campo de estudos. França (2002) esclarece esta distinção entre paradigma e teoria, bem como estabelece uma ordem de subordinação da segunda à primeira, conforme se segue:

Se as teorias compreendem sistematizações de conhecimentos, um corpo organizado de idéias, o paradigma refere-se a uma estrutura anterior, subjacente, matricial – é o esquema organizador das teorias. O paradigma direciona a apreensão e o tratamento das teorias; ele é definidor das perguntas a serem respondidas. O paradigma conduz o processo de conhecimento, ordenando a iluminação trazida pelas teorias. (...) Assim, quando falamos de paradigma da comunicação, não estamos nos referindo propriamente às teorias acionadas, mas ao esquema cognitivo que nos conduz e nos instrui a ver uma coisa e não outra (p. 24).

Faz-se necessário, portanto, que o estudo da comunicação busque fundamentação na adoção de uma matriz paradigmática capaz de iluminar as teorias firmadas. (BASTOS & LIMA, 2008). Uma breve revisão dos principais paradigmas do campo da comunicação se faz relevante para a compreensão deste estudo.

Wolf (2009) faz um panorama dos estudos da comunicação, identificando três principais modelos adotados pelo campo que sistematizam as teorias desenvolvidas – o modelo informacional, o modelo semiótico-informacional e o modelo semiótico-textual⁴.

O paradigma informacional é tido como o modelo hegemônico da comunicação, o qual entende a mesma como um processo mecânico e linear de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, provocando determinados efeitos. As bases deste paradigma foram os estudos de Claude Shannon, em 1949, quando desenvolveu a sua *teoria matemática da comunicação*. Esta teoria propõe a

⁴ O termo semiótica na definição dos modelos “semiótico-informacional” e semiótico-textual” reflete uma certa concepção do que seria semiótica, diferente daquela abordada a partir de C. S. Peirce. Essa segunda semiótica é uma perspectiva dos estudos da linguagem que pensa as relações semióticas não apenas nos processos de codificação/decodificação de mensagens, mas, principalmente, nos aspectos pertinentes à sua circulação.

esquematisação de um sistema geral da comunicação baseado na transmissão de informação. Sua finalidade, segundo Wolf (2009), é meramente operativa e tem por objetivo em fazer passar, por meio de um canal “o máximo de informação com o mínimo de distorção e a máxima economia de tempo e de energia” (p.111). Ou seja, para o modelo, o conteúdo não importa, mas sim a eficácia da transmissão.

(...) Na teoria da informação, o significado que é comunicado (...) não conta, mas sim o número necessário de alternativas para definir o acontecimento sem ambigüidade (ECO apud WOLF, 2009, p.115).

A teoria matemática de Shannon passou a influenciar diversas disciplinas científicas e tornou-se o modelo clássico para os estudos da comunicação. Embora não considere o sistema de significação que faz parte em todo processo de comunicação entre os seres humanos, o modelo foi raramente questionado e largamente utilizado, simplificando ao máximo o processo comunicativo.

A atividade de comunicação é representada como transmissão de um conteúdo semântico fixo entre dois pólos definidos e encarregados de codificar ou decodificar o conteúdo, segundo as restrições de um código também fixo (WOLF, 2009, p.117).

É um modelo que não consegue sair do par emissor-receptor e que desconsidera as principais questões que envolvem o processo comunicativo, que é a presença de consciências. A partir de suas características e sua origem, o paradigma informacional foi batizado por Winkin (1998) como o *modelo telegráfico da comunicação*.

O modelo semiótico-informacional vem acrescentar ao primeiro uma característica fundamental ao processo comunicativo – o entendimento de que uma mensagem não é algo inerte e meramente transportado, mas unidades de sentido carregadas de possibilidades de interpretação. Por influência de outras disciplinas, principalmente os estudos da linguagem, houve uma reivindicação da presença e pertinência da significação nos processos comunicativos de massa.

O resultado foi o que Eco-Fabbri (1978) definem como o modelo semiótico-informativo: a sua diferença mais importante em relação ao esquema precedente é que, desta vez, a linearidade da transmissão é vinculada ao funcionamento dos fatores semânticos, introduzidos mediante o conceito de código. Passa-se, portanto, da acepção de comunicação como transferência de informação à de transformação de um sistema ao outro. O código garante a possibilidade dessa transformação (WOLF, 2009, p.120 – grifo do autor).

Desta forma, como explica Wolf (2009), este novo paradigma introduz uma noção de código diferente daquela reconhecida pelo modelo informacional, que o entendia como uma correlação entre os elementos de diversos sistemas. O paradigma semiótico-informacional traz a noção da descodificação, ou seja, a forma como os indivíduos constroem sentido a partir de uma mensagem carregada de significados. Enquanto o modelo informacional se preocupava com as condições ótimas de transmissão de mensagens por um dado canal sem o mínimo de intervenção possível, o paradigma semiótico-informacional reforça a idéia de que o mecanismo de reconhecimento e atribuição de sentido é parte essencial do processo comunicativo, sendo inclusive anterior à relação dos efeitos e as funções sociais dos *mass media*. Um movimento que, segundo França (2002), vem provocar uma análise voltada para as estruturas de significação das mensagens.

O terceiro paradigma, conhecido como o modelo semiótico-textual, vai dizer do caráter textual das mensagens transmitidas pelos meios de comunicação de massa. E inclui a cultura como estrutura marcante neste processo. Wolf (2009) considera uma mudança relevante em relação ao modelo anterior. Segundo o autor, o modelo semiótico-informacional coloca em primeiro plano a relação entre codificação e decodificação da mensagem não só restritos aos processos da comunicação de massa, mas também relativos à comunicação interpessoal. Dava-se relevância ao elemento da ação interpretativa sobre a mensagem por meio do código, não levando em consideração a assimetria dos papéis do emissor e receptor.

A mudança fundamental para o paradigma semiótico-textual é que ele descreve, em termos semióticos, características específicas do processo da comunicação de massa. O que é levado em conta não são as mensagens veiculadas, mas a relação comunicativa construída em cima de textos culturalmente reconhecidos pelo público a partir de códigos já conhecidos, definidos como “conjuntos de práticas textuais”.

No modelo semiótico-textual, esse limite aparece superado: não são mais as “mensagens” a serem veiculadas na troca de comunicação (o que pressuporia uma posição paritária entre emissor e receptores), mas é a relação de comunicação que se constrói em torno de “conjuntos de práticas textuais”. Não se trata apenas de uma diferença terminológica, mas de um deslocamento conceitual que permite considerar - em termos de comunicação - as consequências de um dado estrutural da mídia, ou seja, a assimetria entre as funções de emissor e receptor (WOLF, 2009, p.125 – grifos do autor).

Em termos gerais, França (2002) esclarece que o paradigma semiótico-textual procura entender as mensagens na sua intertextualidade, quebrando o caráter unitário da mesma no objetivo de desenvolver uma leitura baseada na semiótica da cultura. O que importa, neste processo, é a dimensão simbólica e os sentidos produzidos em detrimento ao sistema de produção e recepção e o papel dos sujeitos sociais no processo.

Estes três modelos, enfim, compõem a análise que Wolf (2009) faz dos paradigmas existentes dentro do conjunto de estudos desenvolvidos no campo. O mesmo autor afirma, entretanto, que apesar dos estudos da comunicação fazerem uso de teorias sociais elaboradas, no que diz respeito a um modelo comunicativo, trabalham com aquele que oferece uma visão simplista e simplificadora do processo, que é o paradigma informacional. Assim, mesmo com o surgimento de outros paradigmas, nenhum deles conseguiu superar a hegemonia do modelo transmissional.

França (2002) aponta uma limitação deste modelo ao afirmar que seu movimento de análise do processo comunicativo segue duas direções básicas: a preocupação com os efeitos das mensagens e a análise separada de cada um dos elementos que constituem o processo comunicativo.

Primeiramente, pautado na naturalidade e evidência da lógica transmissiva, as análises vão se ocupar dos seus resultados: uma dada mensagem foi ou não bem transmitida, provocou que tipo de efeitos. Um segundo caminho, dado que o processo é tomado mecanicamente, e cada um de seus elementos tem seu papel fixo, definido previamente, é estudá-los separadamente: estuda-se a lógica da produção, dos emissores; a característica dos meios (natureza técnica, modos operatórios); as mensagens (conteúdos); a posição e atitude dos receptores. Diferentes teorias e métodos (buscados na sociologia, política, psicologia social) são acionados para falar de cada um - faz-se uma sociologia dos emissores, uma análise político-ideológica das mensagens e assim por diante (FRANÇA, 2002, p. 25).

Percebe-se que o modelo oferece uma análise superficial de um processo muito mais complexo e que se ancora no instrumental para se definir uma perspectiva teórica.

Este tipo de análise mostra-se cada vez mais insuficiente para o entendimento do fenômeno comunicativo por se tratar de uma visão fragmentada e instrumental da comunicação, em que a mesma é concebida como uma seqüência linear de partes encadeadas de modo a gerar resultados específicos. Mais que isso, ao pré-definir os

papéis que cada interlocutor ocupa no processo, com suas funções específicas, o fenômeno passa a ser analisado a partir de parâmetros limitadores. Em outras palavras, perde-se “a visão do todo, da globalidade do processo, da dinâmica de mútua afetação dos elementos que o constituem” (BASTOS & LIMA, 2008, p.6).

Para além destes três paradigmas, França (2002) apresenta também o modelo dialógico, que concebe a comunicação a partir da bilateralidade do processo, ou seja, da igualdade de condições e funções estabelecidas entre os interlocutores envolvidos. Sua ênfase está não na distinção de pólos, mas pelo contrário, na natureza da relação estabelecida por ambos. No entanto, ao centrar toda a ênfase na relação entre os dois pólos, os demais aspectos do processo costumam ser negligenciados, como a natureza das mensagens e os sentidos produzidos.

É neste sentido, então, que a autora sugere a necessidade de se advogar um modelo que se mostre mais consistente e complexo para tratar os estudos da área da comunicação e consolidar o campo.

Inúmeras reflexões contemporâneas, assim como o resgate de trabalhos e autores mais antigos não apenas atestam – pelo seu alcance – a insuficiência do paradigma clássico (emissor / receptor), como trazem os elementos e abrem os caminhos que indicam uma outra forma de tratar a comunicação (...) (FRANÇA, 2002, p. 26).

Este outro caminho sugerido pela autora significa compreender a comunicação como um processo de “produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores”, a partir de um determinado contexto e realizado através de trocas simbólicas, ou seja, a produção de discursos. (França, 2002).

Esta perspectiva se encaixa no que se conhece como o paradigma relacional da comunicação, modelo que vai distinguir o processo comunicativo a partir de sua bilateralidade, ou seja, a igualdade de condições e funções estabelecidas por parte dos interlocutores envolvidos. Sua ênfase está não na distinção de pólos; pelo contrário, na natureza da relação estabelecida por ambos.

O referencial teórico e metodológico do paradigma relacional pode ser encontrado em George H. Mead e na corrente de estudos conhecida como Interacionismo Simbólico, cunhada por Herbert Blumer. A partir desta matriz paradigmática, o fenômeno da comunicação passa a ser entendido como um processo dinâmico que pressupõe movimento e trocas constantes entre sujeitos por meio da interação (BASTOS & LIMA, 2008).

Maia e França (2003) consideram que a comunicação, a partir do paradigma relacional, é um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos, marcado pela situação de interação e pelo contexto. E afirmam:

Estudar a comunicação é estudar a relação entre sujeitos interlocutores; a construção conjunta de sentido no âmbito de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos – uma prática viva que reconfigura seus elementos e reconfigura o social (p.199).

É desta maneira, enfim, que esta análise se propõe a enxergar a comunicação, adotando a matriz paradigmática do modelo relacional como aquela que melhor se encaixa numa análise dos processos de comunicação em um determinado contexto. Este contexto é aqui definido como o organizacional, onde pretende-se perceber as relações do sujeito organização com outros sujeitos interlocutores (neste caso, seus empregados), a partir de um dispositivo específico, que é a marca. Isso vem reforçar o objetivo principal desta análise, que não está em dar ênfase ao modelo transmissional da informação, já que entende-se que a transmissão da informação seja, talvez, o aspecto menos importante do processo comunicativo, mas, sim, perceber como se engendram as relações neste espaço específico.

2.3 – O Discurso Organizacional como objeto de estudo da comunicação no contexto das organizações

A história da comunicação organizacional no Brasil perpassa pelo histórico de duas áreas da comunicação social que voltaram suas atividades para o âmbito das organizações – as Relações Públicas e o Jornalismo Empresarial. Ambas ofereceram (e ainda oferecem) contribuições significativas para a consolidação de um trabalho de comunicação no contexto das organizações.

Percebe-se que a matriz teórico-conceitual da comunicação no contexto das organizações vem atrelada aos conceitos e paradigmas das ciências humanas e sociais. E, historicamente, estes estudos foram fundamentados no campo da administração (OLIVEIRA & PAULA, 2007). Dentro do ambiente acadêmico, a questão epistemológica da comunicação no ambiente das organizações vem sendo ponto de pesquisa com o objetivo de compreender as bases teóricas deste campo em desenvolvimento.

A partir da proposta de Braga (2004) de que o campo da comunicação deve ser estudado a partir de suas possibilidades de interface, o contexto organizacional passa a ser visto como um espaço privilegiado de análise dos fenômenos contemporâneos nos quais se insere a própria comunicação. Assim, ressalta-se a importância de que o olhar comunicacional deve ser específico para seu próprio campo de estudo, partindo de suas próprias bases teóricas (LIMA, 2008).

Maia e França (2003) sugerem que o processo de legitimação de um campo científico está diretamente atrelado à competência de seus estudiosos em produzir visões consistentes dos fenômenos estudados, de maneira distinta daquela adotada por estudiosos de outros campos. Mais que isso, sugerem ainda que este esforço deva ser capaz de produzir conhecimentos que iluminem a prática e, ainda, contribuam para iluminar as análises produzidas em áreas afins.

(...) as comunidades de pesquisa, se se pretendem relevantes, devem reivindicar (e ser capazes de se estabelecer diante das demais comunidades científicas e mesmo da sociedade em geral) um bom ponto de vista para a interpretação dos fenômenos, devem ser capazes de estabelecer modelos promissores para tratar de seus problemas de investigação, sem que se sobreponham ao campo observacional e analítico de outras áreas. É daí que tais comunidades retiram o seu valor vital, sua autonomia e legitimidade, bem como a possibilidade de aplicação prática daquilo que se conhece. E mais, se os conhecimentos produzidos por tais comunidades se provam relevantes, devem orientar mudanças nas formas de entender e interpretar os fenômenos também na comunidade científica externa e nos contextos sociais mais amplos (MAIA & FRANÇA, 2003, p.197).

Mas ao discutir o campo de estudos da comunicação, deve-se primeiramente perguntar qual o objeto de estudo deste campo. Autores como França (2001) e Martino (2003) trazem o entendimento de que os objetos de estudo de um determinado campo não são aqueles objetos existentes no mundo, ou seja, a empiria. Pelo contrário, eles se constituem a partir de uma construção conceitual do pesquisador sobre ele. “(...) O objeto científico não é uma abordagem ingênua do real, mas uma construção teórica” (MARTINO, 2003, p.86). França reforça, afirmando que:

O objeto da comunicação não são os objetos “comunicativos” do mundo, mas uma forma de identificá-los, de falar deles – ou de construí-los conceitualmente. [...] quando se pergunta pelo objeto da comunicação, não nos referimos a objetos disponíveis no mundo, mas àqueles que a comunicação, enquanto conceito, constrói, aponta, deixa ver (FRANÇA, 2001, p.42).

Dessa maneira, Bastos e Lima (2008) afirmam que cada área de conhecimento, cada disciplina deve ter o seu olhar direcionado ao mundo a partir de seu arcabouço teórico, utilizando-se do mesmo para construir perguntas sobre o mundo. Este olhar é quem determina o recorte de uma dada realidade em um objeto de estudo. Assim, ao indagar a realidade a partir de sua base teórica é que se estabelece uma abordagem comunicacional dos fenômenos. E este viés comunicacional, sugerem as autoras, deve possibilitar a análise dos mais diversos fenômenos sociais, dentre eles o próprio fenômeno comunicativo.

Mas qual seria, então, o objeto de estudos da comunicação organizacional? Este estudo parte da premissa de que as bases teóricas do campo da comunicação organizacional são as mesmas do campo da comunicação, já que, de acordo com Pinto (2008), o termo *organizacional* refere-se a uma empiria, ou seja, um contexto de interações de onde pode-se observar o fenômeno da comunicação.

Para mim, a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa. Naturalmente, os sentidos se conformam aos contextos e, apenas nessa acepção, seria o caso da qualificação organizacional. Nesses termos, parece-me perfeitamente possível considerar esse lugar organizacional como uma empiria definida, de onde seria possível extrair ilações que contribuam para a conformação de uma teoria geral da comunicação (PINTO, 2008, p.81 - grifo do autor).

Com isto, vale ressaltar que ao estudar a comunicação no contexto organizacional, o que se propõe é uma análise da *comunicação* num contexto específico de interações, que é o contexto das organizações. Assim sendo, o objeto da chamada comunicação organizacional não é outro senão a própria *comunicação* enquanto construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas pelas ou nas organizações. Mas não podemos dizer que este *lugar* (empiria) de onde analisamos o fenômeno pode, por si só, conferir especificidade ao nosso olhar. É o *que vemos e como vemos*, a partir deste lugar e com repertório próprio para falar desta realidade, que conforma a base epistemológica da comunicação no contexto organizacional (BASTOS & LIMA, 2008).

Dito isso, convém reforçar que o objetivo desta análise é o estudo das relações engendradas entre uma organização específica e seus funcionários a partir do estudo de seu processo de mudança de marca. O que se pretende analisar através deste estudo é como esta organização elabora um discurso, seu lugar de

fala em função destes processos, imprimindo neste discurso materialidades simbólicas que buscam legitimar esta organização. Este discurso vem carregado de significados e, direcionado a um público específico, promove uma relação. Desta relação, sentidos são produzidos e o processo comunicativo se renova.

O discurso organizacional é tido, então, como o objeto de estudo desta análise, já que entende-se como discurso um conjunto de informações elaboradas a partir de certas regras de linguagem que uma determinada organização escolhe transmitir a um determinado interlocutor, buscando determinados efeitos de sentido. A partir deste discurso, novas relações vão se constituindo continuamente, conformando o que se entende como o processo comunicativo.

Conforme já visto, o campo da comunicação se serve de várias matrizes paradigmáticas para a conformação de seus estudos, mas mesmo com uma diversidade de teorias sociais que vêm contribuindo para a sistematização desta área de conhecimento, o paradigma ainda hegemônico na área é o informacional (WOLF, 2009). Ao conceber a comunicação como um “processo mecânico e linear de transmissão de mensagens”, entende-se que dentro do contexto organizacional, ao se analisar o fenômeno comunicativo, ele também será considerado pelo mesmo viés, o que acarreta uma limitação deste olhar fazendo com que o foco do processo recaia na busca constante da eficácia.

Numa análise da comunicação no contexto organizacional a partir do modelo informacional, o fenômeno seria visto como algo transmissional, num processo em que um emissor - geralmente, a organização - elabora mensagens, ou seja, desenvolve um planejamento de ações comunicacionais, elabora seu conteúdo, seleciona canais e a forma na qual a interação deve ocorrer. Essas mensagens são divulgadas através de meios de comunicação, veículos próprios ou mídia de massa e direcionadas a seus receptores, ou seja, seus públicos-alvo. Nesta perspectiva, o objetivo final é obter sempre a maior eficácia do processo, ou seja, o menor ruído possível e o mínimo de imprevisibilidade (BASTOS & LIMA, 2008).

Assim, pressupõe-se que a informação é entendida pelo receptor exatamente como transmitida pelo emissor, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e, portanto, algo que seria incorporado integralmente por um receptor passivo. Em outras palavras, este paradigma considera a comunicação não apenas um processo de transmissão de informação, mas de sentido também. Neste caso, a noção de sentido é tomada como equivalente à de significado, já que desconsideram-

se justamente os processos interpretativos e as trocas simbólicas que lhe são essenciais (BASTOS & LIMA, 2008).

Por outro lado, ao considerar o processo da comunicação no contexto organizacional a partir do paradigma relacional, modelo comunicativo definido como base para este estudo, o processo é visto de forma compartilhada, onde o que prevalece é a situação de interação que se estabelece. É desta maneira que esta análise de estudo se propõe a enxergar a comunicação no contexto das organizações atuais. Considera-se que, para uma melhor apreensão das relações que as organizações estabelecem com seus interlocutores e dos processos de comunicação no contexto organizacional, o modelo relacional da comunicação apresenta-se o mais pertinente para se entender como essas interações se dão com base em um discurso elaborado em função de um processo de mudança de marca organizacional e quais são os novos sentidos gerados a partir destes novos significados.

A partir do paradigma relacional, Bastos e Lima (2008) oferecem uma análise de como o processo de comunicação deve ser examinado considerando seu movimento, articulações e relações, no âmbito do contexto organizacional:

Neste sentido, estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores (e podemos entender a organização como um dos interlocutores) que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, num determinado contexto. O fenômeno comunicacional, desta maneira, só pode ser compreendido como uma globalidade em que os elementos se afetam mutuamente e, na relação, se reconfiguram e reconfiguram a sociedade (BASTOS & LIMA, 2008, p. 8).

É justamente nessa perspectiva de trocas simbólicas e movimentos de interação promovidos a partir de sujeitos em ação que se busca entender a relação da organização com seus interlocutores pelo dispositivo da marca, entendendo a marca como um novo discurso que emerge desta organização.

A partir desta materialidade simbólica, a marca se define como uma nova enunciação, já que vem carregada de novos sentidos os quais se pretende instaurar. Estes novos sentidos vão conformar novos enunciados, novos discursos na busca de legitimação desta organização pela marca. A marca, então, como nova enunciação, torna-se um novo dispositivo a partir do qual novas relações vão se estabelecer. Entende-se que este é o lugar dos estudos da comunicação no contexto organizacional e é nesta perspectiva que enxerga-se o processo comunicativo:

Trata-se portanto,(...) de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura (FRANÇA, 2002, p. 27).

Como já afirmado por Bastos e Lima (2008), com base nas contribuições do paradigma relacional para a comunicação, entende-se uma organização como um ator social coletivo constituído por sujeitos os quais, em relação e interação constante uns com os outros, se institui. Do mesmo modo, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com outros interlocutores, neste caso específico, seus empregados, que também se instituem na relação.

Este entendimento vem reforçar a percepção do papel desta comunicação no contexto organizacional, que atua como mediadora e organizadora destes processos de interação que ocorrem neste ambiente organizacional. Estes processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum onde haverá uma relação:

A comunicação é essencialmente um processo de organização de perspectivas compartilhadas, sem o que nenhuma ação, nenhuma interação é possível” (QUERÉ, 1991, p.7).

Em outras palavras, a comunicação compreende processos de significação para a construção de sentido. Enxergar a comunicação como mediadora destes processos ajuda a entender a importância do fenômeno para a constituição da sociedade e, inclusive, de um contexto como o das organizações. (BASTOS & LIMA, 2008).

Antes disso, porém, é necessária uma análise criteriosa sobre os estudos de marca e seu lugar neste processo, já que a marca organizacional é a materialidade simbólica a partir da qual uma nova enunciação se instaura e que novas relações vão se conformar. Essas questões são tratadas a seguir.

3 – A MARCA COMO MATERIALIDADE SIMBÓLICA: UMA NOVA ENUNCIÇÃO NO ESPAÇO SOCIAL

Como o contexto ao qual este estudo se refere é o processo de mudança de marca de uma organização, faz-se necessário entender o lugar e significado da marca num contexto contemporâneo marcado por profundas mudanças sócio-culturais e econômicas dentro do qual as próprias organizações estão inseridas.

Entender o processo de construção de uma marca requer um conhecimento inicial de como se constrói sua identidade. No que diz respeito a pessoas ou indivíduos, identidade serve para designar um objetivo, um significado, uma orientação a respeito deste determinado indivíduo. Para conhecermos a identidade de alguém, partimos de algumas perguntas básicas do tipo – quais são os valores essenciais deste indivíduo? O que pretende? Como esta pessoa deseja ser percebida? Que traços de personalidade este alguém gostaria de projetar? Quais os relacionamentos importantes na vida desta pessoa? (AACKER, 1996). As respostas a estas perguntas traçariam o perfil identitário deste indivíduo, oferecendo elementos que marcam a natureza desta pessoa, seus valores, crenças e princípios.

No caso das marcas, esta noção de identidade opera de modo similar, já que é também a partir da identidade de uma marca que se pode perceber a finalidade e o significado de tal marca no contexto onde ela existe. A identidade de uma marca é ponto fundamental para se entender a relação estratégica da mesma com a organização que representa, já que a organização é um conjunto de associações da marca com o que pretende realizar, ou seja, sua promessa ofertada a cada interlocutor. Ela traduz aquilo conhecido como identidade organizacional.

Identidade organizacional pode ser definida como um conjunto de atributos vistos como próprios daquela organização pelos seus membros, não necessariamente sendo comum a todos, mas mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais. Identidade, assim, é aquilo considerado pela maioria dos empregados como sendo a “essência da organização” (ALMEIDA, 2006). E a marca é um dos elementos simbólicos que se faz presente nesta identidade organizacional.

Por ser constituída por símbolos e mensagens, uma marca tem o papel de construir a identificação dos indivíduos que se relacionam com a organização por meio de seus atributos. É um elemento estratégico de força e diferenciação que sugere a

construção de uma imagem⁵ por parte da sociedade sobre uma determinada instituição. Em outras palavras, a marca é um símbolo carregado de mensagens e atributos referentes a uma determinada organização a partir da qual a sociedade produz sentido e reconhece aquela organização. Ela representa, como já dito, a identidade desta organização a partir da qual todos os interlocutores, ou seja, sujeitos que de alguma forma irão interagir com esta organização, irão reconhecê-la.

Desta forma, por fornecer ricos atributos, ou seja, um arcabouço simbólico de significados, a marca contribui como dispositivo capaz de promover uma construção de sentido por parte dos sujeitos sobre uma organização, já que sua origem, segundo Hatch e Schultz (2008), vem da combinação dos diferentes símbolos, valores e crenças que são significativos não só para a organização, como também para seus interlocutores internos e externos. Em outras palavras, é a partir da identidade da marca que uma organização busca estabelecer um relacionamento com os sujeitos envolvidos com ela. Por isso, deve carregar propostas de valores e significados os quais tragam benefícios não só comerciais, mas também emocionais a estes interlocutores. Isso porque a relação dos indivíduos de hoje com as marcas parte de um aspecto afetivo e emocional, características de uma realidade da sociedade contemporânea.

Neste cenário, para compreendermos melhor o processo da marca nos dias de hoje e como ela se insere no contexto das organizações, faz-se necessária uma análise do lugar da marca e seus principais conceitos e significações ao longo dos tempos. Este capítulo propõe, assim, um retrospecto sobre as questões conceituais e de significâncias em torno da marca, numa proposta de perceber, no contexto contemporâneo, como ela atua em termos sociais e econômicos tendo como eixo os processos de comunicação e as organizações.

Antes disso, serão analisadas as principais características do contexto atual de modo a entender como ele é fundamental para se compreender as mudanças sociais que levaram a marca ao lugar que ela hoje ocupa. Este retrospecto busca analisar estes processos sob o olhar da sociologia, das teorias da linguagem e da semiótica.

⁵ Parte-se do conceito de que *imagem corporativa* é constituída a partir da percepção e interpretação da identidade pelos diversos públicos de uma organização; é uma fotografia que um indivíduo ou determinado grupo tem da organização como consequência de informações e interações. (van Rekon, 1997; Almeida, 2006).

3.1 – Do moderno ao contemporâneo: um retrospecto do cenário social

A sociedade contemporânea recebe diversas denominações a partir do ponto de vista de diversos autores. São nomenclaturas que surgem no final da década de 60 e início dos anos 70, fase marcada por uma crise do capitalismo e dos sistemas sociais centralizados, pelo surgimento de novos movimentos sociais e por outros fenômenos que acabam por traçar uma linha divisória na sociedade a qual foi decisiva em termos de um novo desenho para o atual cenário sócio-econômico e cultural.

Estas mudanças impõem rupturas e instauram uma nova lógica em que dois mundos passam a coexistir – global e fragmentado, estável e instável, efêmero e universal. É a era das possibilidades, das construções e reconstruções do sentido, das ressignificações, das representações e do simbólico. Um novo cenário marcado pela inexistência de linhas de força e de controle capazes de garantir forma e significado à sociedade (ALMEIDA, 2005).

Este novo cenário despertou a análise de diversos teóricos, os quais passaram a denominá-lo como sociedade pós-industrial, capitalismo tardio, sociedade em rede, sociedade da informação, sociedade pós-moderna e sociedade hipermoderna, dentre os principais deles. Sem entrar no mérito das especificidades e características peculiares de cada uma destas nomenclaturas e seus autores, vale reforçar que são fases significativas de mudanças na sociedade e que constituíram uma grande ruptura com os padrões e práticas anteriores. Surge um novo cenário marcado pela efemeridade e pela descontinuidade, pelo universal e o individual. Esta sociedade tem como eixo as tecnologias da informação, as quais vêm remodelando as relações sociais e imprimindo novos valores e novas formas de existir neste espaço contemporâneo. Diversidade, diferenciação e fragmentação são os novos sentidos que passam a habitar não só a nova esfera econômica, como também as esferas política, social e cultural (ALMEIDA, 2000).

Elegemos aqui dois destes conceitos que consideramos primordiais para percebermos o momento de ruptura para este novo cenário. Cenário este em que marcas e organizações passam a conviver a partir de relações simbólicas e habitar a arena sócio-cultural e de consumo de uma forma até então não conhecida. Assim, elegemos os teóricos da pós-modernidade e da hipermodernidade como fio condutores na busca de uma compreensão deste cenário.

A própria pós-modernidade é uma expressão que suscita vários entendimentos controversos já que diversos autores apresentam um ponto de vista em relação à sua definição e origem. Porém, como o objetivo deste estudo é traçar um panorama da pós-modernidade a partir de uma lógica de consumo tendo como pano de fundo as questões sobre capitalismo e marca, parte-se aqui do conceito de Jameson (1997), autor que define a pós-modernidade como uma lógica cultural de um capitalismo tardio, fase esta que teve seu início a partir dos anos 60.

Segundo Jameson (1997), uma das principais pistas que podem indicar aspectos da pós-modernidade está na cultura – percebe-se uma dilatação da esfera da cultura ao mesmo tempo em que se vê uma “aculturação” do real, que ele mesmo define como uma espécie de êxtase em função das representações das coisas e não mais pelas coisas propriamente ditas. Desta forma, explica o autor, na pós-modernidade, a cultura se tornou um produto, uma *commodity* de si mesma, que se resume no consumo constante. Deve-se deixar claro, afirma Jameson (1997, p.vii), que o pós-modernismo, enfim, não é a cultura dominante de uma nova ordem social, mas apenas o reflexo de uma nova modificação sistêmica do próprio capitalismo. E é a partir deste contexto de capitalismo e suas novas formas de consumo que se pretende perceber o lugar da marca.

Chevitarese (2001) reconhece que foi a partir da década de 70 que o conceito de pós-modernidade começou a ser amplamente discutido, fruto, talvez, de uma crise cultural ocasionada pelo pós-guerra. Daí a noção de que a pós-modernidade é fruto de uma crise da modernidade, a qual não dava mais conta de sustentar os grandes discursos da verdade, da razão, da legitimidade, do sujeito, entre outros. Discursos estes que ofereciam sustentação ao mundo e ao indivíduo moderno, mas que entram em crise por não mais conseguirem se justificar.

Como afirma Lyotard:

O pós-moderno, enquanto condição da cultura nesta era (pós-industrial) caracteriza-se exatamente pela incredulidade perante o metadiscorso filosófico-metafísico, com suas pretensões atemporais e universalizantes (1986, p.8).

Em outras palavras, o cenário pós-moderno surge justamente da crítica e da falta de certeza dos indivíduos perante as grandes verdades que a ciência impunha através da racionalidade e do estruturalismo modernos. Por isso, torna-se necessário

partir das noções de modernidade para se chegar ao entendimento das principais características desta fase pós-moderna.

A Modernidade é vista como uma antítese à Idade Média. Após uma fase escura e de trevas que a Idade Média viveu, surge a modernidade como a era da luz (iluminismo), do moderno, do cristão. Ela surge com o Renascimento e é regida pela racionalidade e pelo estruturalismo (TAVARES, 2004).

Sob o olhar de Bauman (1997), a modernidade é caracterizada como tudo aquilo que se remete à beleza, limpeza e ordem, algo referente a uma racionalização extremada que se propõe explicar o mundo a partir de grandes verdades. O conjunto de idéias e perspectivas que retratam a modernidade parece fazer parte, segundo Bauman (1999), de um grande sonho que a própria humanidade elaborou para si mesma, ou até mesmo um grande projeto da Razão como libertadora de todas as coisas (CHEVITARESE, 2001).

A modernidade estava centrada na noção de que o homem dotado de razão é capaz de tudo – uma noção pautada pela lógica do iluminismo que garante ao homem capacidade de centrar-se no desenvolvimento de uma ciência objetiva, de uma moralidade e de leis universais. Esta racionalidade garantiria uma sociedade segura e estável onde a ciência fosse capaz de explicar tudo.

A aplicação ampla da racionalidade na organização social prometia a segurança de uma sociedade estável, democrática, igualitária (incluindo o fim de estados teocráticos, de perseguições sociais produzidas pela superstição, de abusos de poder por parte dos governantes, etc). A possibilidade de domínio científico representava o aceno de uma ambicionada segurança, que nos afastaria dos infortúnios ligados a imprevisibilidade do mundo natural (desde condições climáticas e de relevo, a doenças físicas e mentais): a natureza deveria submeter-se ao poder da Razão humana (CHEVITARESE, 2001, p.4).

Estes mesmos sonhos, o autor arrisca, foram os responsáveis pelo próprio desgaste da condição moderna na medida em que a história do mundo não seguia um curso linear e organizado. Ao invés disso, havia o caos e a aleatoriedade, as guerras e as doenças. E as expectativas criadas não se puderam realizar efetivamente, gerando uma frustração, ou de acordo com Giddens (1991), um niilismo que, no fundo, já se mostrava presente desde o início:

(...) as sementes de niilismo estavam no pensamento iluminista desde o início. Se a esfera da razão está inteiramente desagrilhoada, nenhum conhecimento pode se basear em um fundamento inquestionado, por que mesmo as noções mais firmemente apoiadas só podem ser vistas como

válidas “em princípio” ou até “ulterior consideração”. De outro modo elas reincidiriam no dogma e se separariam da própria esfera da razão que determina qual validade está em primeiro lugar (p.54).

Neste lugar é que surge a pós-modernidade. Nasce da incerteza, da falta de otimismo, do desencanto, ou de acordo com Featherstone (apud Chavitarese, 2001), surge de uma reação cultural pautada pela perda de confiança do potencial universal do iluminismo.

A pós-modernidade nasce da desconfiança de uma certeza absoluta, de um poder totalitário atribuído à ciência que não era capaz de explicar o mundo – e essas grandes verdades caem por terra, o que Lyotard (1986) chama de queda dos metarrelatos, das grandes narrativas. “Enquanto o moderno é regido pela racionalidade, apoiado no paradigma estruturalista, o pós-moderno é a antítese dessa ordem filosófica, isto é, conduz ao pensamento da desestrutura” (TAVARES, 2004, p.126). Aquilo que Lyotard (2002) define como uma incredulidade diante dos meta-discursos filosófico-metafísicos e iluministas, os quais tinham pretensões de verdade universal e totalizante.

Esta desestrutura instaura, ao mesmo tempo, na pós-modernidade, um desejo por liberdade diante da descrença na existência de uma total felicidade. Este sentimento de liberdade gera uma insegurança – “poder tudo” é tão angustiante quanto “não poder nada”. Instaura-se a consciência da incerteza e da ambivalência, um mal-estar diante de um mundo não mais belo, limpo e organizado.

O espetáculo e o consumo também passam a assumir novos lugares no cenário pós-moderno. De acordo com Chavitarese (2001), o consumismo passa a ser uma espécie de passaporte para o mundo dos sonhos, onde o que importa não é a escolha e aquisição de um produto, mas a procura imaginária e constante contida na imagem do mesmo. Consequência deste consumo para o prazer é a preocupação com o estilo de vida em um cenário onde a realidade é mais estética do que real, onde a cultura do mundo existe pela mídia. A lógica do mundo passa a ser submetida a um volume absurdo de imagens, um bombardeamento de signos vazios ou fragmentados, convidando insistentemente os sujeitos a experiências estéticas, experiências estas que ultrapassam a esfera da economia e da cultura e passa a prevalecer nas demais esferas do mundo da vida (CHAVITARESE, 2001).

A pós-modernidade, assim, surge como reação cultural aos modos históricos do ideal da modernidade, nasce da negação da própria modernidade no que diz

respeito à perda do otimismo e da confiança no potencial universal do projeto moderno iluminista. E reforça-se pela tentativa de negar uma espécie de colonização pela ciência perante as demais esferas culturais, junto com um clamor pela liberdade e diversidade as quais haviam sido suprimidas pela objetividade da razão. De acordo com Chevitarese (2001), “enquanto reação cultural, a pós-modernidade traz consigo fortes tendências ao irracionalismo, o que pode ser exemplificado, tanto pelo fundamentalismo contemporâneo, como pela sociedade de consumo” (p.11). Características estas que convivem em um universo cultural de colonização da ciência e da ética pela estética.

Alguns autores como Bauman (1999) e Giddens (1991) acreditam que a pós-modernidade nada mais é do que a própria modernidade, mas num lugar diferente. De acordo com Bauman (1999), “a pós-modernidade é a modernidade que atinge a maioria” (p.288), ou seja, é uma nova fase em que a própria modernidade se auto-analisa e se enxerga em outro espaço e em outras condições. Aquilo que Giddens chama de “modernidade tardia” (1991). Dentro desta perspectiva, pode-se dizer que a pós-modernidade não significa a morte da fase moderna e sua ruptura com a mesma; denota, neste caso, uma nova forma de se viver a modernidade a partir de uma crise cultural dentro da própria modernidade (CHEVITARESE, 2001).

Esta crise representa modificações e reestruturações na sociedade e no indivíduo, abrangendo diversas esferas da vida. Um dos grandes fatores para esta nova orientação do mundo é defendida por vários autores como fruto de um capitalismo tardio vivido por uma nova sociedade que busca sua satisfação pelo consumo (JAMESON, 1997; GIDDENS, 1991; BAUMAN, 1999, 2001; LIPOVETSKY, 2007). Assim, afirma Bauman (2001), o indivíduo pós-moderno é um colecionador de experiências e de sensações, aquele que sofre na busca pela verdade, que tem anseios, que se vê numa constante busca frenética por aquilo que ele nem sabe o que é – e toda essa frustração encontra no consumo uma forma de compensação e de satisfação dos desejos.

(...) A sociedade pós-moderna envolve seus membros primariamente em sua condição de consumidores, e não de produtores. (...) A vida organizada em torno do consumo, por outro lado, deve se bastar sem normas: ela é orientada pela sedução, por desejos sempre crescentes e quererem voláteis... (BAUMAN, 2001, p.90).

Diante desta nova ambiência, onde as rédeas são afrouxadas e o que impera é a desregulamentação, a liberalização, a flexibilidade, a fluidez, a efemeridade e o consumo frenético, o indivíduo passa a se relacionar com o mundo a partir de signos vazios de real significado. Neste contexto é que vemos a marca ocupar seu lugar de destaque.

A esta nova modernidade, à qual vários autores denominam pós-modernidade (LYOTARD, 1986; GIDDENS, 1991; BAUMAN, 1999, 2001; CHEVITARESE, 2001; TAVARES, 2004), Lipovetsky (2007) refere-se como fase da hipermodernidade.

De acordo com o autor, a transição da modernidade para uma nova fase iniciou-se ao longo da segunda metade do século XX, período no qual já vivíamos a “civilização do desejo” (LIPOVETSKY, 2007, p.11). Esta nova civilização, indica o autor, já tinha como característica marcante o consumidor em primeiro plano. O consumo já havia tomado o lugar da produção na medida em que tudo passa a ser produzido a partir das expectativas do comprador. Assim, as experiências passam a ser mercantilizadas, a oferta se diversifica e é adaptada às expectativas de quem compra, os produtos passam a ter seus ciclos de vida reduzidos em função da rapidez das inovações, os mercados se segmentam – enfim, tudo isso reflete uma nova era de um novo comportamento de indivíduo em sociedade.

Um Homo consumericus de terceiro tipo vem à luz, uma espécie de turbo-consumidor desajustado, instável e flexível, amplamente liberto das antigas culturas de classe, imprevisível em seus gostos e em suas compras. De um consumidor sujeito às condições sociais da posição, passou-se a um hiperconsumidor à espreita de experiências emocionais e de maior bem-estar, de qualidade de vida e de saúde, de marcas e de autenticidade, de imediatismo e de comunicação (LIPOVETSKY, 2007, p14).

Este novo consumidor passa a estabelecer uma nova relação com o consumo – ele não está mais à procura de um bem-estar material, mas na busca constante de um conforto emocional, psíquico e afetivo.

Estas são características marcantes desta sociedade do hiperconsumo a qual, segundo Lipovetsky (2007), tem seu início no final dos anos 70. É uma fase que marca esta nova relação do indivíduo com o consumo. Para compreendermos melhor como chegamos a este novo status de consumo, o autor sugere um retrospecto histórico o qual ele classifica como as três eras do chamado capitalismo de consumo.

O primeiro ciclo é marcado pelo surgimento dos mercados de massa, que tem início por volta dos anos 1880 e vê seu fim junto com a Segunda Guerra Mundial. É uma fase em que os grandes mercados ocupam o lugar dos pequenos mercados locais em função do desenvolvimento das infra-estruturas de transporte e comunicação (estradas de ferro, telégrafo, telefone, entre outros), além do surgimento das técnicas de produção em massa. Estes aspectos favorecem o aumento do volume de produção das mercadorias, ao mesmo tempo em que facilita a regularidade, volume e velocidade dos transportes tanto para as fábricas quanto para as cidades, permitindo maior escoamento dos produtos.

É importante ressaltar que esta primeira fase do capitalismo de consumo coincide com a fase do surgimento das marcas. É neste período, em que os produtos artesanais e do campo começam a ser substituídos por produtos industriais, surgem as primeiras marcas com a função de nomear, identificar e diferenciar os diversos produtos que passam a ocupar as prateleiras dos supermercados (SEMPRINI, 2006). Estes aspectos, entretanto, serão retomados mais adiante.

Lipovetsky (2007) reforça que foi neste período, a partir do desenvolvimento da produção de massa, que este primeiro ciclo inventou o marketing de massa e fortaleceu o perfil do consumidor moderno. É a fase de invenção das marcas, das embalagens e da publicidade. “A fim de controlar os fluxos de produção e de rentabilizar seus equipamentos, as novas indústrias acondicionaram elas mesmas seus produtos, fazendo publicidade em escala nacional em torno de sua marca” (p.29). Daí surgem algumas marcas conhecidas e consagradas nos dias de hoje como a Coca-Cola, *Procter & Gamble*, *Kodak*, *Heinz*, entre outras.

O surgimento das grandes marcas e dos produtos embalados transforma também a relação do consumidor com o varejista. O consumidor se relaciona não mais com o vendedor. Sua relação passa a ser com a marca. Ele passa a comprar não mais um produto, mas uma assinatura cuja garantia e qualidade são transferidas para o fabricante. A fase 1 transforma o cliente tradicional em consumidor moderno – um consumidor de marcas que, a partir de então, passa a ser educado e seduzido pela publicidade (LIPOVETSKY, 2007).

A fase II, então, vem como uma solidificação desta sociedade de consumo de massa que surge na primeira metade do século XX. A partir da década de 50 e até meados dos anos 1970, o que se via era não mais um reforço do marketing de

massa, aquele cujo objetivo era vender produtos em série e em volume. Ao contrário, a ênfase era em políticas de diversificação de produtos e processos com o objetivo de reduzir o tempo de vida das mercadorias, tirando-as de moda pela rápida renovação de modelos e de estilos. A ordem econômica já começava a seguir os princípios da sedução, do efêmero, da diferenciação dos mercados (LIPOVETSKY, 2007). O autor identifica, inclusive, que este período pode ser considerado como “o primeiro momento do desvanecimento da antiga modernidade disciplinar e autoritária, dominada pelas confrontações e ideologias de classe” (p. 36-37) na medida em que surge uma sociedade que deixa de lado a coerção, o dever, o recalque e as promessas do futuro para viver a sedução, o hedonismo, a liberação e o presente. A sociedade de então vive um modo de vida centrado no materialismo e no individualismo.

São essas sensações e o acesso a um modo de vida mais fácil e mais confortável que leva a sociedade a uma terceira fase do consumo, um consumo intimizado, com consumidores cada vez mais imprevisíveis e voláteis:

O consumo ordena-se cada dia um pouco mais em função de fins, de gostos e de critérios individuais. Eis chegada a época do hiperconsumo, fase III da mercantilização moderna das necessidades e orquestrada por uma lógica desinstitucionalizada, subjetiva e emocional (LIPOVETSKY, 2007, p.41).

É esta terceira fase, então, que o autor denomina como a era do hiperconsumo, fase na qual, segundo ele, o ato de consumir não mais é operado pela lógica mercantilista das concorrências, dos desafios e dos enfrentamentos de mercado, mas sim pela lógica individual dos desejos e dos prazeres. O tipo de consumo que reina na era da hipermodernidade é o consumo emocional.

Esta fase atual e contemporânea tem no consumo uma de suas principais marcas de expressão. Este consumo emocional ancora-se no imaginário e no simbólico para estabelecer relações com os sujeitos em sociedade. Torna-se fundamental, desta forma, entender as principais características deste consumo imaginário para chegarmos à lógica atual das marcas.

3.2 – O consumo no seu aspecto imaginário e simbólico

Canclini (2005) parte de uma definição base que diz que “consumo é o conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos

dos produtos” (p.60). É uma definição que, em certa medida, explica de forma simples o ato de consumir não a partir de gostos, caprichos ou atitudes individuais. O consumo é compreendido, aqui, como uma racionalidade econômica, um ciclo que fomenta e movimenta o mercado a partir de sua lógica de produção e reprodução social ordenada pelas grandes estruturas de administração do capital.

Contudo, é sabido que esta lógica de ordenação social pelos grandes agentes econômicos não é a única existente na sociedade atual. O próprio autor pontua que existe também uma lógica de consumo que se manifesta a partir do que ele chama de uma “racionalidade sociopolítica interativa” (2005, p.61), ou seja, consumir também significa participar de um cenário de disputa social por aquilo que a sociedade produz e os modos de utilização destes produtos.

Se alguma vez esta questão foi território de decisões mais ou menos unilaterais, hoje é um espaço de interação no qual os produtores e emissores não só devem seduzir os destinatários, mas também justificar-se racionalmente (CANCLINI, 2005, p.62).

Em outras palavras, o consumo, segundo o autor, é construído com base em uma racionalidade não só integrativa, mas também comunicativa de uma sociedade. Ele se estabelece a partir de uma organização racional de perspectivas sociais que se integram e se reestabelecem de forma contínua pela comunicação. Ele funciona como elemento de ordenação e regulamentação da sociedade (CANCLINI, 2005).

Bauman (2008) define consumo como algo banal, trivial, uma atividade que fazemos todos os dias até mesmo sem um planejamento prévio – consumo é uma condição da sociedade, a qual partilhamos com todos os indivíduos e que se faz presente durante toda a história do homem no mundo.

Várias mudanças, indica o autor, ocorreram na lógica e organização do consumo ao longo dos séculos, mas Bauman (2008) aponta uma que foi crucial para uma ruptura de grandes conseqüências sociais – a passagem do consumo para o consumismo. E a alteração fundamental é que o consumismo passou a ocupar uma posição central na vida do indivíduo, transformando-se em seu propósito de existência. E mais do que isso, o consumismo tornou-se uma emoção, um prazer e sua repetição contínua passou a sustentar a economia do convívio humano na sociedade hipermoderna.

Pode-se dizer que o “consumismo” é um tipo de arranjo social resultante da reciclagem de vontades, desejos e anseios humanos rotineiros, permanentes e, por assim dizer, “neutros quanto ao regime”, transformando-

os na principal força propulsora e operativa da sociedade, uma força que coordena a reprodução sistêmica, a integração e a estratificação sociais, além da formação de indivíduos humanos, desempenhando ao mesmo tempo um papel importante nos processos de auto-identificação individual e de grupo, assim como na seleção e execução de políticas de vida individuais. (...) De maneira distinta do consumo, que é basicamente uma característica e uma ocupação dos seres humanos como indivíduos, o consumismo é um atributo da sociedade (BAUMAN, 2008, p.41 – grifos do autor).

O consumismo é, enfim, algo já inserido na sociedade contemporânea, o qual funciona como força operadora das relações sociais. Além disso, é algo que transforma o indivíduo hipermoderno em um sujeito ávido por experiências e satisfações, as quais ele satisfaz através do consumo.

Nossa sociedade é uma sociedade de consumo (...). A maneira como a sociedade atual molda seus membros é ditada primeiro e acima de tudo pelo dever de desempenhar o papel de consumidor. A norma que nossa sociedade coloca para seus membros é a da capacidade e vontade de desempenhar esse papel (BAUMAN, 1999, p. 87-88).

A partir das idéias de Bauman, pode-se entender que a lógica apresentada por Canclini (2005) parece seguir na contramão do pensamento de autores da pós-modernidade e mesmo da hipermodernidade que enxergam no consumo uma lógica irracional e desregulada na sociedade, em que os indivíduos consomem pelo próprio prazer individual (LYOTARD, 2002; BAUMAN, 1999, 2001; LIPOVETSKY, 2007).

Mas o que Canclini (2005) pretende dizer é que consumo deve ser enxergado mais além. Mais do que um simples lugar individual de troca de mercadorias, o mercado representa um espaço de interações socioculturais mais complexas, nas quais existe uma racionalidade e um pensamento de mundo que também caminham para um ordenamento social. Afinal, o valor material contido nas mercadorias não é algo natural dos objetos de consumo, mas valores simbólicos que são construídos coletivamente e a partir de interações socioculturais (CANCLINI, 2005).

Diante desta perspectiva, torna-se primordial compreender melhor essa nova lógica de consumo hipermoderno apontada pelos autores já aqui mencionados de modo a estabelecer uma relação entre este contexto de consumo com a lógica da marca.

Como mesmo explica Semprini (2006), se o consumo é algo tão indissociável da pós-modernidade, parece sensato afirmar que alguns aspectos primordiais e fundantes deste pós-moderno estabelecem um forte vínculo com as lógicas do consumo. O autor identifica cinco temas que, ao mesmo tempo, estão associados à

pós-modernidade e ao consumo – o individualismo, o corpo, a imaterialidade, a mobilidade e o imaginário. E cada um deles contribui de forma significativa às lógicas do consumo e suas motivações geradas nos indivíduos. Algo que Lipovetsky também reconhece na personalidade deste mesmo consumidor hipermoderno:

Poder construir de maneira individualizada seu modo de vida e seu emprego do tempo, acelerar as operações da vida corrente, aumentar nossas capacidades de estabelecer relação, alongar a duração da vida, corrigir as imperfeições do corpo, alguma coisa como uma “vontade de poder” e seu gozo de exercer uma dominação sobre o mundo e sobre si aloja-se no coração do hiperconsumidor (LIPOVETSKY, 2007, p.52).

Neste sentido, o individualismo, primeira dimensão apontada por Semprini (2006), tem sido tema dos mais diversos autores que enxergam na queda das metanarrativas um dos grandes efeitos na vida dos indivíduos sociais hipermodernos no que diz respeito a seus desejos e necessidades.

A partir de novas noções de desejo e prazer, estes indivíduos passam a valorizar a construção de projetos individuais, a procura pela felicidade privada e escolhas pessoais. Aquilo que Lipovetsky (2009)⁶ chama de hiperindividualismo, ou seja, cada vez mais o consumo se desloca de um universo familiar e coletivo e passa a ser exercido de forma individual. As práticas de consumo se tornam cada vez mais descentralizadas e cada vez mais individualizadas.

Percebe-se que este individualismo, entretanto, não representa necessariamente egoísmo, isolamento ou aversão à vida social. Ele parece ser uma nova maneira de viver o vínculo social. E o consumo parece ter sabido explorar muito bem este novo comportamento do indivíduo através da oferta de uma variedade enorme de elementos que instigam esta curiosidade e este desejo de expressão pessoal – novas tecnologias, indústrias culturais e de entretenimento, indústria alimentícia, entre outras, surgem a cada dia provocando fascínio e desejo constantes.

Este enfoque sobre o individualismo foi fundamental para a segunda dimensão aqui apontada, o movimento de valorização do corpo. No contexto hipermoderno, o indivíduo sai de uma realidade em que o corpo é algo sagrado e que deve ser preservado, passa por uma liberação progressiva até chegar a uma era

⁶ Palestra de abertura da XVIII Compós – Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação realizado em 02/06/09 na PUC Minas, Belo Horizonte, MG.

que valoriza o corpo saudável e em forma. Os tempos hipermodernos cultuam a valorização do corpo como instrumento de sedução (SEMPRINI, 2006).

O enfoque cai, então, sobre a idéia do corpo sensível e as novas tecnologias e as diversas indústrias do consumo passam a evocar produtos que valorizam o toque, as diferentes texturas, o olfato, ou seja, tudo aquilo voltado para os cinco sentidos. Além disso, é a era da exaltação ao corpo saudável e ao emagrecimento. O excesso de peso é tido como algo insuportável, as práticas de regimes se propagam e a relação dos indivíduos com a alimentação torna-se uma fonte permanente de ansiedade e sentimento de fracasso pessoal (LIPOVETSKY, 2007).

O aumento da expectativa de vida acaba por também fomentar esta valorização do corpo. Hoje, afirma Lipovetsky (2007), pessoas entre cinquenta e sessenta e quatro anos também são consumidores ativos, equipados com aparelhos de alta tecnologia, cada vez mais dispostos a experimentar novas marcas, principalmente no setor de alimentação, com o objetivo de melhorar o seu estado de saúde. O bem-estar, nesse sentido, assume uma lógica que vai além. Enquanto na modernidade ele representava algo funcional e objetivista, na fase hipermoderna ele assume características qualitativas e reflexivas, centradas no corpo vivido, na atenção a si próprio, no aumento das sensações íntimas.

O imaterial é a terceira dimensão do consumo pós-moderno. Segundo Semprini (2006), a evolução pós-moderna instiga os indivíduos a consumir produtos com aspectos cada vez mais abstratos, conceituais e virtuais, os quais promovam sempre uma interação com a vida e o com o ambiente e que potencializem as necessidades individuais dos sujeitos. O consumo é voltado para produtos cada vez menores e que tenham “menor densidade fenomenológica, menor presença física, mas em compensação, quase sempre uma densidade simbólica e imaginária muito mais importante” (SEMPRINI, 2006, p.49).

Em outras palavras, os indivíduos desejam consumir não mais produtos pesados, volumosos e pouco sofisticados ou fazer uso de serviços que tenham uma verdadeira base substancial – no que diz respeito à alimentação, aumenta-se o consumo de produtos leves, de odores delicados, carnes brancas; no lazer, cresce o acesso ao DVD, visita a museus e exposições. Práticas de consumo em que é dispensada toda a parte física e material. O que passa a ser consumido são as idéias, as imagens e emoções, os imaginários e as histórias. O imaterial ganha o lugar do material (SEMPRINI, 2006).

É assim que observamos, então, um distanciamento dos aspectos práticos e funcionais na vida cotidiana, dando lugar aos aspectos imateriais.

Regressão da lógica da posição social, redução da imagem viril dos produtos: duas manifestações de uma mesma cultura hiperconsumista, mais emocional que demonstrativa, mais sensitiva que ostensiva. Os desejos de poder individualista não progredem senão em acordo com a eufemização dos signos emblemáticos da dominação (LIPOVETSKY, 2007, p.53).

É um momento em que os objetos de consumo tendem a perder seus aspectos viris e agressivos e isso pode ser percebido, por exemplo, pelas novas formas arredondadas dos automóveis, algo que Lipovetsky (2007) denomina “feminização estilística”, ou seja, a eufemização dos antigos signos da masculinidade.

A natureza do homem pós-moderno, também conhecido como o *homo mobilis*, é traduzida pela noção de mobilidade, quarta dimensão apontada por Semprini (2006). Este novo indivíduo vê a mobilidade quase como uma condição de existência. Ela se torna social, profissional e mental. E as marcas de produtos e serviços ligados à mobilidade tornam-se, com frequência, as mais conhecidas, mais presentes, mais desejadas pelos consumidores, os quais estão dispostos a pagar muito mais caro por um produto nômade (um celular, por exemplo), inserido neste contexto pós-moderno do que por um produto do universo modernista (uma máquina de lavar, por exemplo), dominado por uma lógica funcional e utilitária.

A idéia de mobilidade desencadeia um outro fator, o qual Lipovetsky (2007) aponta como marcante desta fase - a aceleração da obsolescência dos produtos. Grande número de produtos hoje tem uma durabilidade que não excede dois anos. A oferta se vê num ciclo de renovação extremamente rápido, mas as demandas de consumo, cada vez mais emocionais e instáveis, também contribuem para este cenário.

A última dimensão, enfim, citada por Semprini (2006) é também fundamental para definir o consumo no contexto pós-moderno – o imaginário. O autor afirma que se as noções de produção industrial, materialidade, pragmatismo, funcionalismo e racionalismo são elementos marcantes da fase moderna, esta fase atual parece colocar em discussão estes valores, dando um espaço maior às idéias de fantasia, criatividade, expressão pessoal e da procura de sentido.

É assim que vemos a noção do design de produtos tomar novos rumos. Ele assume uma perspectiva polissensorial, ou seja, que tem por objetivo otimizar a dimensão sensorial dos produtos.

Os produtos já não se contentam em funcionar com eficiência, devem despertar o prazer dos sentidos, oferecer uma qualidade sonora ou olfativa, fornecer um suplemento de realidade tátil, favorecer uma experiência sensitiva e emocional (LIPOVETSKY, 2007, p.231).

É assim que o consumidor hipermoderno busca não mais o produto comum e utilitário, mas aquele diferenciado e que desperta sensações estéticas.

Todos estes aspectos, enfim, nos mostram como as lógicas de consumo mudaram e, por consequência, alteraram a relação dos indivíduos no espaço social. Numa era em que a realidade constrói sujeitos cada vez mais fragmentados e que as relações são cada vez mais efêmeras e voláteis, vemos os indivíduos empenhando-se na construção de sonhos e de projetos pessoais na busca constante pela felicidade, já que o espaço social não mais oferece grandes projetos coletivos ou grandes visões com as quais se pode identificar.

Cada um se sente no direito de criar seu próprio imaginário individual, o qual lhe permite dar sentido ao mundo e direcionar ações e escolhas. A sociedade do hiperconsumo tem como base a promessa de satisfazer os desejos e necessidades humanas na construção de uma vida feliz. Como afirma Bauman (2008), “a sociedade de consumidores talvez seja a única na história humana a prometer felicidade na *vida terrena, aqui e agora* e a cada “agora” sucessivo. Em suma, uma felicidade *instantânea e perpétua*” (p.60 – grifo do autor).

Esse caráter abstrato de grande parte desta nova forma de consumo encontra na marca seu meio natural de expressão, justamente por ser constituído por uma enorme parcela do imaginário e do simbólico. Isso porque uma das propriedades principais da marca pós-moderna, de acordo com Semprini (2006), é realmente conseguir demonstrar um discurso, um imaginário coletivo, uma rede de atributos cognitivos e simbólicos. A marca passa a propor para seus interlocutores um universo organizado de significados onde qualquer produto ou serviço desmaterializado, diz o autor, pode encontrar seu lugar, ou seja, seu sentido. “A marca é, em certo sentido, a instância que fornece um contexto dotado de sentido a uma experiência ou a um imaginário que, sozinhos, tenderiam a ser imprecisos ou muito abstratos” (p.50).

É neste cenário pós-moderno, pautado pelo consumo simbólico e imaginário, que as marcas surgem como um elemento de presença marcante. Elas passam a assumir um papel estratégico onde funcionam como um dispositivo de controle pós-moderno, “fluindo no campo da imanência de um desejo maleável e perversamente irrealizável” (TAVARES, 2004, p.133). As marcas, enfim, são elos importantes das relações dos sujeitos em sociedade.

Mas é sabido, entretanto, que a marca nem sempre ocupou este lugar de destaque. As próprias mudanças de contexto social traçam a história da marca no mundo do consumo. Assim, buscamos definir melhor a marca, suas origens e sua história para então compreendermos como ela chega a esta posição de protagonista do cenário social contemporâneo.

3.3 - Marca: origem, conceitos, história e ascensão no espaço social pós-moderno

Uma marca pode ser definida como um signo que identifica e constrói, de maneira simbólica, uma relação com um produto ou serviço. É um símbolo que está no lugar de algo (TAVARES, 2004). Sua origem tem como base a cultura heráldica da Idade Média, com suas armas e brasões. Esta cultura fixou as bases do que se conhece hoje como uma cultura das marcas na medida em que pretendia, a partir do uso dos brasões, reforçar ordenamento e estrutura, classificação e hierarquia. Tavares (2004) reconhece que assim como o brasão, uma marca serve para diferenciar aquilo que é igual e uniforme – explicado pelo uso das armaduras dos cavaleiros da Idade Média e pelas roupas nos dias de hoje. Ambas têm o papel de inscrever uma diferença, uma personalidade única, que, conforme sugere o autor, é papel designado às marcas.

Hoje, o conceito de *branding* ou gestão da marca, é utilizado para revelar pertencimento e propriedade, buscando construir no imaginário dos indivíduos a noção de marca como um sujeito pós-moderno (TAVARES, 2004). Segundo o autor, as marcas contemporâneas atuam como um dispositivo sócio-cultural pós-moderno, o qual atravessa o consumo como um sujeito semiótico oferecendo aos indivíduos materialidades simbólicas a partir das quais relações sociais se estabelecem. Elas surgem como alegorias pós-modernas, as quais atuam no imaginário social e coletivo como dispositivos sedutores de controle (TAVARES, 2004).

Este papel assumido pelas marcas coloca também as organizações num patamar diferenciado dentro deste contexto, já que marcas representam, entre outras coisas, também organizações⁷. Neste cenário, cada vez mais as organizações enfrentam o desafio de gerir projetos de marca capazes de se comunicar socialmente com indivíduos de necessidades diferenciadas. Seu grande artifício atual é a capacidade de construir marcas que consigam, do ponto de vista semiótico, flexibilizar seus códigos e discursos, ao mesmo tempo em que mantêm um sentido de senso comum que gere um entendimento que seja individual, mas também coletivo (TAVARES, 2004).

As marcas são, assim, construídas a partir de um projeto lingüístico (enunciação) que sabe manter seu significado fixo (significado este intencional e estratégico), mas que também se adapte aos mais diversos lugares, situações e momentos e, por isso, consegue estabelecer os vínculos necessários com o indivíduo pós-moderno de identidade fragmentada e fluída (TAVARES, 2004).

Mas esta natureza atual das marcas não é a mesma desde seu surgimento. Mudanças sociais e econômicas marcam um histórico de evolução das marcas até o seu lugar de hoje. Mas a partir de quando, exatamente, as marcas assumem este papel central na vida social pós-moderna? Como elas vão assumindo papéis diferenciados? Como as organizações passam a lidar com a marca e encaram essa mudança em sua natureza?

Uma concepção geral desenvolvida por teóricos da administração em meados da década de 1980 afirma que organizações de sucesso devem ser capazes de produzir principalmente marcas, e não produtos. Naomi Klein (2003) acredita que este entendimento foi responsável pelo crescimento extraordinário das corporações em termos de riqueza e influência cultural na sociedade e, conseqüentemente, da marca.

Até aquela época, as organizações entendiam que favorecer a marca era importante. A principal preocupação de todo fabricante sólido, entretanto, deveria estar na produção de bens. O que imperava era a noção de que a função básica e irreversível de uma economia industrial era a produção de coisas – quanto mais se produzia, maior a rentabilidade.

⁷ Esta idéia parte do princípio de que marcas hoje não só representam produtos ou organizações, mas até mesmo pessoas, como políticos, atletas, celebridades.

A produção de bens permaneceu no centro de todas as economias industrializadas até que, nos anos 1980, nos Estados Unidos, em função de uma recessão, surge o consenso de que as organizações estavam inchadas, superdimensionadas. Nesta mesma época e em função deste superdimensionamento, surge um novo tipo de organização, a qual passa a disputar mercado com fabricantes americanos tradicionais. Eram empresas que, em função de uma liberalização do comércio e uma reforma nas leis trabalhistas, passam a ter seus produtos fabricados por terceiros, inclusive em outros países.

Este novo modelo de corporação, afirma Klein (2003), descobre a lucratividade em função do “menos” – quem possuísse menos, tivesse o menor número de empregados na folha de pagamento e produzisse a mais poderosa imagem no lugar de produtos estaria na frente. O verdadeiro trabalho destas organizações não tinha como foco a fabricação, mas a imagem de suas marcas.

Este novo modelo desencadeia um processo que foi se desenvolvendo gradativamente nas duas últimas décadas no mundo corporativo: as fusões. A partir de então, muitos dos mais conhecidos fabricantes do mundo passaram a não mais fabricarem produtos ou os distribuir – eles passaram a comprar produtos e dar a eles suas marcas. Estas organizações passam, assim, a buscar cada vez mais novas formas criativas de construir e fortalecer a imagem das marcas, o que passou a demandar novas estratégias, novas ferramentas e novos espaços para se construir e divulgar um conceito de marca.

No final do século XIX é que as marcas, enfim, começam a surgir no cenário econômico de mercado. Sua origem (da forma como conhecidas hoje), de certa maneira, vem da publicidade da segunda metade do século XIX. As primeiras campanhas de marketing de massa surgem com seu foco muito mais na publicidade do que propriamente na marca como ela se apresenta nos dias de hoje.

Mas, antes de avançar um pouco mais nos conceitos e na trajetória das marcas no contexto social, vale a pena ressaltar uma distinção importante entre marca e publicidade. Embora sejam palavras usadas de forma equivalente (de maneira equivocada), marca e publicidade não representam um mesmo processo. A publicidade de qualquer produto, explica Klein (2003), é uma das partes do chamado plano de *branding*, ou gestão da marca, assim como o *design* gráfico, as Relações Públicas, a comunicação institucional, entre outros. “Pense na marca como o sentido

essencial da corporação moderna, e na publicidade como um veículo utilizado para levar esse sentido ao mundo” (p.29).

Uma marca, neste contexto, passa a ser mais do que uma representação de uma organização. Ela está no lugar desta organização na medida em que se torna um elemento de sentido, o qual vai estabelecer relações entre os diversos sujeitos envolvidos com esta organização.

E para que se possa entender esta dinâmica de ocupação de espaço na sociedade pelas marcas, faz-se necessário ir além do quadro econômico e comercial. Propõe-se assim uma leitura de um contexto ampliado, o qual perpassa as esferas do histórico, sociológico e semiótico, já que para se entender a lógica das marcas contemporâneas, é necessária uma análise da lógica da própria sociedade (Semprini, 2006).

A segunda metade do século XIX, palco do surgimento das marcas, foi marcada pelas grandes invenções – rádio, fonógrafo, carro, lâmpada elétrica, entre vários outros produtos. O papel da publicidade dentro deste contexto era, então, de acordo com Klein (2003), mudar o estilo de vida das pessoas apresentando a elas estes novos produtos com o intuito de convencê-las a adotá-los em seu dia-a-dia. Sua missão era a de mostrar à sociedade que sua vida seria melhor se passassem a usar carros no lugar de bondes, telefones ao invés de cartas, lâmpadas no lugar de lamparinas.

A idéia de se construir uma identidade de marca para as organizações não era, enfim, a preocupação da época. Muitos destes novos produtos, vale a pena acrescentar, traziam consigo marcas que permanecem no mercado até os dias de hoje. Mas isso era um mero incidente, já que a novidade eram os produtos em si. E isso já era suficiente em termos da publicidade (KLEIN, 2003).

Em função do surgimento das fábricas, a produção toma outros rumos e surgem os primeiros produtos baseados em marcas. O mercado passa a ser inundado por produtos padronizados e produzidos em massa. Neste contexto de uniformidade manufaturada, a marca competitiva torna-se uma necessidade, já que a diferença do produto passa a ser sua imagem fabricada. Nesta fase, muda também a função da publicidade. Não era mais suficiente oferecer apenas informações sobre os produtos – era preciso saber construir uma imagem em torno de uma variedade enorme de produtos iguais. Assim, coube à publicidade dos anos de 1880 dar nomes a produtos genéricos, e logomarcas corporativas eram aplicadas

a produtos fabricados em massa como arroz, açúcar, farinha, entre outros (KLEIN, 2003).

No final do século XIX e início do século XX, as campanhas publicitárias começam a incorporar, de forma ainda muito sutil, aquilo que viria a ser uma das principais características das marcas pós-modernas – a de despertar sentimentos. Marcas como a *General Motors*, a *General Electric Company*, entre outras, carregavam em seus slogans mensagens que se aproximavam das pessoas, como se estas organizações e aquilo que produziam passassem a fazer parte do dia-a-dia das pessoas, como um novo membro da família (KLEIN, 2003).

Começa, então, segundo Semprini (2006), o grande processo de transformação vivido pela marca, não só em sua lógica de funcionamento como também em seu papel e significado na sociedade. O lugar de ocupação das marcas no cenário contemporâneo mudou drasticamente, uma mudança gradativa, feita por fases de expansão e fases de retração. O autor identifica quatro fases principais na evolução das marcas, fases essas marcadas por movimentos oscilatórios e complexos.

A primeira delas, identifica o autor, teve uma duração aproximada de quinze anos (1958-1973) e foi marcada pelo acompanhamento da marca no progresso da sociedade de consumo. Foi uma fase em que a sociedade passou a exercer o consumo de massa, ou seja, produtos artesanais ou vindos do campo foram substituídos pelos produtos industriais e a marca passou a ocupar espaços consagrados – os supermercados e hipermercados.

As marcas substituem, pouco a pouco, os produtos provenientes do campo ou produzidos artesanalmente, e a produção industrial anônima vendida no varejo sobre as bancadas dos mercados e das vendas de bairro. (...) Esse imenso trabalho de conversão, da horta às conservas ou aos congelados e do galinheiro aos peitos de frango sob celofane, se faz sem grande dificuldade, pois é sustentado por um discurso social que valoriza estas mudanças e que, paralelamente, estigmatiza os “arcaísmos” dos modos de consumo tradicionais, rurais ou artesanais (SEMPRINI, 2006, p.26-27).

Neste período, as funções da marca eram ainda relativamente simples – nomear, identificar, diferenciar numa fase em que palavras como “modernidade”, “progresso” e “produção de massa” eram palavras de ordem, ou seja, imperativos sociais sustentado por um forte consenso. As marcas, então, tiram proveito deste consenso social.

Dentro desta mesma fase, Klein (2003) identifica uma consciência, por parte das organizações - de que toda empresa poderia ter uma identidade de marca. E a publicidade, assim, passou a buscar a “essência das marcas” nos produtos. O que passou a importar foi o fato de que as organizações fabricavam produtos, mas os consumidores compravam marcas. Esta foi uma mudança significativa na concepção das marcas na sociedade, mas que levou tempo para ser incorporada pelas organizações. Isso porque, para elas, seu negócio essencial ainda eram os produtos, e a marca era apenas uma contribuição importante.

A segunda fase reconhecida por Semprini (2006) começou em meados de 1973 e coincidiu com um período de desaquecimento econômico. Uma fase em que a sociedade chegou a fazer questionamentos a respeito dos problemas gerados pela sociedade de consumo e críticas às necessidades do supérfluo que a mesma provoca. Foi um período marcado por críticas não necessariamente à marca, mas sim à sociedade de consumo em geral, que vai até meados dos anos 80, quando a sociedade vivencia uma nova época de grande crescimento econômico.

Justamente com a década de 1980, indica Klein (2003), veio a noção de *brand equity*, o capital da marca. De uma maneira geral, *brand equity* pode ser entendido como um conjunto de ativos relacionados a um determinado produto ou serviço – ou seja, o nome do produto, o reconhecimento e identificação deste nome por parte dos consumidores, a fidelidade destes consumidores em relação ao produto, qualidades percebidas e associações referentes a este produto. Segundo Aacker (1998), “o brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (p.16). E para que estes ativos ou passivos determinem de fato o *brand equity*, reforça o autor, eles devem necessariamente estar ligados ao nome e ao símbolo da marca.

Os ativos e passivos de uma organização variam de acordo com o contexto específico de cada organização. Contudo, de uma maneira prática, Aacker (1998) os agrupa em cinco categorias, a saber: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca (como patentes, trademarks, entre outros). Estas categorias são tidas como as bases do *brand equity* e são elementos que criam valor tanto para o consumidor como também para a organização.

A partir do *brand equity*, as organizações começaram a perceber que a marca agregava muito mais valor do que seus ativos e vendas anuais totais. Ou seja, o nome de uma organização e o símbolo por ela utilizado como marca poderiam potencializar em muitas vezes o valor que aquela empresa valia no papel. Isso passou a garantir à publicidade um lugar de glória, já que tinham em mãos o argumento de que investir em marca era muito mais que uma mera estratégia de negócio - representava um investimento em capital. Ou seja, quanto mais se gasta, mais sua empresa vale. E este contexto leva a uma superinflação de projetos de identidade de marca, que passam a não mais se interessar em apenas cartazes e inserções em redes de televisão. A marca passa a estar em tudo (KLEIN, 2003).

Nesta perspectiva é que Semprini (2006) afirma que esta terceira fase é a mais significativa no que diz respeito a uma verdadeira transformação da marca no seu modo de funcionamento e no papel que ocupa no mercado. Mesmo porque, houve um período de crescimento econômico no final da década de 1980 que coincidiu com o fortalecimento da comunicação publicitária. E coincidiu também com uma maior disponibilidade por parte das empresas de verba para investimentos em comunicação.

Semprini (2006) cita a importância de dois profissionais desta fase que inovaram a publicidade com uma espécie de previsão a respeito do rumo que a marca tomaria no mercado – o publicitário francês, Jacques Séguéla e o fotógrafo italiano Oliviero Toscani.

Compreenderam, sobretudo, que as marcas ultrapassariam as fronteiras limitadas do consumo para invadir o espaço social e que haveria uma fusão entre a lógica comercial, historicamente própria das marcas, e uma lógica espetacular mais geral, que prevalecia nas sociedades dominadas pela comunicação (SEMPRINI, 2006, p.28-29).

Pela primeira vez em sua história, aponta Semprini (2006), a marca passou a ocupar um espaço que ia além do simples produto ou mercadoria – ela se tornava um elemento autônomo de comunicação, ao mesmo tempo em que o consumidor esperava um algo mais da marca, “um discurso mais amplo, mais profundo, mais atraente, mais espetacular” (p.29). É nesta fase que se observa, assim, a grande transformação na lógica de funcionamento da marca.

As dimensões que “excedem” a realidade do produto tomam a dianteira e tornam-se o núcleo constitutivo da marca, como se os consumidores

pedissem para serem estimulados, requisitados, seduzidos pelas marcas, ao invés de serem simplesmente informados (SEMPRINI, 2006, p.29).

Ao consumidor passa a interessar os aspectos estéticos e sedutores da marca, e não mais o apelo comercial. Isso num mesmo período em que a publicidade consegue criar uma supervalorização do poder e do papel da comunicação na construção de um discurso de marca.

Mas ao atingir o ápice, contudo, aponta Klein (2003), a publicidade das marcas começa a enfrentar uma fase de declínio. Uma recessão econômica atingiu os Estados Unidos no início da década de 1990, fazendo com que as organizações mudassem sua postura em relação a investimentos em publicidade. Isso porque, em função da crise econômica, os consumidores passaram a se preocupar com o preço das mercadorias, e começaram a buscar produtos mais em conta, geralmente aqueles cujas marcas não eram conhecidas.

Alguns produtores de grandes marcas, então, definem por uma estratégia de baixar o preço de seus produtos, investir em promoções e concorrer com os demais produtos com base no custo. Ou seja, a noção de agregar valor ao produto a partir de investimentos na marca cai aparentemente por terra num momento em que os consumidores, duramente afetados pela recessão, começam a dar mais atenção ao preço do que ao prestígio daqueles produtos em função de campanhas publicitárias. Os indivíduos começam a romper com sua lealdade às grandes marcas para consumir marcas de propriedade de supermercados (KLEIN, 2003).

Ao mesmo tempo, porém, algo também estava ocorrendo nesta fase de crise que fez com que, ao final dos anos 1990, as marcas voltem com toda sua soberania. Isso porque, afirma Klein (2003), enquanto algumas organizações estavam centradas na guerra de preços, outras grandes organizações como *Nike*, *Reebok*, *Calvin Klein*, *Benetton*, *vodca Absolut*, entre várias outras, estavam preocupadas em vincular suas marcas a estilos de vida.

Nesta nova abordagem, os produtos não eram mais o foco das campanhas e chegavam a nem mesmo aparecer. As marcas eram, então, atreladas às artes, cultura, política, estilos de vida, tudo aquilo que despertasse no consumidor o desejo não tanto pelo produto, mas pela imagem de um novo estilo que ele passava a representar.

Algumas outras organizações nem sequer investiam em campanhas publicitárias, como a *Body Shop* e a *Starbucks*, mas tinham uma visão sobre as

marcas que ia além da própria lógica do mercado capitalista. Como nos mostra Klein (2003), estas organizações acreditavam que a elaboração de uma marca ia muito além de logotipos estampados em outdoors espalhados pelo país. Elas conseguiam construir identidades fortes ao transformar seu conceito de marca em algo que pudesse ser vivido pelos indivíduos como a cultura, a política, o meio-ambiente, o lazer, o turismo, afirma a autora.

É nesta fase que se reforça e se estabelece aquilo que passa a ser o real significado das marcas – sua relação emotiva com os indivíduos. Ou seja, comprar uma marca não significava mais possuir aquele determinado produto, mas, sim, viver a experiência proporcionada por ele.

Klein (2003) explica:

Da noite para o dia, “Marcas, não produtos!” tornou-se o grito de guerra de um renascimento do marketing liderado por uma nova estirpe de empresas que se viam como “agentes de significado” em vez de fabricantes de produtos. O que mudava era a idéia de o que – na publicidade e na gestão de marcas – estava sendo vendido. Segundo o velho paradigma, tudo o que o marketing vendia era um produto. De acordo com o novo modelo, contudo, o produto sempre é secundário ao verdadeiro produto, a marca, e a venda de uma marca adquire um componente adicional que só pode ser descrito como espiritual. A publicidade trata de apregoar o produto. O branding, em suas encarnações mais autênticas e avançadas, trata de transcendência corporativa (p.45).

Esta transcendência passa, então, a ser a grande busca das organizações hipermodernas – oferecer aos indivíduos não mais produtos, mas conceitos; relacionar-se com seus interlocutores não mais a partir dos produtos e serviços, mas sim através da oferta de significados.

Esta fase é de fundamental importância para a análise aqui proposta, já que o foco desta pesquisa é entender a marca em seu aspecto simbólico e como ela atua como uma enunciação. Representa o momento em que a marca sai de um conceito essencialmente pragmático, marcado pelo pensamento social na década de 60, para assumir uma identidade ideológica-cultural característica dos processos econômicos e sociais da década de 90. Num espaço temporal relativamente curto (déc. 90), as marcas se vêem num enorme período de crescimento quantitativo, ao mesmo tempo em que passam a desempenhar novos papéis.

Semprini (2006) identifica quatro evoluções fundamentais neste período que proporcionaram esta significativa mudança do papel da marca na sociedade. A primeira delas é a evolução dos instrumentos e meios de comunicação a favor da

marca. Surgem diferentes suportes, técnicas, modos de contato e relacionamento com consumidores intensificados pelas novas tecnologias (principalmente a internet).

Em segundo lugar o autor aponta o deslocamento da marca de uma esfera clássica do consumo para ocupar outros espaços como a política, cultura, lazer, esporte, entre outros.

Um terceiro fator seria em relação a um novo papel cultural e de identidade assumido por algumas marcas, as quais tornam-se fortes agregadores coletivos e de identidade. Como exemplo, tem-se o fenômeno da marca Coca-Cola. Ou seja, as marcas ganham força, disponibilidade econômica e seu crescimento permite que elas passem a ocupar um lugar cada vez mais presente no cotidiano dos indivíduos. Esta onipresença, quarto fator apontado pelo autor, passa a ser alvo de críticas e inquietações, visto que, em termos do consumo, essas grandes marcas ficam limitadas a uma minoria de consumo, não conseguindo cumprir com sua promessa de democratização do consumo. Essa terceira fase dura até a virada do milênio, quando registra-se aquela que Semprini (2006) aponta como a quarta e última fase deste processo histórico da marca.

É um período já mais atual, marcado por uma crise na bolsa, com conseqüente recessão econômica, atentados nos Estados Unidos e guerra no Iraque. Este momento, o autor reconhece, faz abalar a confiança na capacidade do modelo econômico liberal, instaurando um clima de desconfiança na economia e também em relação às marcas.

O império das marcas das grandes corporações passa a ser conhecido e questionado, principalmente por Naomi Klein que assume que seu livro “No Logo” não tem a pretensão de ser um slogan literal de uma vida sem logos, mas, sim, uma tentativa de incorporar uma atitude anti-corporações, principalmente entre jovens. Um livro que, de acordo com Semprini (2006) consegue colocar a marca (e as grandes corporações por trás dela) no debate público, além de se tornar tema de pesquisa não só mais da comunicação e do marketing, mas também da economia e das ciências sociais. A sociedade toma consciência de que a marca havia se tornado um protagonista social e sua influência é, então, reconhecida nos mercados, nas sociedades, nos poderes públicos, nos grupos sociais e nos indivíduos.

Esta retrospectiva histórica mostra que o desenvolvimento das marcas ocorreu de forma não-linear não só no cenário econômico, como também no cenário social e cultural. Como afirma Semprini (2006):

Pudemos constatar o quanto é importante, quando se analisa o lugar das marcas no cenário social, distinguir entre o poder material das marcas e poder simbólico, entre poder econômico e poder de sedução, entre legitimidade comercial e legitimidade cultural (p.36).

Este lugar de poder simbólico é o principal interesse desta pesquisa, já que, ao ocupar este espaço, a marca passa a fazer parte do imaginário social não mais como um mero produto, mas como um objeto de desejo e de satisfação. As novas lógicas do consumo pós-moderno são fundamentais para entendermos este processo, já que marca e consumo passam a representar um papel importante na construção de novos mundos e da felicidade plena, desejos dos indivíduos hipermodernos. Eles passam a se apropriar destes novos territórios traçados pelos sujeitos na medida em que desenvolvem temas e constroem discursos atraentes dotados de sentido para os indivíduos.

Nesta perspectiva é que as cinco dimensões apontadas anteriormente por Semprini (2006) como relacionadas aos aspectos pós-modernos e de consumo – o individualismo, o corpo, a imaterialidade, a mobilidade e o imaginário - estabelecem, ao mesmo tempo, uma relação com a lógica das marcas. Como mesmo afirma Lipovetsky (2009)⁸, vivemos numa esfera do hiperconsumo, tempo do consumo desregulado em que não mais compramos produtos, mas, sim, marcas. Vivemos a fase da expansão das marcas, uma fase em que elas passam a investir em novos territórios e seu poder de surpreender e seduzir é cada vez maior.

“A ascensão do individualismo nas sociedades pós-modernas parece então ter encontrado no consumo um ambiente reativo e acolhedor” (SEMPRINI, 2006, p.62). E esta mesma variedade e flexibilidade ofertadas pelo consumo encontram na marca seu potencial expressivo – justamente a partir desta multiplicidade de manifestações e por se tratar de um enunciado, a marca é capaz de variar seus discursos, diferenciar seus objetivos, ou seja, dirigir-se de forma cada vez mais personalizada a cada consumidor. E as novas formas de comunicação interativa entre a marca e seus públicos (mais especificamente a internet e as novas mídias)

⁸ Palestra de abertura da XVIII Compós – Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação realizado em 02/06/09 na PUC Minas, Belo Horizonte, MG.

instalam o que Semprini (2006) denomina como um “simulacro de relação personalizada, no qual o indivíduo não está mais em posição de recepção passiva, mas colabora ativamente à construção da relação e de seu significado” (p.72).

A comunicação das marcas com a sociedade está cada vez mais centrada na emoção e na afetividade. Ela é cada vez mais emocional e menos estatutária. Num cenário em que a dinâmica do consumo é cada vez mais acelerada, a sociedade se vê cada vez mais numa busca frenética pela experiência e as emoções. Desta forma, através da comunicação, a marca deve ser capaz de se relacionar com este tipo de indivíduo, potencializando cada vez mais suas estratégias de interação. A comunicação deve ser capaz de elaborar, a partir da marca, um discurso de abrangência global, que atinja os mais variados universos de consumidores, mas, ao mesmo tempo diferenciado, que dialogue individualmente com cada sujeito (LIPOVETSKY, 2009)⁹.

No que diz respeito ao corpo, visto sob a lógica das marcas, ele se tornou o suporte de várias questões simbólicas da atualidade. Não basta ser jovem e saudável se isso não é visível, comunicável, e mais do que isso, passível de troca neste novo mercado de valores simbólicos.

Como reforça Semprini (2006):

Transformado em forma expressiva, em substância comunicante, o corpo encontra na lógica da marca um vetor fundamental de valorização e de explicitação. Como se a capacidade de formação de sentido, oferecida pelas marcas, permitisse aos diferentes aspectos do corpo pós-moderno exprimir-se com mais força e intensidade (p.72).

O corpo, desta forma, passa a fazer parte deste universo de significados transformando-se cada vez mais em objeto de expressividade e interação. As noções de saúde e bem-estar tornam-se bandeiras as quais o corpo dos indivíduos traduz através das marcas.

A relação entre a marca e o imaterial torna-se evidente, se pensarmos que a lógica da marca se ancora numa perspectiva do abstrato, do imaterial, ou seja, do valor simbólico. A promoção da imagem é mais significativa do que a promoção de um produto. E mais uma vez, vale ressaltar, o consumo ocupa um lugar fundamental neste aspecto, já que é ele que, por um lado, ajuda os indivíduos a perseguir um ideal de bem-estar com tendências a um crescimento constante, colocando a

⁹ Palestra de abertura da XVIII Compós – Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação realizado em 02/06/09, na PUC Minas, Belo Horizonte, MG.

satisfação num patamar cada vez mais distante e difícil de alcançar. E por outro lado, é também o consumo que vem permitir às marcas justificar o seu papel e valor (SEMPRINI, 2006).

Com o objetivo de estimular este consumo, o elemento de mobilidade entra no cenário das marcas com grande força e expressão. Isso porque as marcas alcançam uma lógica de renovação cada vez mais rápida dos modelos, passam a seduzir pela novidade e rapidez de oferta em relação a seus concorrentes. Com isso, a noção do tempo é cada vez mais reduzido. Produtos passam a ser anunciados antes mesmo de serem lançados para a venda, uma estratégia que visa construir a notoriedade não só do produto, como também da marca. “O hiperconsumidor já não consome apenas coisas e símbolos, consome o que ainda não tem concretização material” (LIPOVETSKY, 2007, p.91).

O que nos leva ao quinto e último elemento apontado por Semprini (2006) que tem estreita relação com o consumo pós-moderno e conseqüentemente, com as marcas. Na ânsia pelo consumo frenético e imaterial, cada vez mais as marcas tendem a se tornar um fenômeno de experiências sensíveis, estabelecendo relações com produtos cujo valor agregado não está mais na sua forma visual ou na sua eficiência, mas em sua dimensão sensitiva, visando despertar a felicidade dos sentidos (LIPOVETSKY, 2007). O imaginário reina no mundo do consumo e das marcas.

Capacidade de construir mundos, desenvolver espaços e territorialidades simbólicas, bem como manipular a abstração são aspectos que definem a lógica das marcas e explica sua relação direta com o imaginário. Uma lógica que é paradoxal de um universo que dá autonomia, mas ao mesmo tempo vicia, causa frustrações, ansiedades (LIPOVETSKY, 2009)¹⁰. E como o que é vendido é sempre o sonho da felicidade, o indivíduo se recusa a tolerar a infelicidade, e a encara como algo abominável que merece punição e compensação (BAUMAN, 2008), aquilo que Lipovetsky (2007) denomina de felicidade paradoxal, um estado de espírito das sociedades hipermodernas que buscam na vida uma grande acumulação dos signos do prazer e da felicidade. E neste contexto, a produção de bens e serviços, a mídia, a educação e o lazer, a ordenação da vida urbana, enfim, tudo é pensado e organizado de modo a contribuir para a nossa maior felicidade.

¹⁰ Palestra de abertura da XVIII Compós – Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação realizada em 02/06/09 na PUC Minas, Belo Horizonte, MG.

Percebe-se, enfim, que esta lógica da marca, a de ser uma representação de um contexto ou experiência no imaginário social e seu lugar estratégico dentro do espaço hipermoderno se dá, de acordo com Semprini (2006), justamente pelo cruzamento de três grandes dimensões fundamentais e que se encontram imbricadas nos espaços sociais contemporâneos – o consumo, a economia e a comunicação.

É esta posição única e, sobretudo, a capacidade de articular e conjugar as forças e as especificidades destes três universos que permitiram à marca impor-se, em um primeiro momento, no universo do comércio e do consumo, para, a seguir, ultrapassar de longe este universo e se constituir como modalidade generalizada de formação de sentido nos contextos sociais de tipo pós-moderno (SEMPRINI, 2006, p.59).

É importante ressaltar que a marca sempre ocupou estes três universos do consumo, da comunicação e da economia. Mas é a análise da relação destes universos num contexto de transformação social hipermoderno a partir de teorias sociais que se faz importante para este estudo. Afinal, tem-se como objetivo final aqui proposto entender as relações que se estabelecem entre uma organização contemporânea e seus empregados por intermédio da marca.

O universo do consumo, conforme apresentado, mantém esta relação direta com a lógica da marca e sua ascensão no espaço social hipermoderno. Mas faz-se importante realizar esta mesma leitura da marca a partir da comunicação e da economia de modo a traçarmos um cenário completo para nosso entendimento da marca contemporânea.

3.4 – As novas lógicas da comunicação no cenário social hipermoderno

Assim como o consumo, o vínculo das marcas com o universo da comunicação é de longa data. Mas é a partir da década de 1980, afirma Semprini (2006), que a comunicação experimenta um desenvolvimento e uma transformação que serão significativos para a compreensão do espaço social. As marcas são beneficiadas por este crescimento e o experimenta, num primeiro momento, de uma forma essencialmente instrumental. É numa segunda fase, entretanto, que elas acabam se tornando um dos pilares na construção deste ambiente em que hoje estão inseridas. Isso porque a comunicação, à medida que o espaço social assume uma configuração pós-moderna, vai se tornando o tecido essencial para a

construção deste novo ambiente, o que acaba por modificar a natureza das marcas, fazendo delas protagonistas desta nova cena social (SEMPRINI, 2006).

Durante muito tempo, a publicidade foi considerada como essencial para a construção das marcas. Na verdade, como acredita Semprini (2006), a crescente valorização da comunicação dentro das organizações fez crescer o investimento e o valor das marcas. E isso ocasionou, inclusive, uma modificação no significado do termo *comunicação* em relação ao universo das mesmas.

Até o início dos anos 1990, a comunicação no contexto das organizações era tida como sinônimo de publicidade. E a publicidade valorizada era aquela das grandes mídias – televisão, rádio, imprensa, cinema, entre outros – as quais representavam o caminho para se divulgar uma marca, mostrar seu discurso, apresentar sua identidade e seu valor. A comunicação neste período é considerada uma mera *função* da marca, um instrumento que consegue traduzir seu valor em algo familiar para os destinatários (SEMPRINI, 2006).

Este cenário, entretanto, passa a se modificar a partir do momento em que a oferta de comunicação cresce consideravelmente e investir em marca passa a ser privilégio para as grandes organizações. Nesta perspectiva, a comunicação de marca se diversifica num universo chamado de “*below the line*”. Para Semprini (2006), esta é uma nova perspectiva que surge na contramão dos altos custos e da poluição midiática que a comunicação das grandes mídias representava, além de uma transformação mais profunda dentro da lógica das marcas vista a partir de três pilares – a necessidade de variação de suas mensagens, a diversificação dos instrumentos utilizados e a vontade (e necessidade) de estreitar cada vez mais os laços com seus destinatários. Lógica esta sustentada pela própria lógica de consumo que vinha passando por transformações estruturais.

Estes três pilares, enfim, se inter-relacionam na medida em que estão vinculados à própria mudança das lógicas e comportamentos de consumo em sociedade, na busca da diferença, dos gostos individualizados – a lógica hipermoderna. As grandes mídias, ainda inscritas na lógica dos meios de comunicação de massa, afirma o autor, não conseguem atingir públicos mais segmentados, em busca de mensagens mais direcionadas a seus interesses.

Surgem, assim, novas formas e suportes de comunicação que se apresentam a custos mais baixos e com uma abordagem mais diversificada como embalagens, catálogos, jornais, pontos de venda, eventos, patrocínios, internet e vários outros, os

quais permitem uma variação do discurso da marca, direcionando-o a diferentes públicos de forma variada. Essa diversificação de meios e formas, por sua vez, passa a estabelecer uma relação mais direta e familiar da marca com seus consumidores. O próprio desenvolvimento do chamado *marketing* de relacionamento, nos anos 1990, segundo Semprini (2006),

se explica pela necessidade das marcas de tecer laços emocionais e práticos e de perenizar a relação da marca com os consumidores, cada vez mais vulneráveis, curiosos e exploradores. As técnicas *below the line* permitem enraizar melhor a marca na vida cotidiana dos clientes, multiplicar os momentos de contato e de interação entre marca e destinatário e construir um verdadeiro relacionamento de troca entre as duas partes da relação (p.45-46).

Ou seja, percebe-se a necessidade, por parte das marcas, de construir com indivíduos verdadeiras relações, dividir com eles experiências, realizar uma ação em comum. Torna-se inegável, assim, pensar a marca sem comunicação. A comunicação, entendida em sua origem, torna-se um processo vital para a marca.

O universo da comunicação é totalmente alterado pela lógica de transição do moderno para o hipermoderno ao ponto de teóricos desta fase contemporânea considerarem o domínio da comunicação como uma das características principais desta nova cena sociocultural (Semprini, 2006). Isso porque a comunicação deixa de ocupar um espaço funcional, ocupando uma posição de instituição neste universo. Ela deixa de ser um mero lubrificante da cena social, passando a constituir esta cena e a permitir sua existência.

A comunicação, enfim, enfrenta o desafio de deixar de ser elaborada em torno de produtos e seus benefícios materiais e funcionais e passa a construir campanhas com o objetivo de difundir valores e uma visão que valoriza o espetáculo, os sentidos, a emoção, elementos significantes que vão além da realidade objetiva dos produtos. Neste mercado de grande consumo hipermoderno, os produtos não se diferenciam tanto pela sua eficácia, mas é a imagem criativa da marca que faz toda a diferença, que desperta sensações, seduz e faz vender. Não se vende mais um produto, mas um conceito, um estilo de vida associado à marca (LIPOVETSKY, 2007). Assim, a necessidade de consumo pelo status e representação social vai perdendo seu valor em detrimento aos momentos de vontade e de prazer pelo consumir. “Mesmo a relação com as marcas psicologizou-se, desinstitucionalizou-se, subjetivou-se” (p.49).

Semprini (2006) identifica três aspectos responsáveis por esta grande mudança. O primeiro deles diz respeito à onipresença das mídias e a sua transição de mediadores para atores do espaço social. Aspecto que nos leva ao segundo elemento, o abandono, por parte da mídia, desta posição de mediação neutra. Isso contribuiu para uma reorganização do cenário social, reforçando ainda mais este novo papel da comunicação de protagonista do dispositivo midiático. É ela que passa a definir quem, em que condições e por quanto tempo poderá ter acesso à cena social. O terceiro e último aspecto é referente ao desenvolvimento das novas tecnologias, em especial, a internet. Segundo o autor, a internet inaugura uma nova lógica de relações em rede, modificando profundamente as lógicas das relações dos indivíduos em sociedade, permitindo a emergência de grupos e de comunidades a partir de modalidades completamente novas.

Estas transformações afetam diretamente a questão das marcas. A passagem de uma lógica funcional a um papel constitutivo da dinâmica social da comunicação se aplica de maneira igual à marca, a qual sai de uma esfera comercial para ocupar o papel de enunciativa. Semprini (2006) indica três aspectos que contribuem para esta mutação das marcas no contexto pós-moderno da comunicação.

O primeiro deles diz respeito à abordagem publicitária clássica que se transforma em prática de comunicação. Neste contexto, publicidade passa a ser considerada uma técnica de promoção de determinados aspectos da marca ao passo que a comunicação é a condição fundadora da própria essência da marca, sua capacidade de ser enunciativa de sentido.

O segundo aspecto faz referência ao entendimento da relação da comunicação com a marca. A comunicação não deve mais ser entendida como uma simples técnica de promoção e difusão da marca. Ela é o motor semiótico, a lógica de seleção, de organização e de concretização de um projeto de sentido que é sempre proposto e compartilhado com seus públicos. Como reforça Lipovetsky (2007), cada vez mais a comunicação se esforça em criar uma relação afetiva com a marca, mostrando uma alteração nas estratégias de relação da comunicação da marca com os sujeitos sociais:

Os intuitos de persuasão comercial mudaram; já não basta inspirar confiança, fazer conhecer e memorizar um produto: é preciso conseguir mitificar e fazer amar a marca. Às estratégias mecanicistas seguiram-se as estratégias emocionais, em concordância com o individualismo experiencial (LIPOVETSKY, 2007, p.96 – grifo do autor).

Nesta perspectiva é que a construção de identidades de marca passa a ser questão central para a comunicação das organizações.

Na fase III (fase hipermoderna), o imperativo de imagem deslocou-se do campo social para a oferta de marketing. Não são mais tanto a imagem social e sua visibilidade que importam, é o imaginário da marca; quanto menos há valor de status no consumo, cresce o poder de orientação do valor imaterial das marcas (LIPOVETSKY, 2007, p.47).

Percebe-se, aqui, o surgimento de uma nova relação dos indivíduos com a marca. Em épocas anteriores, as classes médias e populares viam as marcas, principalmente as de luxo, como bens acessíveis a uma determinada elite social. Mas a democratização do conforto e a consagração social dos referenciais de prazer e satisfação alteraram esta lógica. Na sociedade do hiperconsumo, cada um tem a sua liberdade de consumir aquilo que quer e que faz bem, independente do custo e da classe social. O consumidor hipermoderno, afirma Lipovetsky (2007), não consome mais tão somente pelo simples reconhecimento social ou puro status, mas em função de uma lógica subjetiva deste novo individualismo – aquele de consumir pelo próprio prazer e bem-estar, uma satisfação mais para si próprio do que para os outros, um desejo narcisístico de se ver e se sentir uma pessoa de qualidade, diferente das massas.

Neste sentido, percebemos como é primordial este aspecto semiótico da marca trabalhado pela comunicação a partir do simbólico e do imaginário. São estas lógicas, enfim, que conseguem dialogar com este indivíduo hipermoderno, já que são capazes de oferecer a eles significados que permitem uma re-elaboração constante dentro dos aspectos do desejo e do prazer em busca da felicidade.

O terceiro aspecto, enfim, que contribui para este novo papel das marcas no cenário hipermoderno diz respeito à liberação. Ao se libertar do produto, a marca também se vê livre de sua dimensão comercial tradicional, estendendo sua influência a novos territórios de discursividade. “A marca torna-se então “lógica de marca”, modo de organização de sentido terrivelmente eficaz e extremamente flexível em sua aplicação” (SEMPRINI, 2006, p.83). A marca se expande para novos universos como cultura, política, esportes, educação, saúde, turismo.

É nesta dinâmica que as marcas vão ganhando lugar central na vida destes indivíduos hipermodernos, já que sua lógica está diretamente atrelada a esta nova

configuração comunicacional. A comunicação, ao ocupar um lugar central neste universo, enfrenta o desafio de ter que estabelecer novas relações com os sujeitos sociais. Mesmo porque, conforme afirma Lipovetsky (2007), esta nova sociedade do hiperconsumo não se caracteriza apenas como uma nova forma de consumir, mas também por novos modos de organização da vida social e das atividades econômicas, novas formas de produzir e de vender, de comunicar, inclusive, e de distribuir.

3.5 - A esfera econômica e sua relação com o universo da comunicação e das marcas

A teoria econômica não considera a marca como um evento; conseqüentemente, ela não é objeto de seus estudos e análises. Por isso, a relação da marca com a esfera da economia acaba sendo um pouco menor se comparada com o consumo e a comunicação, mas não menos relevante, já que não se pode negar que as economias do tipo pós-modernas são cada vez mais dependentes dos comportamentos e escolhas dos indivíduos. E estas escolhas estão cada vez mais vinculadas ao universo das marcas. É inegável, enfim, que a lógica das marcas esteja modificando as regras de funcionamento da economia e até mesmo sua própria dinâmica (SEMPRINI, 2006).

Dentro de um contexto pós-moderno, caracterizado pela onipresença do consumo e estruturado a partir de um pensamento comunicacional, as dimensões *micro* da economia ganham um peso enorme. Os mercados financeiros passam a ficar cada vez mais dependentes dos riscos ligados à bolsa de valores, os quais dependem cada vez mais dos aportes de investidores particulares. Como afirma Semprini (2006),

A economia atual não é só tributária do consumo dos indivíduos, mas também dos mecanismos e dos efeitos de reputação e de confiança que estimulam os indivíduos a poupar ou a investir e, nessa segunda hipótese, orientar seus investimentos (p.88).

Durante um longo período, a economia permaneceu num espaço fechado, técnico, opaco, completamente desvinculado do espaço público. Mas num mercado cada vez mais estimulado pela comunicação, este cenário se altera. Isso porque a reputação de uma empresa torna-se um ativo valioso. Uma imagem organizacional

negativa é capaz de desmotivar um potencial investidor, ao mesmo tempo em que uma imagem positiva pode atrair este investimento. E qualquer crise relativa à bolsa tem repercussões desastrosas na economia mundial. Isso altera consideravelmente a configuração social, trazendo a economia para um espaço de debate que até então só era ocupado pelos próprios economistas. Vê-se, então, que a racionalidade econômica do modernismo ganha um novo contexto. Todos esses elementos característicos do cenário pós-moderno acabam por inserir a esfera econômica no centro do espaço público. Esfera econômica e espaço social estão interligados.

Além disso, o valor da comunicação passa a ser enorme neste cenário, já que os protagonistas econômicos mais eficazes são aqueles que sabem se comunicar melhor. E comunicar, neste caso, ganha o sentido natural da palavra, que é o de estabelecer relações. Isso porque, ao mesmo tempo, oferecer um produto ou serviço não deve estar mais vinculado às qualidades intrínsecas dos mesmos, como qualidade técnica e requinte, mas à capacidade destes produtos ou serviços de produzirem significado para o consumidor e de se inscreverem em seus projetos de vida.

Vimos que, segundo Aacker (1998), a partir da perspectiva de *brand equity*, as marcas passam a assumir um valor de mercado. O autor define *brand equity* como conjunto de ativos e passivos ligados à marca que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores desta marca. Dito de outra forma, a partir do *brand equity*, o mercado passa a reconhecer que uma marca também é um ativo para as organizações, elas representam valores, considerados intangíveis, mas que se somam ao valor de mercado daquela organização.

Esta concepção faz com que a marca, ao se comprometer com geração de valor, deixa de ser apenas um instrumento de marketing e passa a assumir um lugar importante na esfera econômica das organizações.

É desta forma que as três dimensões – consumo, comunicação e economia – enfim, mostram-se fundamentais para se entender que a lógica da marca hoje se confunde com a lógica de comportamento sociocultural dos indivíduos. Torna-se evidente, desta forma, o fato de que a marca teve seu momento de ascensão e hoje ocupa posição de destaque no espaço social pós-moderno. Dito isso, torna-se importante perceber como a marca se veste de materialidades simbólicas para ocupar este papel. Esta análise será feita a partir da teoria semiótica.

3.6 – A natureza semiótica da marca hipermoderna

Semprini (2006) define marca como “o conjunto de discursos relativos a ela pela totalidade de sujeitos (individuais e coletivos) envolvidos em sua construção” (p.104). E ainda afirma que a especificidade principal da marca reside no aspecto de que ela é uma “instância semiótica, uma maneira de segmentar e de atribuir sentido de forma ordenada, estruturada e voluntária” (p.104).

Conforme já visto no primeiro capítulo, a semiótica é uma teoria que explica o mundo das significações a partir do conceito de signo como entidade representacional. De acordo com Peirce (1995), na natureza, não é possível pensar sem o signo, sendo um signo aquilo que representa alguma coisa a alguém. Direcionado a esta pessoa, este primeiro signo criará na mente desta pessoa um signo equivalente a si mesmo, um segundo signo que recebe o nome de interpretante. E a coisa representada é denominada objeto. Estas três entidades formam a relação triádica do signo elaborada por Peirce (COELHO NETTO, 2007).

A triadicidade é a base de toda a construção semiótica de Peirce, a qual parte do princípio de que a experiência de todo fenômeno apresenta apenas três tipos de propriedades, as quais correspondem às categorias denominadas primeiridade, segundidade e terceiridade. Fenômeno, para Peirce, é explicado como qualquer coisa que se manifeste e se torne disponível na natureza para um observador, o que pode tanto ser um objeto real como uma percepção, uma sensação, uma abstração, ou seja, tudo aquilo que seja passível de conhecimento e descrição. Este fenômeno é o que Peirce denomina signo. E para ser reconhecido como tal, o signo é sempre um terceiro, ou seja, está na ordem da terceiridade (PINTO, 1996).

A partir desta primeira tricotomia do signo feita por Peirce, sua próxima etapa foi categorizar o signo (um terceiro) dentro das três categorias correspondentes. A primeira delas, a primeiridade, diz respeito ao signo em si mesmo. A segundidade é estabelecida a partir da relação do signo com seu objeto. E a terceiridade, enfim, fala das relações entre o signo e seu interpretante (COELHO NETTO, 2007). Vamos a cada uma delas.

A primeiridade existe na ordem das sensações, isto é, faz referência ao nível do sensível e do qualitativo. Ela pode ser entendida como pura abstração e, neste sentido, ela é uma categoria pré-reflexiva. Em outras palavras, por estar na ordem

das sensações e dos sentimentos, é anterior à consciência destas sensações e sentimentos (PINTO, 1996).

Peirce define a primeiridade como sendo

uma instância daquele tipo de consciência que não envolve qualquer análise, comparação ou processo análogo, nem consiste, no todo ou em parte, em qualquer ato pelo qual uma porção da consciência é distinguida de outra (PEIRCE, CP 1.306, 1995).

Dito de outra forma, entende-se que a primeiridade foge do nosso alcance. No momento em que ela atinge nossa consciência, através da reflexão ou do reconhecimento, ela deixa de ser primeira. Sendo também entendida como um sentimento, ela é fruto de algo experimentado de maneira ingênua e não elaborada. Isso faz da primeiridade a categoria do ser, do indizível, ou seja, do intangível (PINTO, 1996). Incluída dentro da categoria do signo, a primeiridade diz respeito à relação do signo em si mesmo, ou seja, o signo sem relação com qualquer outra entidade (COELHO NETTO, 2007).

Já a segundidade representa a existência, uma contra-posição à categoria do ser, que é a primeiridade. Nas palavras de Pinto (1996), qualquer coisa pode ser um segundo, desde que exista, já que existir implica estar em relação com o outro. Dito de outro modo, para existir, um sujeito deve ser um objeto para alguém, o que implica dizer que algo é um segundo a partir do momento em que existe numa relação diádica com o outro. É no nível da consciência que tomamos conhecimento da qualidade das coisas, a partir do momento que relacionamos esta qualidade a alguma coisa.

Tornamo-nos conscientes da qualidade apenas ao contrastá-la ou compará-la com uma outra, ou, para usar uma terminologia também empregada por Peirce, apenas por referência a um correlato (PINTO, 1996, p.47).

Na categoria do signo, de acordo com Coelho Netto (2007), a segundidade de Peirce encontra-se no nível da experiência, da coisa ou do acontecimento.

A terceiridade, de acordo com Peirce e nas palavras de Pinto (1996), é uma relação de representação existente entre signo, objeto e interpretante. A terceiridade é justamente “a capacidade que algo tem de **representar** (3°), se algo **existe** (2°) e **é** (1°) (PINTO, 2006, p.57 – grifos do autor). Dito de outro modo, a terceiridade é uma conexão entre a primeiridade e a segundidade, uma relação entre a qualidade e

o fato. Dentro da categoria do signo, a terceiridade é a instância da mente e do pensamento, ou seja, refere-se à razão (COELHO NETTO, 2007).

Estas noções de primeiridade, segundidade e terceiridade aplicadas na instância do signo são fundamentais para entendermos a natureza semiótica da marca e sua relação com os sujeitos na sociedade contemporânea.

A noção de terceiridade nos diz de uma relação de representação, a qual estabelece uma relação de existência entre um objeto e o que ele é. Dentro desta perspectiva temos a marca como um símbolo, signo que representa seu objeto por meio de uma convenção, o qual é interpretado sob a forma de um enunciado (COELHO NETTO, 2007). Esta é função básica da marca e nesta perspectiva vemos que ela opera na instância da razão. Em outras palavras, a marca é um discurso que carrega valores e características de uma organização a qual estabelece uma relação direta e convencionada com esta organização ao representá-la. Ela consegue se instalar no imaginário coletivo justamente por seu caráter simbólico, de terceiridade, por operar no nível racional, da mente. É justamente a partir do simbólico, então, que as marcas conseguem estabelecer uma relação com uma organização e seus produtos e serviços, uma relação existencial e, portanto, de segundidade, que dá a ela seu caráter indicial. A marca, à primeira mão, é sempre um índice, signo da segundidade que está sempre em relação a um outro. Dentro da classificação dos signos, o índice aponta para fora de si, na direção do objeto, e existe como contraposição ao ícone, que é um signo voltado para si e que exhibe em si traços do objeto (PINTO, 1996).

É assim que Peirce define o índice:

Um índice é um signo que se refere ao Objeto que ele denota em virtude de ser realmente afetado por aquele objeto... Na medida em que o índice é afetado pelo Objeto, ele necessariamente tem alguma Qualidade em comum com o objeto e é com respeito a essa qualidade que ele se refere ao objeto (PEIRCE, CP 2.248, 1995).

A partir de Peirce, Pinto (1996) nos ensina que pelo fato de ser afetado por um objeto, o índice estabelece uma relação de força bruta com este objeto. Assim, o índice não opera por analogia a um objeto – ele necessariamente deve estar numa relação diádica e metonímica com este objeto. É desta forma que o índice é a instância da segundidade dentro da tricotomia dos signos e representa por adjacência existencial criada por uma terceiridade convencional, afirma o autor.

Dentro desta perspectiva, fica claro perceber como a marca opera como índice, já que sua função é justamente a de estabelecer uma relação com algo, seja um produto, um serviço ou uma organização, fenômeno este que só se instala a partir de seu caráter simbólico. Neste caso específico em que se analisa uma marca, percebemos que a marca de uma organização, ao vir como um discurso impregnado com valores e atributos desta organização, opera como índice na medida em que estabelece uma relação direta com a organização em questão. Assim, é inegável assumir que a marca carrega uma indicialidade evidente do ponto de vista semiótico.¹¹

Mas o próprio modo em que opera hoje faz com que a marca aponte algumas novas questões que dizem respeito à sua relação no espaço social. Como índice, a marca traz elementos simbólicos fortes os quais fazem referência direta à organização representada. E é justamente este aspecto indicial que aparece como certo obstáculo para as novas relações que a própria marca propõe instituir hoje no espaço social hipermoderno.

Conforme já dito anteriormente, percebe-se que as marcas vêm impregnadas com um discurso simbólico cada vez menos carregado de características palpáveis da organização, do produto ou serviço ofertado. Na sociedade do hiperconsumo, a marca cada vez mais estabelece uma relação emocional com a sociedade. Em outras palavras, a marca hipermoderna deixa de lado sua função indicial e passa a estabelecer relações que se instituem na afetividade.

Este é o poder de fogo simbólico atribuído às marcas contemporâneas. Ela opera como um gatilho de sentidos, o qual dispara certos sentidos sobre a organização que não dizem respeito a produtos e serviços, mas estão ligados, por exemplo, à qualidade de vida, bem-estar, ou seja, prazeres e sensações os quais o indivíduo hipermoderno se vê na busca constante. A marca hipermoderna se desvinculou de seu produto. Ela sai da indicialidade, instância de segundidade semiótica e passa a operar no nível da primeiridade, na ordem das sensações. Ou, nas palavras de Lipovetsky (2007), as estratégias de comunicação e publicidade vivem seu momento de desenvolvimento de um momento reflexivo e emocional em relação a seus consumidores.

¹¹ Informações obtidas durante conversa informal com o prof. Júlio Pinto em 13/07/09.

O objetivo não é mais dirigir mecânica ou psicologicamente um consumidor rebaixado à condição de objeto, mas estabelecer uma relação de convivência, jogar com o público, fazê-lo compartilhar um sistema de valores, criar uma proximidade emocional ou um laço de cumplicidade (LIPOVETSKY, 2007, p.182).

Estas são estratégias que hoje buscam não mais repetir frases e slogan, mas difundir valores e mensagens carregadas de significados para a construção de sentido. Isso vem de encontro com a perspectiva de Semprini (2006) a respeito da natureza semiótica da marca. O autor reconhece que esta natureza semiótica da marca reside justamente na sua capacidade de construir e veicular sentidos. Estes sentidos, conforme diz o autor, podem ser organizados em narrativas explícitas da publicidade tradicional, como também podem ser percebidos em outras manifestações da marca, manifestações estas que funcionam como atos discursivos. E é justamente neste ponto que reside o caráter enunciativo e semiótico da marca, interesse primordial desta análise.

É exatamente nestes atos discursivos que reside a verdadeira natureza da marca, aquela que se constitui lenta e progressivamente ao longo do tempo, por uma acumulação coerente e pertinente de escolha e de ações. A visibilidade destes “discursos” é, às vezes, mínima em razão de seu caráter difuso e prolongado no tempo. Uma campanha de comunicação que é repetida com frequência em um espaço de tempo limitado e que utiliza recursos espetaculares de forte impacto, goza, inevitavelmente, de uma maior visibilidade, mas ela pode também desaparecer sem nada construir, se ela não se articular de forma coerente com as manifestações discursivas fundamentais de uma marca (SEMPRINI, 2006, p.106).

Visto desta forma, convém reforçar que a marca pode ser entendida, assim, como um discurso, elaborado por uma organização a partir de uma intencionalidade prévia, mas que não está completamente atrelado a essa intencionalidade do sujeito informante, já que sua leitura depende também da capacidade interpretativa e de aspectos cognitivos do sujeito receptor (CHARAUDEAU, 2007). O sentido produzido a partir de determinado discurso veiculado pela marca não vem pré-estabelecido pelas escolhas do informante, ou seja, da organização e todo *staff* responsável pelo projeto de marca. Mas, sim, depende das escolhas da recepção a partir de um processo de troca, mediado pela linguagem. Este sentido, conforme já mencionado anteriormente, é sempre uma possibilidade, um “vir-a-ser”, o qual se conforma a partir da interação estabelecida entre os sujeitos envolvidos na relação (PINTO, 2008). É desta forma que se constitui o processo comunicativo e é assim que a marca opera como entidade discursiva.

O poder semiótico da marca baseia-se justamente na capacidade da mesma de selecionar elementos no interior do fluxo de significados que atravessa o espaço social, saber organizar estes significados em uma narrativa pertinente e atraente e, ainda, saber propô-los a seus interlocutores. Pode parecer um esquema simples, mas quando tomado pelos seus componentes fundamentais, torna-se complexa. Isso porque o poder semiótico da marca é um poder de jogo duplo, o qual envolve o universo dos receptores (produção de sentido) e o universo das outras marcas (SEMPRINI, 2006).

Sendo assim, mesmo uma proposta de sentido clara e coerente tem suas chances de fracasso, tomando como base a noção de que o sentido é sempre algo construído a partir de vivências e experiências do receptor. Como afirma Semprini (2006), a vocação de um projeto de marca em produzir sentido, conceber um projeto e propô-lo ao público está diretamente subordinada a este mesmo público e a uma comparação deste projeto de sentido com outros concorrentes do mesmo universo.

Dentro desta perspectiva, a Teoria Semiótica¹² é de grande valia para esta análise, considerando que o ponto de vista semiótico não se limita apenas à análise das enunciações, mas também das condições contextuais de produção e recepção, ou seja, da circulação das mensagens. E no contexto atual, parece que todo o espaço social se encontra dominado por questões de natureza semiótica – à busca pelo sentido, valores imateriais, mediatização. E a marca é a protagonista deste cenário (SEMPRINI, 2006).

No entanto, Semprini (2006) reforça que este poder semiótico das marcas está fortemente vinculado à sua capacidade de articular uma promessa de sentido a uma promessa concreta e materializada em ofertas de bens, produtos e serviços, mesmo que de forma emotiva. Em outras palavras, uma comunicação de marca bem-sucedida de forma alguma dispensa um projeto de marca estruturado, baseado em produtos concretos. Mas sempre dependerá, em grande parte, do sentido construído por cada um de seus interlocutores. Isso porque a marca da atualidade não pode ser entendida como um mero fenômeno econômico, mas, sim, como fenômeno discursivo (OLLINS, 2003; TAVARES, 2004).

¹² A Semiótica é entendida como a teoria que explica o mundo das significações a partir do conceito de signo como entidade representacional. É uma lógica de se pensar o mundo a partir do signo sempre numa relação de três – ou seja, signo, objeto e interpretante (PINTO, 1996).

3.7 – A Gestão da Marca

A lógica da marca, convém resgatar, se vê atrelada a três pilares básicos da sua constituição – consumo, comunicação e economia (SEMPRINI, 2006). E para cumprirem com o desafio de fazer da marca um fenômeno discursivo e de produção de sentido na sociedade, as organizações são forçadas a buscar novas formas de trabalhar seus projetos de marca. Para se entender melhor esta nova postura das organizações contemporâneas em relação à marca, torna-se importante voltar esta análise para o cenário econômico atual.

A nova configuração econômica transforma a esfera da economia em espaço social, colocando-a no centro do espaço público. Percebe-se que este novo cenário impulsiona cada vez mais os indivíduos a acompanharem a economia não só local, como também global, na busca de tentar entender sua lógica de funcionamento, que já não mais se apresenta distante de sua própria realidade (SEMPRINI, 2006).

Em função deste processo cada vez mais dinâmico e complexo de nossa sociedade, o qual provoca mudanças significativas no mercado global, das organizações também passa a ser exigida uma postura diferente em relação à sociedade (HATCH & SCHULTZ, 2008). Da mesma forma que sua postura no que diz respeito à gestão da marca também pede diferenças. Trabalhar uma marca organizacional passa a depender da habilidade das organizações para criar, expandir e estabelecer relações mútuas significantes. Isso porque as marcas possuem um propósito funcional, mas também operam a partir de um propósito simbólico (OLLINS, 2003). Em outras palavras, uma marca carrega a missão da organização em traduzir seus valores, princípios e atitudes em relação a seus públicos.

A marca, conforme já mencionado, não pode mais ser analisada meramente como um fenômeno econômico e comercial (OLLINS, 2003; TAVARES, 2004). Por ser discurso, ela se torna mais um fator de relacionamento da organização com seus interlocutores. Este relacionamento se dá a partir de trocas e interações que vão construindo uma nova realidade a partir destas relações. A marca é um elemento que contribui para a construção do sentido por parte dos interlocutores de uma organização.

Nesse sentido, promover um processo de construção ou reformulação de uma marca exige das organizações uma perspectiva estratégica e a gestão da marca (*branding management*) passa a ser uma exigência para organizações que investem

na marca esta perspectiva relacional com seus interlocutores. Por este viés, torna-se imprescindível que a organização reconheça que um processo de construção ou reformulação de uma marca vai além da mudança de um símbolo.

Hatch e Schultz (2008) consideram a marca corporativa uma presença forte dentro de uma organização, já que envolve toda a organização e seus interlocutores. A marca surge a partir de uma herança organizacional, valores e crenças os quais os membros da organização têm em comum. Seu foco está nos diversos interlocutores com os quais a organização mantém relações e sua vida acompanha toda a existência da organização.

A concepção clássica de marca sempre foi focada a partir de um determinado produto e as respectivas ações de marketing desenvolvidas a partir do mesmo. É um modelo cujo foco está na criação de uma posição de mercado forte para produtos e serviços com o objetivo de atrair e manter clientes a partir de um *mix* otimizado de *marketing* (SCHULTZ, 2005). Percebe-se, no entanto, que esta concepção vem se alterando, já que o foco em uma marca de produtos e serviços isolados vem se deslocando para uma marca organizacional. Schultz (2005) afirma que vários autores e estudiosos sobre marca entendem que a concepção clássica encontra-se cada vez mais restritiva, já que se atém a uma perspectiva externa estreita e a um foco em clientes, o que acaba por negligenciar, assim, as condições especiais para a criação de marcas baseadas na própria organização. A autora entende que uma marca de produtos é uma marca descolada da organização que existe por trás dela e se relaciona com os clientes de forma isolada.

A marca corporativa ou organizacional, por sua vez, tem em sua base uma postura com foco multidisciplinar e integrado, baseado na idéia central de quem é a organização. Seu foco está no desenvolvimento de relações com os interlocutores na busca de uma concepção de quem a organização é ou aspira ser. Dito de outra forma, enquanto marcas de produtos são descoladas das empresas e se relacionam com os clientes como indivíduos, uma marca corporativa é construída com base em uma concepção multidisciplinar e integrada, com base nas idéias centrais da organização. Ela se mostra voltada para as relações de desenvolvimento com todos os interlocutores da organização, e os faz definir o que a organização é – e aspira ser. Dessa forma, ela não deve ser percebida como uma marca de produtos gigante. Pelo contrário, uma marca corporativa se origina de combinações distintas de

símbolos, valores e crenças que são salientes para ambas a organização e as relações dinâmicas que se estabelecem com todos os interlocutores.

A marca corporativa origina-se a partir da combinação distinta dos símbolos, valores e crenças os quais são relevantes não só para a organização como também para suas relações dinâmicas com seus interlocutores internos e externos (HATCH & SCHULTZ, 2005, p.24 *apud* IND, 1997; AACKER & JOACHIMSTHALER, 2000; HATCH & SCHULTZ, 2001; BALMER & GREYSER, 2003; HATCH & SCHULTZ, 2003; OLINS, 2004, AAKER, 2004 – tradução nossa).¹³

Hatch & Schultz (2008) conceituam a marca corporativa de variadas formas. De modo geral, uma marca organizacional pode ser entendida como um movimento direcionado a um relacionamento mais integrado entre interlocutores internos e externos de uma organização, relacionando alta direção, empregados, clientes e outros interlocutores-chave numa mesma perspectiva. Ou seja, ela se estabelece a partir do alinhamento entre as práticas de origem e as do dia-a-dia da organização (cultura organizacional); representa onde a organização quer chegar (visão estratégica), como a organização é percebida por interlocutores externos (imagens feitas a partir da organização), tudo isso com base nas percepções do que a organização é, ou seja, sua identidade.

Baseado em “quem somos como organização”, o *branding* corporativo foca o desenvolvimento de características distintivas da organização por meio de processos organizacionais e gerenciais. Estes processos, por sua vez, se esforçam em expressar quem esta empresa é enquanto organização, ao mesmo tempo em que demonstram o quanto ela se diferencia de seus concorrentes, na medida em que estas diferenças são relevantes para a integração de seus interlocutores.

Conforme já visto anteriormente, a natureza simbólica da marca convida a todos os interlocutores a construir sua própria identidade e significado a partir da mesma (SEMPRINI, 2006). O desafio central das marcas, afirma Olins (*apud* Hatch & Schultz, 2008) é o de criar e manter uma experiência simultânea de pertencimento e diferenciação de seus interlocutores. Assim sendo, a marca deve ser capaz de criar uma diferença relevante e significativa para seus consumidores, ao mesmo tempo em que deve saber envolver e atrair os mais diferentes interlocutores que se relacionam com a marca. Este é seu principal desafio: conseguir ser global, mas diferenciada.

¹³ (...) a corporate brand originates from distinct combinations of symbols, values, and beliefs that are salient to both the organization and its dynamic relationships with internal and external stakeholders .

Fazer a gestão da marca significa olhar para ela não como um mero símbolo visual, mas como uma moldura das relações entre a organização e seus múltiplos interlocutores. A marca contemporânea é um fenômeno discursivo o qual se organiza a partir de uma determinada lógica e estruturação que o faz capaz de assumir diversas variações de conteúdo e ainda ser aplicado a diferentes universos bastante distintos (PEROTTO, 2007). Isso se faz relevante para se perceber a importância de uma gestão de marca e o impacto desta gestão para a vida de uma organização.

A marca organizacional representa, assim, uma mistura de diferentes perspectivas e disciplinas acadêmicas, cada uma delas apontando para a necessidade de um entendimento integrado de como as organizações se expressam hoje em situações de complexidade e mudanças. As pessoas envolvidas na gestão de uma marca organizacional enfrentam uma constante pressão na criação de uma coerência entre funções organizacionais e áreas de negócios em um mercado global turbulento (SCHULTZ, 2005). Nessa medida, faz-se necessário entender como a gestão de uma marca pode ser feita dentro de um contexto hipermoderno em que a marca assume um papel estratégico no relacionamento das organizações com seus interlocutores e, ainda, como esta perspectiva deve estar alinhada com as expectativas destes interlocutores, principalmente dos empregados, foco desta análise, de modo a promover um processo comunicativo sob o viés relacional.

Devido às complexidades que envolvem a marca organizacional contemporânea, Schultz (2005) propõe uma perspectiva de análise para a gestão da marca organizacional. O “Modelo de Análise da Marca Corporativa” sugere um olhar sobre a marca organizacional baseada numa perspectiva relacional da mesma. Esta perspectiva é base para a pesquisa aqui proposta e vem de encontro com nosso objetivo de análise.

Traduzida pela autora em forma de um modelo, esta perspectiva sugere como as marcas organizacionais são constituídas a partir do alinhamento de diferentes elementos, os quais se definem pelas diferentes relações que uma organização estabelece com diversos interlocutores. É a relação entre estes elementos que constitui a base de análise do modelo, que se propõe a ser um ponto de partida para um entendimento multidisciplinar da marca organizacional. Os elementos constitutivos da marca organizacional, a partir da autora, são visão estratégica, cultura organizacional, imagens dos interlocutores e identidade da marca. Alinhados de

maneira estratégica, estes quatro elementos fornecem uma base sólida para que a marca seja capaz de estabelecer relações fortes e significativas entre a própria organização, seus empregados e interlocutores externos. A base desta relação é a identidade organizacional, elemento central do modelo.

A identidade da marca, eixo central do modelo, é constituída a partir da junção entre visão, cultura e imagem e, de acordo com Schultz (2005), define a forma como a própria organização se percebe enquanto tal. Ela representa a base da marca. Já a visão estratégica representa a idéia central por trás da organização. Ela envolve e expressa aspirações e desejos da alta direção sobre o futuro da organização. A cultura organizacional, por sua vez, representa os valores internos e crenças que envolvem a herança de determinada organização. É a partir da cultura que percebemos, também, como estes valores e crenças se manifestam de modo que os empregados sintam-se parte da organização onde trabalham. O último elemento que faz parte do modelo é a imagem dos interlocutores. São pontos de vistas e imagens criadas pelos interlocutores externos a respeito da organização. Ou seja, a impressão geral do mundo externo sobre a organização, incluindo a visão de clientes, acionistas, imprensa, sociedade, entre outros.

O modelo ilustra, assim, como a marca organizacional é baseada no alinhamento entre estes diferentes elementos que a constituem, os quais representam as relações existentes entre a alta direção da organização, seus empregados e seus interlocutores externos. Ou seja, a marca deve representar a relação entre como o que dizemos ser está relacionado com nossas crenças e comportamento diário, o que representa a relação identidade/cultura; se os clientes vivenciam uma coerência entre as expectativas baseadas nas promessas de marca e suas experiências a partir de interações com a organização, o que representa a relação cultura/imagem, e se os desejos e aspirações da organização, comunicadas pela alta direção são reconhecidas e validadas pelos membros da organização, o que constitui a relação visão/cultura.

A autora afirma que uma marca corporativa pode ser entendida como um processo de criação e sustentação de um relacionamento produtivo e mútuo entre a própria organização, seus empregados e interlocutores externos. E justamente por demandar uma perspectiva tão ampla, uma marca requer uma base estável, que pode ser reconhecida e compartilhada por todos os sujeitos que se relacionam com

esta organização. Esta base de sustentação, segundo Schultz (2005), é a identidade organizacional.

Toda organização desenvolve uma identidade própria. É da natureza dos seres humanos personificar coisas com as quais estabelecemos qualquer tipo de relação – e organizações dependem das relações humanas de modo a se manterem no mercado. Nesse sentido, uma organização estabelece relações com seus empregados, clientes, fornecedores, distribuidores, investidores, credores, órgãos reguladores e diversos outros grupos de interesse. E a identidade organizacional emerge desta rede de interações entre a organização e seus diversos interlocutores (SCHULTZ, 2005).

Percebe-se, assim, que o ponto de partida para se pensar uma marca é a identidade organizacional – “quem somos enquanto organização”, traduzida pela identidade de marca - e as relações que esta identidade evoca em relação às imagens construídas externamente sobre esta organização (“o que os outros pensam que somos”) e a cultura organizacional historicamente construída com a participação de seus empregados (“de onde viemos, quais são nossas práticas”). A identidade organizacional, assim, é pautada por uma relação dinâmica que surge dos fluxos de interação entre a organização e seus interlocutores e das discussões a respeito desta organização que venham a surgir entre estes interlocutores na medida em que interagem uns com os outros.

É dentro destas relações de identidade que os sujeitos definem o que esta organização representa e o que significa estar vinculado a ela.

Assim, a dinâmica fundamental de uma marca organizacional é gerada a partir das inter-relações entre cultura, identidade e imagem e nas tensões entre os interlocutores (internos e externos) da organização (SCHULTZ, 2005, p. 48-49 – tradução nossa)¹⁴.

O conceito da marca organizacional veio da noção de *trademarks*, traduzido para o português como marca registrada. As marcas registradas foram definidas como marcas simbólicas aplicadas a produtos e artefatos que definiam o pertencimento ou posse destes produtos a interlocutores específicos e simbolizavam a diferenciação destes produtos em relação a outros concorrentes (SCHULTZ, 2005). As perspectivas sobre marca vêm se alterando ao longo dos anos, mas é importante ressaltar o quanto

¹⁴ Thus, the fundamental dynamic of a corporate brand is generated from the interrelations between culture, identity, and image and in the tensions between the internal and external stakeholders of the organization.

o conceito de marca registrada foi importante neste processo. Foi um conceito que agiu como um facilitador para que houvesse uma atenção diferenciada e reconhecimento em relação à marca e o que ela representa na sociedade, fazendo com que os próprios consumidores começassem a ter expectativas especiais em relação às promessas oferecidas por estas marcas – seja uma promessa de qualidade especial, experiência única ou identidade pessoal. Ou seja, o conceito de marca registrada representa muitas das forças que estão por trás e sustentam o conceito da marca corporativa contemporânea.

Schultz (2005 *apud* OLINS, 2004; AACKER & JOACHIMSTHALER, 2000; SCHULTZ et al., 2000) aponta cinco dimensões que constituem a marca organizacional, as quais permitem que uma organização seja capaz de expressar sua identidade e herança para diversos interlocutores, ao mesmo tempo em que conseguem envolver estes interlocutores numa perspectiva que também seja relevante e significativa para eles. São elas:

A construção de nomes, símbolos e experiências, as quais são percebidas como únicas à organização e facilitam o reconhecimento e repetição. Idéias centrais que pertençam à organização as quais alcancem todos os interlocutores internos e externos. Uma organização a qual se sustenta por trás de produtos, serviços e outros comportamentos. A expressão de promessas de qualidade distinta, substância, estilo, ou experiência, as quais são seguidas de interação com a organização. A criação e recriação de distinções significativas em relação aos “outros” na perspectiva dos interlocutores (SCHULTZ, 2005, p.26 – tradução nossa)¹⁵.

Estas dimensões, reforça a autora, devem ser consideradas não só de forma isolada, mas também inter-relacionadas, já que é no alinhamento das mesmas que uma organização consegue construir uma marca sólida que seja capaz de carregar características e atributos que realmente fazem parte desta organização numa perspectiva não só gerencial e estratégica, mas também referente aos interlocutores envolvidos com esta organização. Desta forma, a marca passa a assumir um papel simbólico em sua relação com os sujeitos sociais, deixando de simplesmente representar produtos e serviços e passando a carregar significados a partir dos quais os sujeitos possam construir sentido.

¹⁵ The construction of names, symbols, and experiences, which are perceived as unique to the organization and facilitate recognition and repetition. Central ideas belonging to the organization that reach out to all internal and external stakeholders. One organization which stands behind all products, services, and other behaviors. The expression of promises of distinct quality, substance, emotion, style, or experience, which follow from interaction with the organization. The creation and re-creation of meaningful distinction towards ‘others’ in the eyes of stakeholders.

Em outras palavras, a marca contemporânea não mais representa um produto ou uma organização pelo que eles são ou possuem, mas, sim, pelo que significam. A marca deve ser capaz de oferecer a seus interlocutores uma possibilidade de construção conjunta de identidade e de sentido. Como afirma Schultz (2005, p.27) a partir de Ollins (2004), “o desafio central das marcas é o de criar e manter uma experiência simultânea de pertencimento e diferenciação para seus interlocutores”. Ou seja, ela deve ser capaz de criar uma diferença relevante e significativa para clientes a partir de alternativas concorrentes, ao mesmo tempo em que também deve atrair e envolver os diversos interlocutores para uma relação individual e subjetiva com a marca.

Ao reforçar a idéia de que para a criação de uma marca forte, uma organização deve ser capaz de alinhar três elementos essenciais e interdependentes – visão, cultura e imagem, Schultz (2005) também ressalta um aspecto fundamental para esta análise. Cada um destes elementos refere-se a uma perspectiva diferenciada da mesma organização – a visão como perspectiva da gerência; a cultura como perspectiva dos empregados; e a imagem como perspectiva de interlocutores externos. E, ao considerar a perspectiva dos empregados, público interno de uma organização, como um dos elementos essenciais para a consolidação de uma marca organizacional, a autora vem confirmar a importância da cultura da organização, ou seja, os valores, comportamentos e atitudes, a forma como os empregados se sentem em relação a esta organização.

Estes elementos da cultura têm uma forte correlação com a identidade da organização. São conceitos inter-relacionados e interdependentes, já que, segundo Almeida (2006), “um necessita do outro como fonte de significados”. (p.35):

A cultura, através dos mitos, ritos, histórias e visões de mundo, proporciona as bases para a construção das identidades e, por sua vez, entender a identidade é uma das maneiras de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações (SCHULTZ et al, 2000; ALVESSON, 1994 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 35).

Essa relação entre cultura e identidade organizacional, assim, torna-se o foco principal desta análise sobre marca, já que está claro que a construção da identidade de uma marca necessariamente passa pelas relações dos empregados com esta marca. Ou seja, os empregados devem ser capazes de reconhecer na marca os atributos e valores de uma organização para que esta marca realmente diga algo sobre esta organização. Isso porque as marcas, como já dito anteriormente, deixam

de representar os produtos e passam a representar valores como clareza, confiança, consistência, ou seja, tudo aquilo que define os indivíduos como sujeitos. “As marcas representam identidade” (OLLINS, 2003, p.29).

Torna-se claro, enfim, o papel relevante que a cultura organizacional ocupa no que diz respeito às marcas corporativas. A cultura funciona como uma fonte de herança da marca, além de modelar o contexto para sua credibilidade. A cultura organizacional, manifestada através do envolvimento e suporte dos empregados de uma organização, torna-se, então uma pré-condição para que as promessas de marca se cumpram (Hatch & Schultz, 2008). Além disso, afirmam Hatch & Schultz (2008) a cultura organizacional tem o potencial de contribuir para um maior grau de complexidade e realismo das relações dos empregados com a marca. Isso porque grupos diferentes de empregados percebem de forma diferente a marca, ou seja, a construção de sentido por parte de cada empregado é feita a partir de sua relação particular com a organização e, conseqüentemente, com a marca.

São justamente essas relações que se pretendem perceber a partir desta análise proposta, a qual consiste em analisar o processo de mudança de uma marca organizacional na perspectiva dos empregados, considerando que estes são os atores principais na construção da identidade organizacional. Estes aspectos serão abordados a seguir.

3.8 – Construindo marcas através de pessoas: a marca sob a perspectiva dos empregados

Nicholas Ind (2007) ressalta que os empregados de uma organização exercem um papel fundamental na formação de uma marca e que o elemento fundamental para se criar esta perspectiva reside na questão de valores.

De maneira simplificada, Ind (2007) sugere que uma marca pode ser entendida como um símbolo carregado de reconhecimento e confiança, da mesma forma que uma promessa. Ela é capaz de transformar experiências, além de prover meios de diferenciação para seus interlocutores. E o engajamento dos empregados de uma organização em relação à marca é o eixo fundamental para que estes valores cheguem até seus interlocutores externos. As idéias de Ind (2007) vêm de encontro com Ollins (2003) no que diz respeito à participação e engajamento dos empregados na construção de uma marca. Nas palavras de Ollins,

a reação da marca depende unicamente de seus funcionários. Eles são a marca. (...) São os funcionários e a forma como são treinados para se comportarem que representam a marca. (...) São as comunicações que fazem as afirmações da marca, mas é o comportamento que as confirma ou nega (2003, p.85).

Dito de outro modo, se os empregados não são convidados a viver e experimentar a marca, eles não se sentirão engajados o suficiente para defender esta marca como verdade. Nesse sentido, todas as operações dentro de uma organização devem ser construídas a partir dos atributos da marca para com os empregados. Eles devem sentir-se capazes de dialogar entre si e compreenderem o significado da marca para que isso passe a refletir no seu dia-a-dia organizacional (OLLINS, 2003).

As organizações têm diferentes formas de comunicar sua marca. O processo é multifacetado – pode ser visto a partir da interação com pessoas, a partir daquilo que se lê na mídia, usos e conteúdos de um *website*, publicidade, qualidade de produto, entre outras formas. E o desejo de toda organização é poder ter o controle sobre todos estes aspectos. Mas, o que se pode controlar, de fato, são os aspectos visuais da marca e não o conteúdo que ela carrega. Isso porque, de acordo com Ind (2007), uma marca existe verdadeiramente na mente dos interlocutores, são eles que determinam a natureza da relação que irão estabelecer com a mesma.

(...) Apesar de haver uma intenção de uma organização em comunicar uma idéia de marca através de seus símbolos, não existe garantia de que consumidores e outros públicos farão uma leitura desta marca da forma pretendida. As pessoas não deixam de usar suas diferentes experiências pessoais e culturais para decifrar aquilo que vêem (IND, 2007, p.17 – tradução nossa)¹⁶.

A perspectiva de Ind (2007) se mostra coerente com o que já foi defendido anteriormente no que diz respeito às noções de sentido e significado. O que as organizações conseguem imprimir através da marca são significados, valores os quais desejam transmitir para seus interlocutores. E isto é articulado a partir do projeto visual da marca e seus elementos estéticos. Mas a significação da marca, a produção de sentido elaborada e construída a partir dela, isto é algo que as

¹⁶ (...) although the company intends to communicate an idea of brand through its signs and symbols, there is no guarantee that consumers and other audiences will read them in the intended way. People cannot help using their different personal and cultural experiences to decipher what they see.

organizações não conseguem controlar. Porque a construção de sentido é algo individual e que parte da interação estabelecida entre cada sujeito com a marca.

Indivíduos e organizações precisam de propósitos e valores. Para os indivíduos, isso é fundamental para que desenvolvam suas necessidades básicas, as quais envolvem a capacidade de cada um em desenvolver seu senso de imaginação, criatividade e inovação dentro de um ambiente de trabalho. Por outro lado, as organizações também demandam propósitos e valores que sejam capazes de engajar seus empregados numa construção coletiva.

Ind (2007) afirma que as organizações constroem esses valores através de capital intelectual. Segundo o autor, “é o poder coletivo de indivíduos dentro de uma organização que oferece e mantém a vantagem competitiva” (p.43 – tradução nossa)¹⁷. A partir de uma pesquisa sueca, Ind (2007) define capital intelectual como uma combinação entre capital humano e capital estrutural, sendo o capital humano tudo aquilo que não pode ser posse de uma organização, ou seja, uma combinação de conhecimentos, habilidades e inovação dos empregados na realização de tarefas, envolvendo, inclusive, valores, cultura e filosofia organizacional. O capital estrutural, por sua vez, é a estrutura que dá apoio à produtividade do empregado; em outras palavras, “tudo aquilo que fica na empresa quando o empregado vai para casa” (p.44 – tradução nossa)¹⁸.

O autor encontra nestas definições de capital humano e estrutural elementos que fazem parte da idéia de que a construção de uma marca é feita a partir de pessoas, já que é um processo que envolve conhecimento coletivo e habilidade dos empregados, propósitos e valores organizacionais, a relação com consumidores e o compromisso com a inovação. Desta forma, Ind (2007) acredita que o foco de toda organização deveria ser o encorajamento de todos os empregados a maximizar o capital intelectual. Viver a marca, reforça o autor, parte não da administração e do controle, mas da participação e do diálogo.

A conexão do que o capital intelectual oferece é a de que clientes só constroem relacionamentos com negócios através da idéia e das ações dos empregados. Clientes querem ser entendidos, querem atingir expectativas e querem ser tratados como indivíduos. Isso não é atingível a partir de um sistema de aproximação puramente baseado no comportamento. Pelo contrário, requer a identificação do empregado com a organização e um entendimento das implicações pessoais, ou seja, da visão e dos valores. Isso faz com que o empregado trabalhe a partir das regras definidas pelos

¹⁷ It is the collective power of individuals in an organization that provides and sustains competitive advantage.

¹⁸ (...) in a word, everything left at the office when the employees go home.

valores, mas direcionado às necessidades do cliente (IND, 2007, p. 44 – tradução nossa)¹⁹.

Neste sentido, percebe-se que o capital intelectual é o ponto central para o crescimento da marca. Faz-se necessário, assim, investir nos empregados de modo a promover seus talentos, o que só pode ser feito, segundo Ind (2007), criando-se um senso coletivo de propósitos e valores os quais vão gerar um real comprometimento por parte deles. A medida ideal, afirma o autor, é saber articular uma ideologia que tenha uma amplitude que permita à organização lidar com mudanças, mas que ao mesmo tempo ofereça rigor suficiente para que ela tenha foco. Assim, administradores devem ser capazes de gerenciar os aspectos estáveis da organização – missão e consistência – junto com os aspectos flexíveis – envolvimento e adaptabilidade. É fundamental que se saiba a importância do equilíbrio entre consistência e flexibilidade, aponta Ind (2007). Isso porque as marcas, sendo constituídas por um núcleo substantivo, são sujeitas a constantes evoluções na medida em que a natureza da idéia de marca é explorada através da tomada de decisões. Ou seja, cabe a cada interlocutor definir a sua relação com a marca e sua própria leitura a partir dos significados oferecidos. A produção de sentido é sempre um “vir-a-ser” (PINTO, 2008). É essa a idéia da marca, afirma Ind (2007): “ela define barreiras, mas permite a exploração além destas barreiras” (p. 56 – tradução nossa²⁰). Por isso a importância de se criar uma marca sólida, baseada nos princípios e valores da organização, mas que permita a cada interlocutor uma relação única com a mesma.

Do ponto de vista das relações internas, isso acaba por promover um engajamento dos empregados com a marca, já que ela traduz a solidez e consistência da organização a partir de seus valores, ao mesmo tempo em que oferece espaço para novas experiências. Visão e valores de uma organização podem fazer a diferença se eles adquirem um significado real. “Eles devem se mover além das palavras e se converterem em ações e engajar empregados num nível

¹⁹ The connection that intellectual capital makes overt is that customers can only build relationships with a business through ideas and actions of employees. Customers do want to be understood, do want expectations met and do want to be treated as individuals. This is not achievable with a purely system-based approach that defines behavior. Rather it requires employee identification with the organization and an understanding of the personal implications, or meaning, of the vision and values. This enables the employee to work within the constraints defined by the values, but towards the needs of the customer.

²⁰ It sets out boundaries, but allows for exploration within those boundaries.

emocional” (IND, 2007, p.66 – tradução nossa)²¹. Mesmo porque, no universo contemporâneo das marcas, é neste nível do afetivo e das sensações, é na instância de primeiridade semiótica, que a marca consegue de fato estabelecer um diálogo com os sujeitos sociais.

O desafio para as organizações contemporâneas é justamente saber articular e oferecer real significado para suas marcas. Isso significa saber definir, envolver, administrar e avaliar sua marca numa perspectiva capaz de engajar empregados. Já que, segundo Ind (2007), uma marca só pode verdadeiramente se tornar realidade a partir do momento em que passa a fazer parte do imaginário coletivo desta organização e, conseqüentemente, torna-se intuitiva para as pessoas.

A organização que consegue estabelecer esse tipo de relação entre empregados e marca permite que estes empregados não só reconheçam a marca, mas tenham clareza daquilo que ela significa e representa. Isso leva a uma reflexão importante a respeito do processo de definição de uma marca.

Se as palavras utilizadas para definir a marca não são autênticas para a organização, elas nunca se tornarão intuitivas. Intuição só pode ocorrer quando a marca é uma reflexão acurada daquilo que as pessoas acreditam. Em conseqüência disso, definir uma marca é buscar a verdade (IND, 2007, p.71 – tradução nossa)²².

Toda organização tem um propósito, uma visão e um conjunto de valores. Em organizações de pequeno porte, normalmente estas questões são definidas pelo próprio dono. Em grandes organizações, essas definições são feitas a partir das diretorias administrativas. Independente do lugar onde são definidas, elas carregam a visão gerencial, a qual nem sempre reflete a realidade da organização. Além disso, tendem a ser foco de diferentes interpretações por cada interlocutor a cada momento. Não é possível definir um conjunto de palavras ou idéias as quais terão o mesmo significado ou ressonância para todos os envolvidos. Conforme já visto, isso é um dos pontos fundamentais desta análise, que a noção de produção de sentido parte de leituras individuais, próprias de cada receptor, a partir de suas próprias vivências, interesses e motivações. Nesta medida é que se fazem importantes os conceitos de simplicidade e participação neste processo de construção de visão e valores, afirma Ind (2007). “Simplicidade é fundamental para o sucesso de uma idéia

²¹ They have to move beyond words into action and to engage employees at an emotional level.

²² If the words used to define a brand are not authentic to the organization they will never become intuitive. Intuition can only occur when the brand is an accurate reflection of what people believe. Thus defining a brand is search for the truth.

de marca” (p. 74 – tradução nossa)²³. Mesmo porque, empregados devem ser capazes de compreender e utilizar a marca para serem capazes de vivê-la. E a noção de participação também é importante – para que a marca seja realmente parte de sua vivência organizacional, diretores e gerentes devem perceber que empregados devem fazer parte da construção de seus conceitos.

Um conceito de marca deve ser capaz de refletir o motivo pelo qual aquele empregado trabalha para determinada organização; por isso deve ser algo que seja vivenciado e que, conseqüentemente, reflita a cultura organizacional. Visto por este ângulo, percebe-se que o processo determina o resultado de uma marca forte em termos organizacionais.

Gerenciar uma marca, seja no momento de sua construção inicial, seja num momento de reformulação da mesma, demanda uma abordagem integrada onde o foco principal recaia em pessoas. Um conceito claro e bem definido de uma marca deve ser capaz de engajar os empregados, da mesma forma em que crie uma imagem coerente para os demais interlocutores da organização.

Ind (2007) faz uso de um modelo de autoria de Maria Chiara Riondino (*apud* IND, 2007), o qual mostra diversas facetas da gestão da marca. O aspecto primordial deste estudo foca no entendimento de que o conceito de marca está relacionado com a construção da identidade e da imagem organizacional.

A autora do modelo aborda questões fundamentais que reforçam esta relação. A primeira delas é a questão, já vista anteriormente, de que a identidade é o centro daquilo que uma organização é. Ela é construída a partir de sua personalidade, cultura, filosofia, valores e missão, ou seja, aspectos fundamentais para a existência de qualquer organização. Esta identidade, afirma Riondino (*apud* IND, 2007) é transmitida a partir do conceito de marca, ou identidade de marca (HATCH & SCHULTZ, 2005), que representa a articulação dos atributos únicos, os quais fazem daquela organização tudo o que ela é. Formular um conceito de marca pode ser feito de diferentes formas, mas sua idéia central reside no conceito de verdade, o qual é definido por sua identidade.

Este conceito de marca pode ser comunicado através de três mecanismos centrais, reforça a autora – a natureza da comunicação organizacional, a

²³ Simplicity is fundamental to successful adoption of a brand idea.

interpretação dos empregados a respeito da identidade desta organização e a natureza dos serviços e produtos que esta organização oferece.

Riondino ainda reforça:

(...) é importante notar que produtos, serviços e a comunicação são criados e representados pelos empregados. Isso reforça a importância da integração de todos os aspectos dos sistemas e processos organizacionais de modo que haja uma unidade na forma como a marca é apresentada (apud IND, 2007, p. 81 – tradução nossa)²⁴.

Estes três aspectos inter-relacionados reforçam o papel abrangente dos empregados neste processo, além de indicar também a importância do processo comunicativo neste contexto. A partir do momento em que o processo de comunicação integra os empregados, uma relação de troca se estabelece, promovendo a relação. A mensagem organizacional, ou seja, seu discurso, que carrega valores e propósitos organizacionais definidos pela identidade, transforma-se em verdade. É importante ressaltar que esta mensagem, ou seja, este discurso, deve ser capaz de estabelecer relações não só com os empregados, mas com todos os interlocutores desta organização. Assim, a organização é capaz de criar uma imagem apropriada dela mesma para estes interlocutores, a que acaba por definir a reputação desta organização. Isso é um *feedback* constante, afirma Riondino (apud IND, 2007), já que imagem e reputação têm impacto direto na identidade e na forma como os empregados se vêem. Isso vem reforçar a idéia de relação entre cultura organizacional, identidade e imagem, três aspectos primordiais que, alinhados, compõem uma política estratégica da gestão da marca (SCHULTZ, 2005).

²⁴ (...) the point to note is that products, services and marketing communications are created by and delivered by employees. This hints at the importance of integrating all aspects of the organization's system and processes so that there is a unity in the way the brand is presented.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos e fases da pesquisa realizada, na busca de se compreender as construções de sentido por parte dos empregados da Vale a partir do discurso da empresa em relação a seu processo de mudança de marca.

No desenvolvimento da pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos na busca de garantir organicidade e consistência científica às suas diversas fases de produção. Entende-se que, a partir do corpus empírico e as análises desenvolvidas a partir do mesmo, é possível traçar perspectivas acadêmicas e profissionais acerca das noções do discurso organizacional e as possíveis construções de sentido de determinados interlocutores a partir deste discurso no contexto organizacional.

4.1 – Caracterização da pesquisa: tipo, estratégia e método

A pesquisa aqui proposta é do tipo descritiva-exploratória, a qual, a partir da técnica de estudo de caso, propõe-se a utilizar procedimentos de análise qualitativa.

O estudo de caso é um método de pesquisa que parte do pressuposto de que se pode adquirir conhecimento sobre uma determinada realidade a partir da exploração de um único caso (BECKER, 1993). Esta realidade aqui explorada é a da organização Vale e seu contexto de relação e interação com seus empregados a partir de um discurso elaborado em função de processo de mudança da marca organizacional.

De acordo com Duarte (2005), o estudo de caso deve ser utilizado quando o objeto de análise está situado em um contexto atual:

O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes e é possível empregar duas fontes de evidência (...), que são a observação direta e série sistemática de entrevistas (DUARTE, 2005, p. 219).

É uma metodologia capaz de lidar com uma grande variedade de evidências como artefatos, documentos, entrevistas e observações. (YIN *apud* DUARTE, 2005). Dentro desta perspectiva, estas técnicas foram utilizadas para uma análise da

realidade proposta, já que o estudo de caso representa um modo de investigação de um objeto empírico que segue um conjunto de procedimentos pré-definidos.

A partir do estudo de caso, é possível fazer a análise de uma realidade social específica para assim transpô-la para outras realidades de estudo da comunicação no contexto organizacional, já que um dos objetivos do método é a descoberta de novas relações entre elementos. Isso garante a relevância da pesquisa para o campo da comunicação, já que no método “o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo” (CASTRO *apud* DUARTE, 2005, p. 219).

Além da aplicação teórica, questões de ordem prática também foram levadas em consideração para a escolha desta metodologia de análise. No caso específico desta pesquisa, o uso do estudo de caso é o mais apropriado à natureza do problema, cuja proposta é a observação e compreensão da realidade de uma organização e suas relações com seus empregados a partir de um determinado contexto. Nesse sentido, percebe-se que é mais viável centrar a observação no caso de uma organização específica, definida aqui como a empresa *Vale*.

Desta forma, a partir do estudo realizado, foi possível perceber como as relações se conformam num contexto organizacional e como os sentidos são construídos por parte dos empregados a partir de um discurso intencional, elaborado pela organização, em ações de comunicação para projeção da nova marca organizacional.

Para atingir tais objetivos, o método qualitativo se fez pertinente já que a pesquisa proposta pretendeu estudar os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los a partir de significados atribuídos a eles. A abordagem qualitativa é um tipo de pesquisa que enfatiza a natureza da realidade socialmente construída. Dito de outra forma, o pesquisador procura respostas para questões que venham realçar aspectos como a criação da experiência social e a interpretação dos significados que lhe são dados (FONSECA, 2003).

A pesquisa qualitativa tem como foco de interesse a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o seu objeto de estudo. O método qualitativo tem seu foco na interpretação dos fenômenos estudados e, por isso, de modo freqüente, o pesquisador procura entender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da situação estudada (NEVES, 1996). Assim sendo, o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador

como instrumento fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque dedutivo são as características principais da pesquisa qualitativa. É uma abordagem que envolve o uso de diversos materiais empíricos como estudo de caso, pesquisa documental, entrevista, observação, entre outros.

Segundo Maanem (apud Neves, 1996), a pesquisa do tipo qualitativa:

compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (NEVES, 1996).

É um método que faz do pesquisador um interpretador da realidade e tem sua relevância em situações em que o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. É um tipo de pesquisa em que se deve aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas e entre pessoas e sistemas (LIEBSCHER, 1998).

Nesse sentido é que a utilização da abordagem do tipo qualitativa para a pesquisa aqui proposta justifica-se ao considerarmos a aplicação e as características deste trabalho, que se propôs a perceber os sentidos construídos pelos empregados da *Vale* a partir de um discurso elaborado pela organização no processo de mudança de sua marca. Por meio de entrevistas individuais e em profundidade, pretendeu-se buscar informações, percepções e experiências dos empregados tendo como referência a nova marca *Vale*. O objetivo final foi o de perceber como estes empregados constroem sentido sobre a nova marca a partir de um discurso elaborado pela organização por meio de campanhas de comunicação institucional.

Já que a proposta aqui apontada é a de analisar uma realidade empírica específica, a pesquisa do tipo qualitativa é aquela que mostra pertinência e características apropriadas para se compreender uma realidade ou fenômeno específicos.

4.2 - Instrumentos de coleta de dados

O estudo de caso prevê algumas fases da pesquisa necessárias para se obter dados e informações essenciais para a sistematização das informações e análise de

resultados. A etapa de coleta de dados é uma destas etapas de grande relevância para a técnica proposta.

Duarte (2005) considera que, para a etapa de coleta de dados e evidências num estudo de caso, seis fontes distintas de dados devem ser consideradas, a saber: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cada uma destas fontes exige do pesquisador habilidades e procedimentos metodológicos distintos. Dentre essas fontes, quatro delas foram utilizadas na pesquisa: documentação, registro em arquivos, entrevistas e observação.

A documentação e coleta de informações a partir de registro em arquivos foram feitas a partir do levantamento de relatórios, memorandos e outros tipos de documentos que registraram o processo de mudança da marca pela qual passou a organização no ano de 2007, disponibilizados pela própria organização. “O uso de informações documentais é essencial para confirmar e valorizar as evidências encontradas em outras fontes, como conferir nomes, datas, fazer inferências, confrontar dados contraditórios” (DUARTE, 2005, p.230). Além disso, foram coletados dados sobre as campanhas desenvolvidas com os empregados da organização (planejamento, ações e resultados), pesquisas realizadas com este segmento que respaldam o processo, além de outras formas de registros que se mostraram relevantes para análises e avaliações. Este material é o que se constitui como o *corpus* da pesquisa.

Com o objetivo de se avaliar a percepção que os empregados da *Vale* têm em relação ao processo de mudança da marca da organização, foram realizadas entrevistas individuais e em profundidade. A entrevista em profundidade se mostra como um recurso metodológico que busca coletar respostas a partir de uma experiência subjetiva de uma fonte, a qual foi selecionada por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE, 2005). Nesse sentido, os dados não são somente colhidos; são também resultado de interpretação e reconstrução do pesquisador, por meio de um diálogo crítico e inteligente com a realidade.

Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (DUARTE, 2005, p.63).

Dentro desta perspectiva, foram realizadas vinte e uma entrevistas individuais e em profundidade do tipo semi-aberta com funcionários de diversos setores da organização *Vale* situados em Belo Horizonte, Mariana e Sabará. Este número mostrou-se suficiente já que o objetivo proposto com a pesquisa é a identificação de um padrão de percepções e leituras que os empregados fazem da marca a partir do discurso elaborado pela organização, e não “testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno” (DUARTE, 2005, p.63).

É importante ressaltar que como a proposta foi a de perceber como os sentidos estão sendo construídos por parte dos empregados, as entrevistas foram realizadas com empregados de diferentes setores e, principalmente, diferentes níveis hierárquicos da organização. Isso porque, conforme já mencionado anteriormente, pela definição de sentido, sua construção depende de um lugar, de um contexto próprio. Assim, o objetivo foi o de poder avaliar a percepção de empregados de diferentes setores, os quais exercem funções das mais distintas, justamente para se poder avaliar como os sentidos são produzidos a partir dos vários contextos e realidades existentes dentro da mesma organização.

A fase de observação também teve sua relevância no processo metodológico da pesquisa, já que o estudo de caso propõe-se à análise de uma realidade específica. Lopes reconhece que as operações envolvidas nessa fase visam à “reconstrução empírica da realidade, isto é, visam coletar e reunir evidências concretas capazes de reproduzir os fenômenos em estudo no que eles têm de essencial” (LOPES, 2005, p. 142).

Lopes também ressalta que a observação é a etapa crucial do processo de pesquisa e investigação, já que representa a fase de construção dos dados científicos a partir de uma realidade empírica observada. E por isso exige do pesquisador uma “integração metodológica” entre a fase da observação, realizada a partir de operações intelectuais de caráter técnico e a fase posterior, de descrição e explanação da realidade observada, desenvolvida a partir de operações intelectuais de caráter lógico. A autora chama a atenção para o fato de que o momento da observação é justamente a fase em que a ruptura epistemológica deve ser realizada na prática.

A realidade não é suscetível de apreensão imediata, e sua reprodução exige atividades intelectuais complexas; o importante não é o que se vê, mas o que se vê com método, pois o investigador pode ver muito e identificar

pouco e pode ver apenas o que confirma suas concepções (LOPES, 2005, p. 143).

Desta forma, na fase de observação direta, foram feitas algumas visitas a setores diversos da organização *Vale* para se ter uma percepção da realidade da organização, sua estrutura, processos de interação e relacionamentos dentro da organização, cultura, entre outros. Estes dados observados foram fundamentais para o processo de construção da realidade empírica pesquisada a partir do *corpus* teórico definido para esta análise.

4.3 - Análise e tratamento dos dados

A partir de todo material coletado nas fases de pesquisa exploratória, coleta de dados e evidências e entrevistas, a proposta deste objeto de pesquisa foi o de analisar a nova marca da *Vale* a partir dos elementos sógnicos presentes no discurso e posicionamento da instituição contido no material elaborado pela organização para ações de comunicação com seus empregados.

Da mesma forma, foram também analisados os elementos sógnicos contidos nas falas dos empregados durante o processo de entrevista, de modo a perceber as construções de sentido elaboradas por estes empregados a partir deste novo posicionamento da instituição e como a circulação dos signos se deu por meio de estratégias de comunicação.

Esta análise foi realizada por meio de combinação de duas estratégias. A primeira delas é a matriz elaborada por Schultz (2005), a qual identifica os quatro elementos constitutivos de uma marca organizacional, conforme mostra a figura 1:



Figura 1: “Modelo de Análise da Marca Corporativa” (SCHULTZ, 2005)

Conforme já visto anteriormente, uma marca é baseada no alinhamento dos elementos – visão estratégica, cultura organizacional, imagens dos interlocutores e identidade da marca. Vale a pena ressaltar, entretanto, que, a partir da proposta inicial desta pesquisa, perceber as construções de sentido por parte dos empregados da instituição a partir da mudança da marca, esta análise se propõe a analisar a inter-relação de apenas três destes componentes, os quais são a identidade da marca, visão estratégica e cultura organizacional. Pelo foco da análise estar centrada numa perspectiva interna dos empregados, o componente “imagens dos interlocutores” não será avaliado neste momento, podendo inclusive ser uma proposta para um novo estudo acadêmico como forma de aprofundar as perspectivas da construção do sentido a partir de outros interlocutores em relação à nova marca *Vale*.

Dito isso, reforçamos que o “Modelo de Análise da Marca Corporativa” (figura 1) foi de grande valia para a análise proposta, na medida em que considera que uma articulação entre identidade, imagem e cultura organizacional é fundamental para o processo de consolidação de uma organização a partir de sua marca. Hatch & Schultz (2005) defendem que os elementos cultura, identidade e imagem organizacional são partes de um sistema de criação de sentido dentro das organizações e seu significado define a organização para seus diversos interlocutores, inclusive seus empregados. Estes elementos foram, assim,

percebidos e reconhecidos a partir da nova marca e as relações estabelecidas a partir da mesma com os empregados da organização, tendo como base o modelo citado.

A partir do “Modelo de Análise da Marca Corporativa”, foi também utilizada a Teoria Semiótica de Peirce. Os dois modelos teóricos foram utilizados de maneira conjugada, com o intuito não só de se estabelecer uma leitura da natureza semiótica da marca organizacional, como também de se avançar numa perspectiva de análise que pudesse perceber as estratégias de construção de uma marca corporativa e os processos de circulação da mesma dentro de um contexto específico. Nesse sentido, a Teoria Semiótica serviu como base para o desenvolvimento de uma análise sígnica através da decupagem de mensagens elaboradas e colocadas em circulação em função deste novo posicionamento e marca. O objetivo foi o de perceber de que maneira estas mensagens transitam entre os receptores, neste caso, os empregados, no processo de construção de sentido.

Iasbeck (2005) afirma que, dentre os métodos de pesquisa e investigação disponíveis, há aqueles que escravizam e aqueles que libertam. O autor considera que a semiótica, como ponto de vista de análise, caracteriza-se como aquele que liberta, já que a semiótica é uma ciência que propõe metodologias para pesquisa em todas as áreas, sem, no entanto, agredir os paradigmas de nenhuma delas.

Uma das características mais marcantes dessa parceria é o respeito e a inclusão produtiva de sistemas de organização e sistematização do conhecimento em formatos por vezes imprevistos porque multiplanares e multidirecionais (IASBECK, 2005, p. 194).

O resultado, afirma o autor, costuma ser uma ampliação das possibilidades exploratórias do objeto para o próprio campo. Para o campo da comunicação, percebe-se que este estudo é de grande valia, já que buscou-se entender as relações que se estabelecem entre os empregados da organização *Vale* com a nova marca organizacional a partir de ações de comunicação dentro de um determinado contexto, ou seja, o contexto organizacional, aqui entendido como lugar de relação entre atores sociais onde há circulação e produção de sentidos. Dentro deste contexto, a comunicação atua como mediadora destas relações em que, tanto organização quanto seus interlocutores, são atores neste processo.

Como forma de abordagem do objeto, a semiótica contempla os métodos de raciocínio - indução e dedução -, além do método de abdução, ou seja, a construção

de evidências que se dão como forma de *insights*. A semiótica, afirma lasbeck (2005),

Organiza as descobertas abduativas de forma estimuladora, pois as reconhece como pontos de partida, novas hipóteses, novas “sensações de verdade” que reorientam a direção da pesquisa ou ensejam recortes e redesenhos no projeto original (p. 196 – grifos do autor).

Esta é a característica principal da perspectiva semiótica, que não almeja pretensões a conclusões gerais, mas o alargamento de possibilidades acerca das produções de sentido. Dessa forma, destaca lasbeck (2005), faz parte da natureza semiótica buscar revelar a complexidade que possa estar oculta numa aparente simplicidade do objeto de pesquisa, ao mesmo tempo em que ela também tende a mapear esta complexidade com objetivos de manter sob algum controle seus efeitos e repercussões. Este controle, no entanto, reforça o autor, não aprisiona ou circunscreve o objeto, mas, pelo contrário, aceita que ele possa circular independentemente de um eventual controle e, por isso, é um objeto passível de sofrer efeitos imprevisíveis daqueles indicados no início do projeto. Isso nos mostra que a perspectiva semiótica vem diretamente ao encontro do objeto proposto para esta pesquisa, que é o de *buscar compreender a construção de sentido da nova marca Vale, a partir de estratégias de comunicação, na perspectiva de seus empregados*. Carregada de possibilidades, estas construções de sentido que surgem da relação marca-empregados são o elemento primordial da semiótica e a base fundamental deste estudo.

A pertinência no uso da Teoria Semiótica em trabalhos de pesquisas, segundo lasbeck (2005), é determinada pela “natureza do objeto, as intenções de abordagem do pesquisador e, sobretudo, o propósito de ampliar possibilidades de enfoque” (p.203). Trabalhar um objeto de pesquisa semioticamente, afirma ele, significa poder relacioná-lo com o maior número possível e significativo de possibilidades, buscando compreender este objeto em sua dinâmica, movimento, ou seja, em operação. No caso específico aqui colocado, a dinâmica de nosso interesse é aquela peculiar ao processo comunicativo, que analisado a partir de uma perspectiva relacional, pressupõe relação entre sujeitos dentro de um contexto.

Dentro de um contexto específico de uma organização, pretendeu-se perceber a ação comunicativa a partir de um discurso, um posicionamento definido por esta instituição a partir de sua nova marca. Os significados presentes neste discurso e

materializados pela marca são projetados aos empregados desta organização, os quais, por sua vez, também são sujeitos ativos e participantes do processo. Assim, os significados presentes nas mensagens não necessariamente se transformam em sentidos pretendidos, já que o sentido é sempre uma possibilidade que está por vir e depende do outro na relação.

Perceber a carga simbólica presente na elaboração deste novo discurso foi fundamental para a percepção do lugar de fala da organização para com seus empregados, já que esta carga fornece indicadores fundamentais para a elaboração dos sentidos, ou seja, a interpretação das mensagens pelos empregados, que consiste na percepção de significações presentes nas características que a mensagem carrega.

Bakhtin (1979; 1981) entende que toda linguagem é dialógica e que o discurso não existe por si só, mas sempre na articulação entre dois sujeitos (BENETTI, 2007). Este caráter de intersubjetividade do discurso revela que ele tem sempre a participação não só *daquela que fala*, mas também *daquela que lê*, ou seja, “o discurso é, assim, opaco, não transparente, pleno de possibilidades de interpretação” (BENETTI, 2007, p. 108). E são justamente nestas possibilidades, neste “vir-a-ser” (PINTO, 2008), que residem o interesse desta análise.

Convém destacar que a escolha da semiótica como ponto de vista para o direcionamento da metodologia justifica-se também pelo fato de que a proposta de estudos aqui apresentada buscou fazer uma análise não somente focada no verbal, mas, principalmente no simbólico. Conforme já mencionado anteriormente, a marca é um discurso que carrega valores e atributos que dizem respeito a uma organização, a qual estabelece uma relação direta e convencionada com esta organização por ser algo que a representa. A marca é capaz de se instalar no imaginário coletivo justamente por seu caráter simbólico de operar no nível racional, da mente. Estes aspectos caracterizam a natureza semiótica da marca que, nesse sentido, opera no nível da terceiridade de Peirce. Reforçamos ainda que é justamente a partir do simbólico, então, que as marcas conseguem estabelecer uma relação com uma organização e seus produtos e serviços, uma relação existencial e, portanto, de segundidade, que dá a ela seu caráter de índice, ou seja, de estar no lugar de outro.

Como instância semiótica de representação, a análise proposta buscou perceber este discurso da marca que vem elaborado como um conjunto de

referenciais que indicam determinadas leituras e interpretações por parte de seus interlocutores, neste caso, os empregados. O que se pretendeu analisar, do ponto de vista da Teoria Semiótica, foram estes significados atribuídos à marca, que nem sempre se traduzem em significâncias esperadas pela organização.

Por seu caráter abduutivo, a Teoria Semiótica se coloca com grande relevância para este estudo, já que nos permite perceber elementos que transcendem o verbal e se instauram na perspectiva de cada sujeito como possibilidades de sentido. Foram justamente estas possibilidades, este movimento constante da produção dos sentidos que se pretendeu perceber, o que também vem de encontro com a relevância do uso da semiótica como categoria de análise. Segundo Lasbeck (2005), todo projeto que elege a semiótica como perspectiva de análise tende a ser um projeto dinâmico em que o objeto explorado não é algo imóvel, que não se estaciona para ser observado, mas continua no mundo como dado de realidade, atuando e transformando-se.

Faz-se necessário ressaltar que a perspectiva de análise semiótica faz parte de um processo interpretativo do pesquisador e, como tal, representa uma dentre as várias possibilidades de construção de sentido a partir das mensagens analisadas. Por isso a importância de se avaliar a percepção do grupo ao qual as mensagens estão sendo direcionadas, ou seja, os empregados da *Vale*. A partir das informações coletadas e percebidas por meio da técnica de entrevista em profundidade, foi feita, assim, uma análise da percepção destes interlocutores em relação ao discurso e posicionamento construídos pela organização a partir da nova marca, analisando como eles constroem sentido a partir de informações elaboradas pela instituição e divulgadas por meio de ações de comunicação. Todo o material disponível foi, assim, analisado e, a partir desta análise, foram feitas inferências acerca do problema pesquisado.

O tratamento destes dados teve como resultado uma descrição analítica detalhada sobre tudo o que foi coletado e observado. A partir da análise dos dados, foi feita uma reprodução do fenômeno estudado a partir de seu contexto empírico. Esta análise desdobrou-se na construção do estudo de caso em si, o qual buscou relacionar o fenômeno estudado em seu contexto empírico, considerando as conclusões a partir dos questionamentos feitos na fase de problematização. Estas análises e considerações encontram-se no capítulo seguinte.

5 – A NOVA MARCA VALE E A PERCEPÇÃO DE SEUS EMPREGADOS

O objetivo deste capítulo é o de fazer uma análise da nova marca *Vale* na percepção dos empregados da organização. Pretende-se perceber como os empregados constroem sentido a partir de uma nova enunciação e de uma nova marca re-elaboradas pela *Vale* dentro de um contexto de mudança.

Nesse sentido, a partir de um breve histórico da organização, apresentaremos o contexto da *Vale* e as oportunidades identificadas para a mudança para, em seguida, conhecermos como esta nova identidade organizacional foi construída. A partir da nova enunciação *Vale*, mostraremos como foi feita a comunicação da nova marca.

São os processos de comunicação, pautados por um novo discurso organizacional, orientados por um novo posicionamento e uma nova marca, que constituem o objeto empírico desta análise. Desta forma, é importante perceber como este novo discurso foi elaborado estrategicamente pela organização e de que forma ele foi trabalhado com o público interno, funcionários da organização. Do mesmo modo, pretende-se verificar também como este grupo de interlocutores recebeu este discurso e produziu sentido a partir dele. Estas considerações e análises são parte deste capítulo.

5.1 – Vale: um contexto de oportunidades e mudanças

A *Vale* passou por um processo recente de análise e reposicionamento de sua identidade organizacional, o que culminou na mudança de sua marca. Este processo teve como objetivo acompanhar as transformações que a própria organização passou a vivenciar a partir de um processo de expansão.

Criada pelo governo brasileiro em 1952, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) surgiu com o objetivo de extração, comercialização e transporte de minério de ferro no país. A organização tinha como sede o município de Itabira, Minas Gerais, e aos poucos foi sendo implantada também em outros estados como Espírito Santo e Pará. Em 1974, a CVRD já era a maior exportadora de minério de ferro do mundo, com 16% do mercado transoceânico do minério.

Em 1997, a CVRD foi privatizada em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Em seu primeiro ano de privatização, a organização atingiu um

crescimento de 46% de lucro em relação ao ano de 1996. No ano seguinte, em 1999, a companhia atingiu o maior lucro de sua história até então de R\$1, 251 bilhão. A partir do ano 2000, a CVRD partiu para um processo de expansão e, principalmente, de internacionalização de mercado, comprando mineradoras em diversos países, atingindo lucros cada vez maiores e com planos de investimentos da ordem dos R\$11 bilhões (VALE, 2007)²⁵.

Desde seu processo de privatização, a Companhia Vale do Rio Doce, hoje batizada como *Vale*, se viu em um processo de mudanças que culminaria em um enorme processo de expansão de seus negócios, fazendo com que a empresa alcançasse a posição de segunda maior mineradora do mundo em 2007. Em dez anos, a *Vale* ampliou seu mercado de atuação, fez aquisições e ganhou o mundo. Hoje, é a maior produtora de minério de ferro e pelotas e a segunda maior produtora de níquel. Também produz carvão, cobre, bauxita, alumínio e alumina, fosfato, potássio, caulim, manganês e ligas ferrosas.

Dentro de seu plano de expansão, em 2007, a então Companhia Vale do Rio Doce contratou as empresas *Lippincott-Cauduro*²⁶ para uma consultoria de marca baseada em uma análise de mercado da indústria da mineração em âmbito mundial. Os resultados foram fundamentais para a nova postura que a empresa veio a adotar a seguir, já que o estudo traçava o perfil das empresas mineradoras no mundo, fazendo uma análise inclusive das marcas em empresas “*business to business*” (B2B)²⁷ e as oportunidades de expansão de negócios neste segmento.

O aumento da demanda na Ásia é o combustível para um “boom” na extração de minério. Mas a consolidação da indústria está criando poucos clientes com forte poder de compra, o que espreme as margens. (...) Empresas de mineração com marcas fortes terão a oportunidade de se diferenciarem, dirigirem a preferência do mercado, e cobrar melhor por seus produtos e serviços (Lippincott-Cauduro apud VALE, 2008, p.28).

O estudo apontou as mudanças que vêm ocorrendo na indústria da mineração, sinalizando à *Vale* o momento de mudança para uma proximidade maior com seus interlocutores. A marca foi citada como um dos elementos principais neste processo

²⁵ Informações coletadas no site oficial da organização através do endereço www.vale.com. Acessado em: 15/09/2008.

²⁶ A Lippincott Mercer, empresa norte-americana especialista em design e consultoria estratégica de marca, associou-se com a brasileira Cauduro Martino, em um consórcio para a realização do trabalho.

²⁷ O conceito de “*business to business*” ou B2B, de forma geral, está ligado a operações de compra e venda de informações, produtos e serviços por meio da internet ou pela utilização de redes privadas de parceiros de negócios, em substituição às transações comerciais físicas.

de mudança, já que, segundo o estudo, para uma empresa *business to business*, “o *branding* de sucesso ajuda a aumentar a demanda e criar lucro de diversas maneiras importantes. Para a Vale, a marca tem uma função econômica essencial” (Vale, 2008, p.23).

O estudo ainda direcionou várias perspectivas de oportunidades de atuação para a *Vale*. Segundo o levantamento, a marca numa organização B2B faz com que a empresa possua licença para operar, permitindo entradas mais eficazes e eficientes no mercado. Além disso, favorece a permissão para que a empresa possa atuar em novos setores, além de funcionar como filtro que alinha objetivos e metas entre as unidades de negócios e permite o recrutamento de talentos de qualidade.

A marca, ainda de acordo com o estudo, possibilita que a organização capture uma fatia maior de clientes, conquistando uma posição de fornecedor favorito, comunique o desempenho superior da empresa, o que garante valorização da mesma e, por fim, sustenta a confiança a longo prazo, colocado como “essencial para o negócio da Vale”. Ou seja, o estudo afirma que empresas B2B devem investir em marca pelo fato de que elas são capazes de gerar valor.

O estudo também apontou algumas características a respeito da situação do mercado de mineração global. Segundo levantamento realizado, trata-se de um mercado que apresenta volatilidade e queda dos preços de *commodity*²⁸, que mostra um aumento de rigor quanto aos regulamentos e limitações ambientais, uma consolidação na indústria de mineração e demais setores e um aumento nos custos operacionais. Ou seja, o atual estado da indústria da mineração, a partir da análise, define que:

Um rápido aumento na construção asiática resulta em um aumento na demanda. Aumento no risco Geopolítico nos territórios ricos em minerais. A necessidade de diversificação de produtos resulta em um número recorde de atividades M&A e uma consolidação maior na indústria. Aumento da pressão pública em relação a sustentabilidade através da responsabilidade sócio-ambiental. Demanda por avanços tecnológicos para maximizar as extrações minerais. Aumento da eficácia (Lippincott-Cauduro apud VALE, 2008, p.30).

A partir deste cenário, as empresas de consultoria (Lippincott-Cauduro, 2007) apontaram a direção para uma nova estratégia de marca e posicionamento para a *Vale*. Elas indicaram que a realização de operações diversificadas em todos os

²⁸ O termo *commodity* significa mercadoria e é utilizado nas transações comerciais de produtos de origem primária nas bolsas de valores do mercado.

continentes poderia garantir um fortalecimento contínuo para a organização, além de identificar e mostrar os países com crescimento orgânico para expansão geográfica (Índia e Argentina) e aqueles com diversidade de minérios (ex: cobre, no Chile). Estes dados sugeriram à *Vale* a aquisição de novas empresas no mundo (Inco, no Canadá e AMCI HA, na Austrália).

Além disso, o estudo também sugeriu à *Vale* um maior desenvolvimento de programas de proteção ao meio-ambiente a partir da contratação dos melhores profissionais da área, além de maiores investimentos em comunidades. Em outras palavras, a *Vale* percebeu que, com o objetivo de crescer numa escala mundial e ser capaz de se sustentar como empresa mineradora, deveria haver um esforço contínuo de diferenciação para que pudesse disputar espaço com as mineradoras mais competitivas no mundo, com mais clientes e mais recursos naturais.

Estas primeiras mudanças contribuíram para um rápido e constante crescimento da *Vale*, fazendo com que a organização passasse a ocupar uma posição de destaque no cenário mundial.

O gráfico (figura 2), elaborado pela própria organização (2008), mostra isso em números:

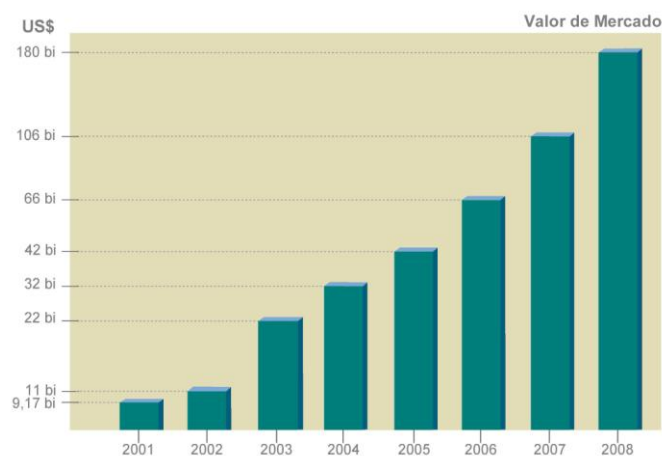


Figura 2: Valor de mercado (VALE, 2008)

A figura 2 mostra que, de 2001 a 2008, ou seja, em sete anos, a *Vale* saiu de um valor de mercado de 9,17 bilhões de dólares para 180 bilhões de dólares, ultrapassando as próprias metas de crescimento definidas pela alta direção. A partir deste crescimento, a organização ampliou sua área de atuação, sendo responsável pela produção de diversos recursos minerais.

A nova visão estratégica adotada pela *Vale* foi pautada, assim, pelos resultados de uma análise de cenário das empresas mineradoras no mundo. O estudo apontou como visão geral competitiva que “nenhum dos concorrentes da *Vale* inclui com sucesso o mundo em seus negócios”. E que, além disso, “a *Vale* tem a oportunidade de se tornar relevante ao público em geral, trazer a indústria da mineração à tona e redefinir essa indústria” (p.33).

Existe uma falta de diferenciação e compreensão no cenário competitivo da mineração, por diversos motivos:

- Ninguém está se destacando com uma mensagem única
- Ninguém tem uma Arquitetura de Marca clara e consistente (VALE, 2008, p.34)

Em outras palavras, com base nos estudos realizados, a *Vale* coloca a marca como principal diferencial competitivo da organização, considerando-a como algo que poderia levá-la a uma posição de destaque e diferenciação na medida em que conseguisse carregar uma mensagem estratégica que fosse clara para seus interlocutores em todo o mundo. Nesse sentido, para definir o processo de mudança da marca, a *Vale* também realizou uma auditoria de comunicação nas principais empresas de mineração concorrentes, tendo como objetivo fazer uma análise de marca de cada uma delas. Esta auditoria apontou, dentre as principais considerações, que os logotipos das principais empresas mineradoras concorrentes no mundo diferenciavam-se pelo uso de cores. Cada uma das empresas adotava como padrão uma cor ou uma combinação de cores forte que a distinguísse das demais. Dentro deste universo, a *Vale* era a única empresa que até então utilizava o preto e o branco em sua marca, conforme mostra a figura 3.



Figura 3: Análise comparativa de logotipos de empresas concorrentes (VALE, 2008)

Numa análise individual de cada uma das marcas das empresas concorrentes, as empresas de consultoria Lippincott-Cauduro (2007) identificaram os principais aspectos de cada marca e a apresentação visual de cada uma das empresas a partir de seus materiais institucionais.

Em relação à BHP Billiton, percebeu-se que seu símbolo, logotipo e uso de cores identificavam uma organização moderna e enérgica.



Figura 4: Apresentação visual BHP Billiton (VALE, 2008)

A Rio Tinto, por sua vez, foi identificada com uma apresentação visual conservadora e ineficaz, indo na contramão de um desejo de ser percebida como uma empresa visionária e dinâmica.

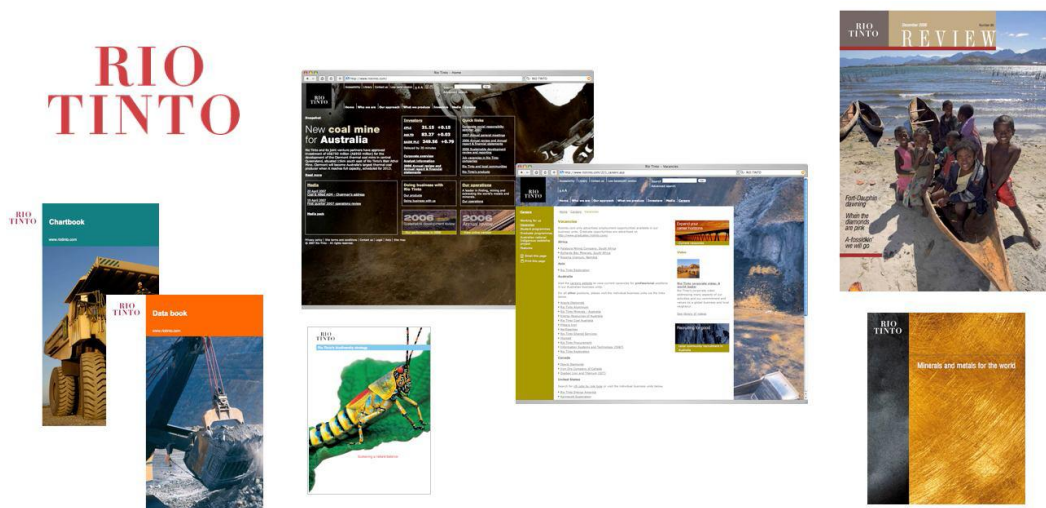


Figura 5: Apresentação visual Rio Tinto (VALE, 2008)

A Teckcominco, segundo o estudo, foi identificada como a empresa que comunica de forma mais clara sua identidade, com uma apresentação visual simples, o que exemplifica uma empresa de mineração.



Figura 6: Apresentação visual Teckcominco (VALE, 2008)

A Alcoa é identificada como uma empresa que tem uma apresentação visual leve e moderna que, no entanto, não se mostra consistente em seu *website*, relatórios anuais e outros materiais. Sua identidade, diz o estudo, é construída a partir de imagens centradas nos funcionários, meio ambiente e responsabilidade.

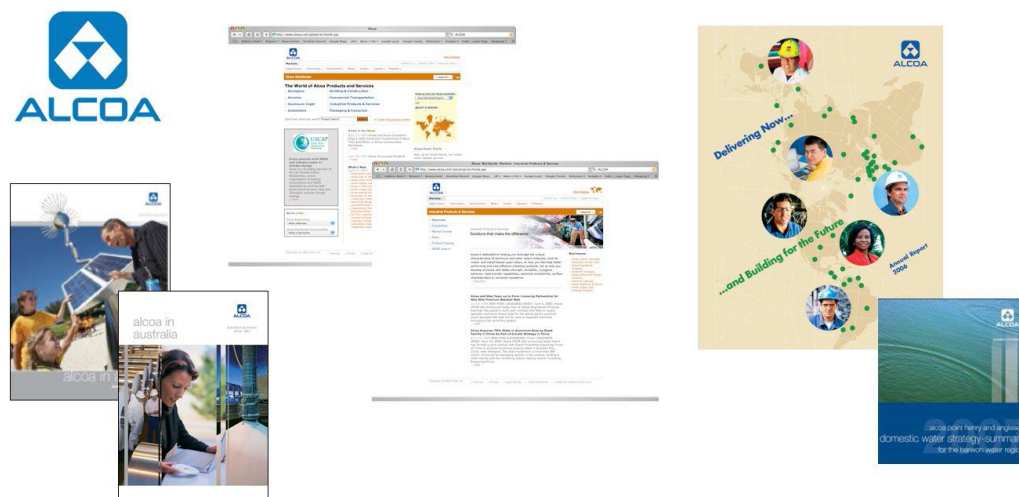


Figura 7: Apresentação visual Alcoa (VALE, 2008)

Por fim, em relação à *Anglo American*, a empresa é identificada como aquela cujo logotipo é o mais sugestivo para a indústria da mineração. Além disso, sua identidade é construída com imagens centradas nos funcionários, responsabilidade e meio ambiente.



Figura 8: Apresentação visual Anglo American (VALE, 2008)

A partir das análises individuais de cada marca, o estudo apontou que, de forma geral, dentro da indústria da mineração, naquele momento, nenhuma das empresas possuía uma marca que se diferenciava de maneira forte das demais. Nenhuma delas apresentava uma identidade visual forte, sistemas visuais diferenciados e mensagens corporativas capazes de criar distintividade.

O estudo identificou também alguns perigos para a imagem da indústria da mineração construída pelos meios de comunicação de massa, que deixam de enfatizar as contribuições positivas destas organizações, fazendo com que estas não sejam bem compreendidas pelo público. Além disso, o foco em histórias negativas por parte da mídia contribui para uma maior postura crítica por parte do público, além de um aumento da consciência ambiental. Segundo a Vale (2008), a partir da mídia, a indústria mineradora é vista como “saqueadora” de um país. Além disso, afirma a organização, dentre as principais empresas competitivas do segmento, nenhuma delas possui uma arquitetura de marca clara e consistente.

Estes resultados apontaram para o que a Vale considerou como a oportunidade para a mudança:

A Vale tem a oportunidade de se tornar relevante ao público em geral, trazer a indústria da mineração à tona e redefinir a percepção da indústria. (...) A Vale tem a oportunidade de criar uma Marca que seja relevante para o público e explicar suas contribuições e compromissos com a sociedade, para aumentar a boa vontade do público e obter sua licença social para operar (VALE, 2008, p.46-47).

Em outras palavras, a Vale percebeu que, a partir da marca, ela poderia construir um diferencial em relação às outras mineradoras concorrentes no mundo,

criando um logotipo que carregasse significados claros e consistentes, capazes de serem percebidos pelo público como atributos positivos de uma empresa de mineração, ressignificando a percepção das pessoas em relação a esta indústria.

Esse novo direcionamento passou, então, a nortear todo o trabalho de comunicação desenvolvido pela organização, que até então era pautado em uma marca que não comunicava a nova realidade da empresa e uma identidade visual inconsistente, o que reduzia a credibilidade da *Vale* como empresa global líder.

A *Vale* definiu que, por meio da comunicação, ela se distinguiria de seus concorrentes a partir de mensagens bem dirigidas e uma identidade visual renovada que pudesse apoiar este novo posicionamento da marca. Além disso, buscaria o apoio de toda organização com o objetivo de agir de forma coesa (VALE, 2008). Dito de outra forma, a organização passa a buscar um posicionamento claro e consistente que pudesse ser construído a partir da participação e envolvimento de toda a organização. Ela busca alinhar a visão estratégica da organização com as expectativas de seus interlocutores. A *Vale* identifica a marca como forma de diferenciação em relação a seus concorrentes, tornando-se uma vantagem competitiva.

A organização também percebeu que, por meio da marca, ela seria capaz de promover uma aproximação com seus públicos, reforçando vínculos. Ou seja, a marca deveria trazer elementos que pudessem ser reconhecidos e identificados por seus públicos. Nesse sentido, a *Vale* reconheceu que uma revitalização de sua marca possibilitaria um aumento de sua licença social de operação. Além disso, ela seria capaz de sobressair-se em relação a seus concorrentes ao transmitir mensagens diferenciadas e relevantes com o objetivo de redefinir a indústria da mineração. Por fim, a partir de uma arquitetura de marca mais clara e consistente, a *Vale* poderia aumentar seu valor de marca no mercado (VALE, 2008).

Além das perspectivas de geração de valor de mercado, até aquele momento, a antiga marca CVRD não mais comunicava a realidade da organização e sua identidade visual era inconsistente, o que, de acordo com própria *Vale*, contribuía para diminuir sua credibilidade como empresa global líder em seu segmento de atuação. Além disso, a *Vale* carregava uma identidade fragmentada, já que as diversas empresas que faziam parte do grupo usavam um logotipo diferente, além de endossarem mensagens diferenciadas. E mesmo as empresas diretamente associadas ao antigo logotipo CVRD não utilizavam elementos visuais sólidos como cor, tipografia, tamanho de fonte e *design*. A partir de uma avaliação da própria

organização, além desta inconsistência na arquitetura de marcas, o próprio nome da organização (Companhia Vale do Rio Doce) não carregava uma identidade única, já que a empresa era conhecida por diversos nomes em diversas localidades, conforme mostra a figura 9:

Até em seu nome de comunicação, a Vale não possuía identidade única

- No Brasil, a empresa era afetuosamente conhecida como **“Vale”**
- Investidores de fora conheciam a companhia como **“CVRD”**
- Alguns analistas referiam-se a ela como **“Rio”**
- Muitas subsidiárias usavam **“Rio Doce”** como um identificador de seus nomes (Rio Doce Manganês)
- Frequentemente as subsidiárias que usavam “Rio Doce” como um identificador, também utilizavam siglas em seus nomes, como : **RDM, RDME, RDMN, CLMN**
- No Canadá, o nome era conhecido como **“CVRD Inco”**
- Muitas subsidiárias operavam sob seus próprios nomes que não eram de forma alguma identificados com a Companhia Vale do Rio Doce, tais como: **“MBR, Samarco, FGC, Alunorte, Docenave, etc.”**

Figura 9: As diversas identidades Vale (VALE, 2008)

A partir destas ponderações, a *Vale* decidiu avaliar os pontos fortes e fracos da sua identidade visual antiga, levando em consideração o *design* (desenho da marca) e os principais nomes pelos quais era mais reconhecida (CVRD, Rio Doce e Vale). De acordo com a própria organização (2008), o logotipo antigo tinha como principais pontos fortes, “o uso de formas simples”, o fato de chamar a atenção pela grande quantidade de tinta necessária para sua impressão e sua boa legibilidade. Como principais pontos fracos, o logotipo antigo era “muito abstrato para ofertas relativamente abstratas”, ou seja, não era facilmente reconhecido pelo seu segmento de atuação, suas linhas e pareciam não se encaixar com o quadrado e a falta de expressão devido à ausência de cor.



Figura 10: Logotipo antigo CVRD (VALE, 2008)

De acordo com a própria organização (2008), o nome CVRD tinha como vantagens o fato de ser mais conhecido pelos consumidores internacionais e comunidades financeiras e a divisão lógica entre o nome e a razão social da empresa. Por outro lado, tinha como principal desvantagem, segundo a própria organização, o fato de ser associado a aspectos negativos no Brasil como “empresa estatal”, empresa “burocrática” e “sigla velha e pesada”.

Ao nome Rio Doce foram reconhecidas como vantagens as conotações positivas com “rio”, doçura e outros conceitos simpáticos que remetessem a meio ambiente e o fato de possuir o símbolo registrador de cotações “Rio”. Mas o nome poderia causar uma confusão no mercado, já que a principal concorrente da *Vale* é a Rio Tinto, e o nome Rio Doce poderia reforçar o nome da concorrente.

O nome *Vale*, por sua vez, a partir das análises da organização, tinha como vantagem o fato de ser um nome familiar e preferido no Brasil, local de maior público da empresa. Além de ser um nome simpático e de som aberto, era capaz de capturar alguns valores do nome onde já era conhecido. Ao mesmo tempo, poderia causar uma perda de ganhos no nome da marca CVRD no local onde é mais conhecido.

A partir destas análises, a organização entendeu que o nome *Vale* seria o que melhor se adequava às necessidades de mudança naquele momento por vários motivos, os quais foram utilizados como recomendações para a mudança. Se por um lado fosse um nome conhecido somente dentro do Brasil, a empresa percebeu que seria mais fácil e mais econômico investir na pequena base de acionistas estrangeiros ao invés de um investimento em um novo nome para o público brasileiro. O nome *Vale* deixaria para trás a herança de “empresa estatal” que carregava no Brasil e carregaria um nome que representasse uma empresa brasileira, adotando o nome “preferido pelos brasileiros”, conforme identificado pela organização. A palavra “vale”, de acordo com a própria organização, além de possuir conotações positivas em diversos idiomas, é uma palavra de som aberto, amigável e familiar. Além disso, a empresa identificou que o nome *Vale* teria mais personalidade e potencial de posicionamento do que a antiga sigla CVRD.

Ainda como parte de seu processo de mudança e seu novo posicionamento, a *Vale* redefiniu sua Visão, Missão e Valores a partir deste novo cenário.

Missão, Visão, Valores

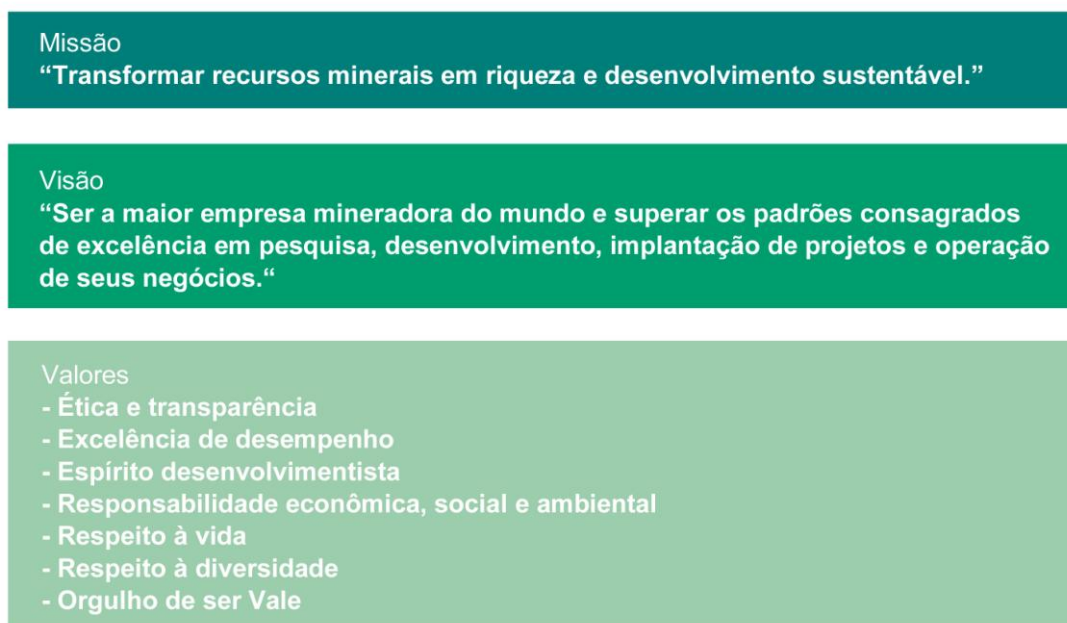


Figura 11: Missão, Visão e Valores (VALE, 2008)

Percebe-se que seu objetivo, a partir do texto representado na figura 11 é o de se redefinir como empresa mineradora que se preocupa com as pessoas e com o meio ambiente de maneira sustentável, tendo como valores atributos que não só fazem parte de uma organização que busca estes objetivos, mas de uma organização que também procura se relacionar de uma forma mais subjetiva com seus interlocutores a partir de valores que denotam pertencimento e proximidade, como "respeito" e "orgulho".

A *Vale* deixa claro também sua estratégia de negócios ao declarar como visão, "ser a maior empresa mineradora do mundo". A partir deste novo posicionamento, a *Vale* procura se instalar como empresa mineradora de destaque que almeja a posição de ser a primeira e a maior mineradora no mundo.

A partir da redefinição de sua Missão, Visão e Valores, a *Vale* entendia que era o momento de redefinir também suas estratégias de comunicação com seus interlocutores. Nesse sentido, a organização altera sua perspectiva de atuação e passa a direcionar suas ações e seu discurso para uma perspectiva que pudesse aproximar cada vez mais a organização às pessoas e ao seu cotidiano, mostrando que o minério não é distante da vida das pessoas mas, pelo contrário, faz parte dela. Ao invés de se mostrar como uma simples empresa mineradora, a *Vale* se coloca

como uma empresa que transforma os recursos em ingredientes que fazem parte do dia-a-dia das pessoas nos diversos ambientes que elas freqüentam. A *Vale* encontra uma forma de fazer parte da vida dos indivíduos em sociedade e de estabelecer vínculos. A figura 12 ilustra este novo posicionamento ao mostrar que, dentro de casa, os recursos minerais estão presentes na vida de qualquer pessoa nos variados utensílios, ferramentas e equipamentos utilizados.

Minerais: recursos essenciais para o seu dia-a-dia

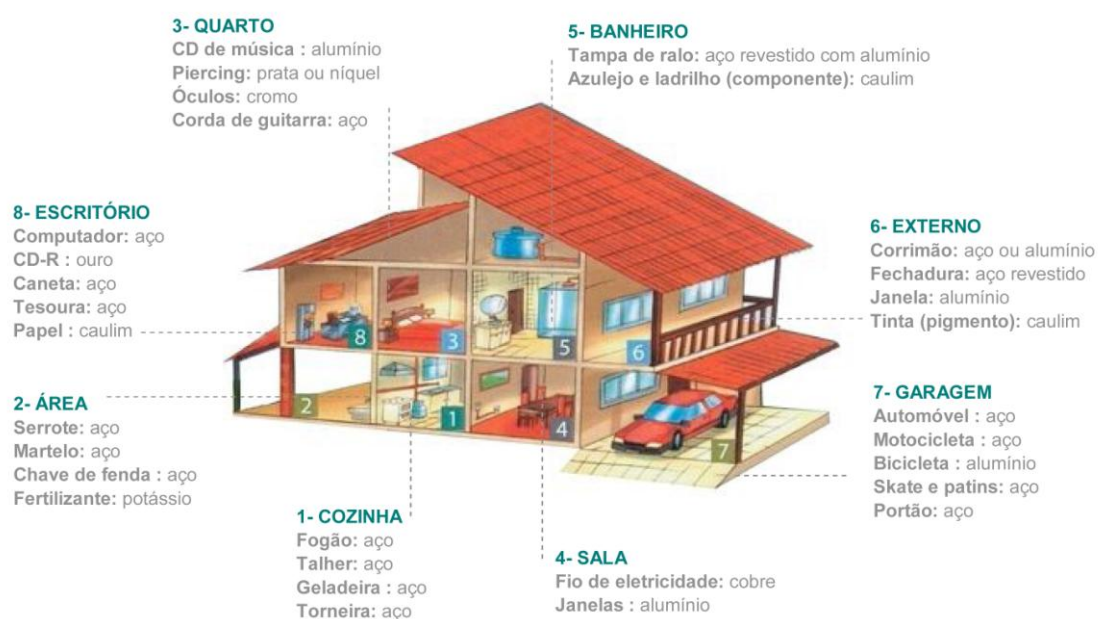


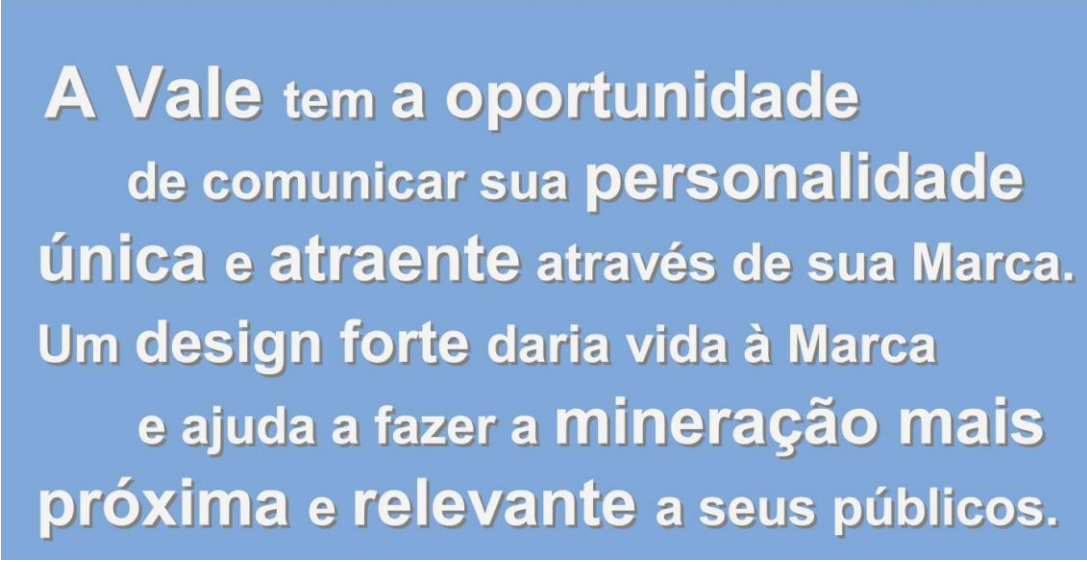
Figura 12: Minerais: recursos essenciais para o seu dia-a-dia (VALE, 2008)

Todo este contexto nos faz perceber que a *Vale* reconheceu suas oportunidades para uma mudança não só de marca, mas de posicionamento institucional, o que implicou, inclusive, numa mudança de nome da organização. Com base nos resultados dos estudos realizados pelas consultorias *Lippincott-Cauduro*, em 2007, a organização teve a chance da mudança num cenário de necessidade de um redirecionamento da indústria mineradora para uma imagem positiva. O estudo identificou que as demais empresas líderes do mercado mundial não tinham, até então, uma arquitetura de marca consistente e que carregasse uma mensagem positiva para seus interlocutores a seu favor num momento em que a *Vale* expandia cada vez mais seus espaços de atuação e precisava de uma arquitetura de marca que

fosse capaz de alinhar mensagens e transmiti-las de forma clara e consistente a seus diversos interlocutores, além de conseguir aproximá-los à mineração.

Com base nestes argumentos, a organização reconhece e elabora sua oportunidade para uma nova marca:

A oportunidade



**A Vale tem a oportunidade
de comunicar sua personalidade
única e atraente através de sua Marca.
Um design forte daria vida à Marca
e ajuda a fazer a mineração mais
próxima e relevante a seus públicos.**

Figura 13: Oportunidade nova marca Vale (VALE, 2008)

A partir deste contexto é que a *Vale* constrói suas estratégias de *branding* com vistas a atingir seus objetivos. A partir destas novas elaborações, surge o novo discurso *Vale*, uma nova enunciação que traz novos significados a seus diversos interlocutores e, conseqüentemente, sugere novas construções de sentido por parte dos mesmos. Este processo estratégico de re-elaboração da marca é relatado a seguir.

5.2 - O novo discurso organizacional da Vale e a construção de uma nova enunciação por meio da marca

A partir dos estudos de mercado e consultoria, torna-se relevante agora conhecer como a *Vale* elaborou, de forma estratégica, sua proposta de mudança de marca. Nosso objetivo é perceber como a nova enunciação da *Vale* foi construída a partir do processo de redefinição da identidade organizacional, a partir do qual foi definido um novo discurso e um novo posicionamento desta organização. Este

posicionamento teve como desdobramento uma nova marca, um novo símbolo, que passa a carregar valores simbólicos que pretendem representar a missão, visão e os valores da própria organização a todos os seus interlocutores. Esta nova marca assume a perspectiva de uma nova enunciação elaborada pela *Vale*.

O trabalho de consultoria e planejamento das empresas *Lippincott-Cauduro* desdobrou-se em vários estudos com base nos dados de pesquisa realizada para que se chegasse ao resultado final do que é hoje a nova marca *Vale*, conforme mostra a figura 14.



Figura 14: A nova marca (VALE, 2008)

No trabalho de construção do design, alguns elementos foram associados à marca de modo que ela pudesse representar alguns conceitos que dizem respeito à organização e que pudessem também ser reconhecidos por seus interlocutores. São elementos que dizem respeito ao desenho da marca, seu formato e suas cores. Em relação ao desenho da marca, o formato em letra V buscou remeter às palavras “vale” (área geográfica onde o minério é encontrado), “vitória” e “valor” (fig.15). O formato também traz o desenho de um coração, simbolizando a paixão da organização e de seus empregados pelo trabalho desenvolvido (fig. 16).

O que significa o logotipo Vale



A forma da Marca remete à letra “V” de vale (valley), vitória (victory) e valor (value).

Figura 15: Significado do logotipo - V

O que significa o logotipo Vale



A Marca tem um design com significado global – um coração.

O coração da Vale, empresa global de origem brasileira, representa a paixão com que seus empregados trabalham.

Figura 16: Significado do logotipo - coração (VALE, 2008)

A marca também carrega consigo o símbolo de infinito, o que demonstra a busca permanente da empresa por crescimento próprio e de seus funcionários, geração de lucro para seus acionistas e desenvolvimento sustentável para as comunidades onde atua.

O que significa o logotipo Vale



Figura 17: Significado do logotipo - infinito (VALE, 2008)

Em relação às cores, a *Vale* remete o verde e o amarelo à brasilidade da organização, além de apontar que o verde representa também sua preocupação pelo meio ambiente e o amarelo, as riquezas minerais.

O que significa o logotipo Vale



Figura 18: Significado do logotipo - cores (VALE, 2008)

A nova identidade visual é definida pela organização e, a partir dela, busca traduzir, por meio da marca, sua missão, visão e valores, ou seja, sua própria identidade como organização reforçada pela cultura organizacional. A nova identidade também é composta por um esquema de cores padrão, bem como definição de fonte (estilo e tamanho). São definições que visam buscar uma identidade única a partir de toda ação e comunicação da organização com seus interlocutores. Outro elemento

definido como padrão para a nova identidade visual é a “paisagem dinâmica”, ou supergráfico (fig. 19).

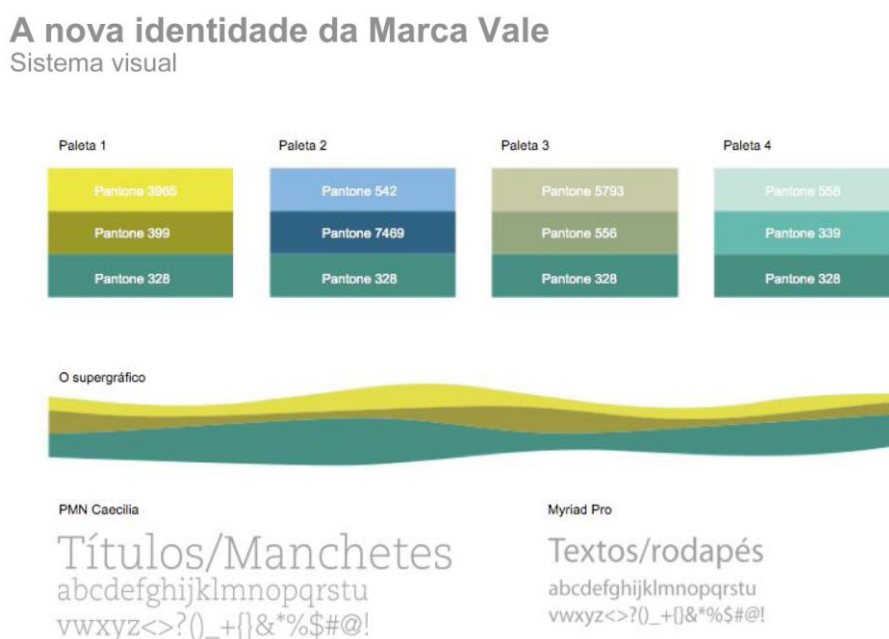


Figura 19: Sistema Visual (VALE, 2008)

Com um formato que remete a uma “onda”, este elemento, que traz as cores da marca, também passa a ser utilizado como assinatura da organização. Segundo o próprio discurso da organização, trata-se de um

esquema modular de colinas e vales abstratas (que) fluem juntas numa variedade de formações, que enfatizam o papel dinâmico e transformador que a Vale exerce entre o material bruto e os benefícios para o homem. Esta linguagem visual está conectada com o desenho da Marca Vale (VALE, 2008, p.91).

Estas “ondas” podem ser percebidas em vários materiais institucionais da organização, peças gráficas, filmes para veiculação em televisão, como também em espaços físicos (escritórios, canteiros, entre outros). Isso será visto mais adiante a partir da análise do material de comunicação elaborado pela Vale.

O material de comunicação elaborado pela *Vale* indica que, no trabalho de construção da nova marca, a organização teve como base uma estratégia de alinhamento de elementos que partiam da perspectiva de negócios da empresa e caminhavam até o processo de comunicação da marca, que pode ser percebido na figura 20.

Estrutura da estratégia da Marca



Figura 20: Estrutura da estratégia da marca (VALE, 2008)

A figura nos mostra que a *Vale* decidiu adotar uma postura que valorizasse a visão estratégica da organização, mas que também incluía outros elementos considerados fundamentais na constituição de uma marca forte.

A partir da figura, entende-se que a perspectiva de negócios da empresa foi pautada pelas definições daquilo que a organização é e aquilo que ela deseja ser, conceitos traduzidos nos textos de Missão, Visão e Valores da empresa. Dito de outra forma, o negócio *Vale* e “o que somos” e “desejamos ser” foi traduzido no que a empresa definiu como Missão, Visão e Valores. Estes elementos, conforme mostra a figura, contribuíram para a construção daquilo que a *Vale* determinou como a essência da marca, ou seja, seu posicionamento.

A essência da marca foi construída com base nestes textos, mas também traz consigo outros elementos definidos pela organização, conforme mostra a figura 20.

Pode-se perceber que, para a construção do posicionamento da marca, definido pela organização como aquilo que “fornece a base para a comunicação, refletindo a proposta de valores da empresa”, a *Vale* levou em consideração outros aspectos como seu público (“como a empresa define seu mercado alvo?”), definição (“como a empresa define seu principal negócio?”), entregáveis (“que benefícios a

empresa/marca oferece a seus clientes?”) e diferenciação (“o que torna a empresa/marca especial?”). O objetivo deste posicionamento, afirma a empresa (2008), foi evidenciar as características positivas da organização, já que “um posicionamento eficaz indica aos públicos com os quais a empresa se relaciona como a empresa define seu negócio, os benefícios que ela oferece e o que a Marca tem de especial”.

Com base nestes requisitos, a *Vale* definiu, assim, o seu posicionamento de marca, conforme mostra a figura 21:

A essência da Vale: o posicionamento da Marca



Figura 21: Posicionamento da marca (VALE, 2008)

O texto de posicionamento da marca reforça, mais uma vez, a intenção da *Vale* de imprimir na marca aspectos que demonstram o quanto a organização faz parte do dia-a-dia das pessoas, redirecionando o papel da mineradora, transformando-a em uma empresa que fornece os “ingredientes essenciais para nossa vida diária”. Ao mesmo tempo, este posicionamento definiu aquilo que a *Vale* determinou como atributos de imagem da marca. Estes atributos, como pode ser visto na figura 20, vêm cumprir o papel de sustentar este posicionamento, dimensionando e definindo sua personalidade.

A *Vale* definiu cinco atributos de imagem da marca: integração com a comunidade, busca permanente, confiável, respeito à diversidade cultural e disciplina focada. A partir destes atributos, buscou reforçar mensagens estratégicas vinculadas à organização que dizem respeito à sua preocupação e respeito pelas

comunidades onde atua e pelo meio ambiente, sua constante busca por respostas em suas atividades, a confiabilidade da organização a qual preza pelo diálogo com seus empregados, clientes, acionistas e comunidades, o seu respeito pela diversidade cultural e sua disciplina focada em gerar negócios lucrativos para clientes e acionistas. Estes atributos mostram também o intuito da organização em definir aspectos os quais não só promovem sua aproximação com as pessoas, como também a diferenciam das demais empresas da indústria da mineração. Cada um dos atributos e as mensagens vinculadas a cada um deles estão detalhados a seguir.

O primeiro deles, “Integração com a comunidade” (fig.22) visa reforçar o compromisso social e ambiental da organização em relação às comunidades onde atua, pautada pela premissa de que a *Vale* é uma “empresa que considera a responsabilidade socioambiental essencial para o futuro da humanidade”.

Atributos de imagem da Marca Vale



Integração com a comunidade

Como empresa que considera a responsabilidade **socioambiental essencial** para o futuro da humanidade, temos o compromisso de fazer um **esforço contínuo** para que as comunidades cresçam e se desenvolvam de **forma justa e sustentável**.



Figura 22: Atributo de imagem da marca: Integração com a comunidade (VALE, 2008)

O segundo atributo, “Busca permanente” (fig.23), vem demonstrar, em seu discurso, como a organização é comprometida com suas atividades.

Atributos de imagem da Marca Vale



Busca permanente

Nosso **espírito dinâmico**, questionador e persistente estimula nossas **constantes buscas por respostas** e pela melhor forma de fazer as coisas.

Figura 23: Atributo de imagem da marca: Busca permanente (VALE, 2008)

Por meio do atributo “Confiável” (fig.24), mais uma vez a *Vale* reforça seu comprometimento, desta vez com seus interlocutores – empregados, acionistas, clientes e comunidades – num discurso que garante a eles desenvolvimento, geração de valor, boa relação e diálogo.

Atributos de imagem da Marca Vale



Confiável

Somos comprometidos com o **desenvolvimento de nossos empregados**, com a geração de valor para nossos acionistas, somos um fornecedor sério e **focado na melhor relação** entre qualidade e entrega para nossos clientes e promovemos um clima de **diálogo com as comunidades** das quais participamos.

Figura 24: Atributo de imagem da marca: Confiável (VALE, 2008)

No discurso do atributo “Respeito à diversidade cultural” (fig. 25), a *Vale* é uma organização flexível e que preza pela boa convivência.

Atributos de imagem da Marca Vale



Respeito à diversidade cultural

Nossa enorme **diversidade cultural** nos permite ter sensibilidade para entender diversas culturas e lidar com situações que requerem **uma postura flexível** e cooperativa **em prol de uma boa convivência**.



Figura 25: Atributo de imagem da marca: Respeito à diversidade cultural (VALE, 2008)

Com o último atributo (fig.26), a *Vale* carrega em seu novo discurso a promessa de geração de valor para seus acionistas, além de reforçar o compromisso com seus clientes por meio da “Disciplina focada”.

Atributos de imagem da Marca Vale



Disciplina focada

Nossas **ações e decisões** na área financeira são baseadas em estudos e análises minuciosas que objetivam a **geração de valor para nossos acionistas** e crescimento para melhor atender nossos clientes.



Figura 26: Atributo de imagem da marca: Disciplina focada (VALE, 2008)

Todos estes atributos e mensagens passam a compor o novo posicionamento e a nova enunciação da *Vale* por meio de sua nova marca. São mensagens que fazem parte de um discurso adotado pela organização e, veremos adiante, reforçado a partir de suas ações de comunicação e relacionamento com seus interlocutores.

Definidos os atributos de imagem, a última etapa do processo estratégico da *Vale* para reformulação de sua marca foi o processo de comunicação da marca. Por meio de ações de comunicação, a organização buscou, então, “expressar e transmitir a identidade e a personalidade da *Vale*” impressos na nova marca para todos os seus interlocutores.

Como parte do processo de mudança, toda a identidade visual da antiga Companhia Vale do Rio Doce foi substituída pelo novo nome, posicionamento e marca *Vale*. Com uma marca reformulada que traz consigo atributos que remetem à missão, visão e valores da empresa, além de expectativas de seus interlocutores, percebe-se que a *Vale* aproveitou a oportunidade que o mercado da indústria mineradora oferecia para uma mudança de perspectiva de atuação e de posicionamento institucional.

A recomendação da empresa, a partir do lançamento da nova marca, foi a de que todas as empresas ligadas ao grupo CVRD fizessem a substituição imediata para o nome e marca *Vale*. No caso de companhias do grupo CVRD que já possuíam um valor de marca significativo, a recomendação foi para uma transição em duas fases, sendo a primeira delas o uso do nome em conjunto por durante cinco anos para que, então, esta empresa possa assumir a identidade única e unificada.

A *Vale* também procurou deixar claro a diferença entre o novo nome da organização e sua razão social, já que adotou o nome *Vale*, mas manteve a razão social Companhia Vale do Rio Doce. O nome, de acordo com a organização, passa a ser a “assinatura de comunicação de suas empresas e subsidiárias” e como regra geral, a partir de então, todas as comunicações da empresa deveriam ser identificadas apenas com a marca, conforme determinação do próprio manual de marca elaborado pela empresa e distribuído para todas as unidades e subsidiárias. O uso da razão social passa a ser restrito somente a casos previstos em lei.

Com um novo discurso, que culmina numa nova enunciação por meio de sua marca, o próximo passo da *Vale* seria comunicar, também de forma estratégica, sua nova marca, a partir de um novo posicionamento da instituição para com seus interlocutores. Pretende-se ver como esta comunicação foi elaborada e executada e de que forma ela buscou envolver os interlocutores da organização, principalmente seus empregados. Estas informações serão fundamentais para a análise da percepção dos empregados em relação à marca, que será feita ainda neste capítulo.

5.3 – O processo de comunicação da nova marca Vale

O processo de comunicação da nova marca *Vale* para seus interlocutores foi dividido em três momentos. Cada um destes momentos buscou privilegiar um determinado grupo de interlocutores da organização, envolvendo e sensibilizando cada um destes grupos de forma estratégica. Além disso, cada momento, ao privilegiar um grupo distinto, fez uso de estratégias e ações diferenciadas de modo a projetar este novo posicionamento para a sociedade.

O primeiro momento, denominado “pré-surgimento”, teve como foco exclusivo os empregados da *Vale*. Foram desenvolvidas ações diversas com o objetivo de envolver e preparar o empregado para a marca antes de seu surgimento oficial. Já era do conhecimento dos empregados que a *Vale* estava desenvolvendo um novo projeto de identidade visual. Assim, de forma estratégica, a empresa buscou, a partir de seus veículos internos de comunicação, produzir informações de forma direcionada para que os empregados pudessem acompanhar o processo, despertando, assim, sua curiosidade, ao mesmo tempo que garantia seu envolvimento.

As equipes de comunicação interna coletaram depoimentos de empregados de diversas áreas e unidades a respeito de suas expectativas quanto à nova marca. Estes depoimentos foram divulgados nos veículos internos de comunicação da instituição.

É interessante observar a preocupação da *Vale* em envolver, primeiramente, seus empregados para a nova mudança da marca antes de comunicá-la a seus interlocutores externos. Isso mostra uma preocupação, por parte da organização, em valorizar seu empregado, engajando-o num grande momento de mudança da organização, fazendo com que ele se sentisse parte desta mudança.

A figura 27 (p. 132) traz um comunicado da organização para seus funcionários a respeito da preparação das unidades para receber a nova marca, além de alguns depoimentos que mostram a expectativa dos empregados a respeito do projeto de mudança.

Divulgação Interna – Pré-surgimento

23/11

Nossas áreas se preparam para a nova marca

A partir da próxima semana começam os preparativos para a chegada da nossa nova marca. Além de uma campanha interna com peças especiais, no Rio de Janeiro, sede mundial da empresa, deverá acontecer uma apresentação do grupo alemão Vertical Catwalk, que virá ao Brasil pela primeira vez.

O grupo, que já se apresentou na faixada do Rockefeller Center, em Nova York, e na inauguração do Portão de Brandeburgo, em Berlim desenvolveu uma técnica especial de balé aéreo. Atualmente, o grupo, liderado por Jochen Schweize, ainda está em Munique ensaiando uma coreografia desenvolvida especialmente para a Vale.

Empregados falam sobre o projeto de mudança de marca

A mudança na nossa identidade visual está despertando a curiosidade de nossos empregados. Na última semana, pedimos que eles nos enviassem depoimentos sobre o projeto, falando o que pensam e o que esperam.

▼ Conheça aqui, algumas mensagens que recebemos:

"Penso que este projeto é arrojado, inovador e ao mesmo tempo instigante. Como toda decisão que a alta administração vem implementando, tem tudo para alavancar muito sucesso e ajudar na condução do alcance, em curto espaço de tempo, da nova visão de futuro da Vale: *'Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.'* Parabéns aos idealizadores deste projeto".

Pedro Luiz Ferreira Zuba - Departamento de Serviços Compartilhados - Belo Horizonte

"Realmente a notícia de mudança da marca da CVRD causou um certo desconforto em mim e na minha equipe. Ficamos todos muito ansiosos para saber quais seriam as mudanças. Então, recebemos o "briefing" da marca através do Boletim do Supervisor no dia 29/10/07. Compartilhei o conteúdo com a minha equipe e isso esclareceu muitas de nossas dúvidas naquele momento. Agora, estamos ansiosos para ver o produto final. Temos a certeza de que está sendo desenvolvida uma marca que nos trará ainda mais Orgulho de ser Vale".

Jeferson de Barros Alvarenga - Supervisor Departamento de Ferrosos Sudeste - Usina de Cauê

"Sabemos que mudar e ousar é necessário, em se tratando de Vale do Rio Doce. Hoje somos a segunda maior mineradora do mundo e precisamos de uma marca que lembre o nosso passado, seja o nosso presente, e quanto ao futuro, esse estamos vivendo agora! Afinal, conseguimos sempre alcançar e superar nossas metas de maneira rápida, eficiente e segura.

Edson Maia - Técnico do Departamento de Desenvolvimento de Projetos Minerais - Pará

Em breve, todos os empregados saberão, em primeira mão, detalhes sobre a nossa nova marca. Continue acompanhando as divulgações e participe da campanha interna que começou esta semana.

Figura 27: Pré-Surgimento - Divulgação interna (VALE, 2008)

Além de utilizar os veículos de comunicação interna para a divulgação de informações, a *Vale* também preparou uma campanha interna com o objetivo de despertar a curiosidade de seus empregados para a nova identidade visual que estaria por vir. Toda a campanha interna teve início no dia 26 de novembro de 2007. As áreas foram decoradas por três dias, quando, no dia 29 de novembro, a nova marca foi lançada. Desta forma, na manhã do dia 26, véspera do lançamento oficial da marca, as unidades da empresa no Brasil foram decoradas com elementos que traziam as cores da nova marca e vários *teasers* foram instalados. Nas unidades internacionais, a equipe de comunicação foi orientada para também decorar as áreas com elementos e cores da nova identidade visual.

A paisagem dinâmica de "ondas" foi o elemento principal desta campanha, junto com as cores verde e amarelo. O slogan "O que a gente sonha a gente transforma" também foi o mote da ação, trazido em várias das peças criadas especialmente para a campanha interna. É importante destacar que em toda campanha, a *Vale* buscou não só envolver o empregado, mas também sensibilizá-lo

para o novo momento de mudança que a organização vivia, fazendo dele co-autor deste processo.

As figuras a seguir ilustram algumas destas ações:



Figura 28: Pré-Surgimento – Faixas (VALE, 2008) Figura 29: Pré-Surgimento – Outdoor (VALE)

A figura 28 mostra a sinalização colocada nas várias unidades *Vale* com o objetivo de despertar a curiosidade dos empregados sobre a nova identidade visual. Nas áreas operacionais, foram instalados outdoors com a frase da campanha “O que a gente sonha a gente transforma”, conforme mostra a figura 29. Tecidos com as cores da nova identidade também foram colocados para decorar alguns espaços e chamar a atenção dos funcionários (figura 30) e a sede mundial da *Vale*, no Rio de Janeiro, também foi decorada (figura 31).



Figura 30: Pré-Surgimento – Tecidos (VALE, 2008)

Figura 31: Pré-Surgimento – Sede (VALE)

Os quadros-murais existentes nas várias unidades foram todos envelopados na cor verde, trazendo a frase da campanha (figura 32).



Figura 32: Pré-Surgimento – Quadros (VALE, 2008)

Nestes três dias de campanha, painéis foram instalados nas diversas áreas e unidades com o intuito de promover uma interatividade dos empregados no processo. Todos foram convidados a deixar mensagens registrando algo que mudou na vida de cada um deles desde que se tornaram funcionários *Vale*. A figura 33 mostra essa participação dos empregados.



Figura 33: Pré-Surgimento – Painéis (VALE, 2008)

A paisagem dinâmica foi utilizada para decoração interna das unidades. Mais de sete mil metros de adesivos nas cores da nova identidade visual foram instalados (figura 34). Nas portas, foram colocados *wooblers*, também com a frase de campanha e as cores da nova marca, conforme figura 35.



Figura 34: Pré-Surgimento – Adesivos (VALE) Figura 35: Pré-Surgimento – Wooblers (VALE)

Para as unidades *Vale* fora do Brasil, foram criadas peças específicas para sinalização e decoração das áreas. A figura 36 mostra o escritório da China decorado com balões nas cores da nova marca. Papéis de parede para computador com a versão da frase da campanha em inglês também foram criados para as unidades internacionais (figura 37).



Figura 36: Pré-Surgimento – Balões (VALE) Figura 37: Pré-Surgimento – Wallpapers (VALE)

O lançamento da marca, realizado no dia 29 de setembro, representou o segundo momento estratégico de comunicação da marca. Mais uma vez, a *Vale* buscou envolver todos os seus empregados, ao mesmo tempo em que a imprensa também foi convocada para o evento. Nesta segunda fase, denominada “surgimento”, a Vale comunica ao mundo sua nova marca.

O dia 29 de novembro foi denominado como “Dia V”. A *Vale* organizou o “Fórum de Líderes”, no Rio de Janeiro, evento que teve a participação de toda a equipe de liderança da organização. Durante o fórum, a nova marca foi lançada pelo presidente da organização com a presença dos líderes. A figura 38 mostra o diretor presidente da *Vale*, Roger Agnelli, no evento de lançamento.



Figura 38: Dia V - Evento (VALE, 2008)

O evento foi transmitido ao vivo para todos os empregados via satélite para 63 pontos no Brasil. As unidades internacionais da organização assistiram à transmissão via *webcast*. Para as unidades em que as equipes estavam em fusos horários incompatíveis, o material foi gravado e disponibilizado para que fosse assistido no dia seguinte. A figura 39 mostra equipe em Belo Horizonte assistindo, ao vivo, à transmissão. Na figura 40, empregados *Vale* na Mongólia assistem à gravação do evento de lançamento da marca via *webcast*.



Figura 39: Dia V - Brasil (VALE, 2008)



Figura 40: Dia V - Mongólia (VALE, 2008)

Em grande parte das unidades, a transmissão ao vivo do lançamento da nova marca aconteceu nos restaurantes. Para tanto, os espaços foram decorados com balões e elementos com as cores da nova marca (figura 41). Além disso, jogos-americanos nas cores verde e amarelo foram produzidos com o slogan da campanha “O que a gente sonha a gente transforma” (figura 42).



Figura 41: Dia V - Restaurante (VALE, 2008)



Figura 42: Dia V – Jogo-americano (VALE)

Ainda no mesmo dia, edições extras do boletim interno on-line da *Vale* foram produzidos em português e inglês e enviados para os empregados destacando o acontecimento do dia.



Figura 43: Dia V - Informativos (VALE, 2008)

Com o lançamento oficial da nova marca, a *Vale* promoveu um movimento de transição da antiga identidade visual CVRD para a nova. Esta é a terceira fase da comunicação da marca, em que todo o material institucional foi reformulado a partir do novo conceito adotado. A partir do novo sistema visual, o material de papelaria da empresa foi todo reformulado, com novos cartões de visita, papel timbrado, envelopes e crachás, conforme mostra figura 44.

Nova identidade Visual – Papelaria, cartões de visita e crachás

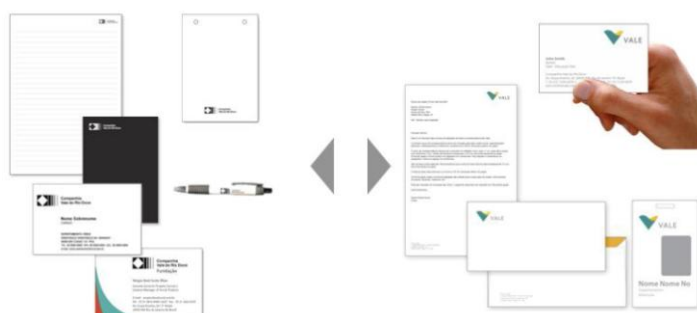


Figura 44: A nova marca – identidade visual (VALE, 2008)

Os materiais institucionais também foram reformulados, passando a adotar o novo padrão de cores da organização, além dos elementos-chave definidos. A figura 45 mostra a transição do material antigo para o novo.



Figura 45: A nova marca – impressos (VALE, 2008)

Percebe-se que o material de divulgação - folders, jornais, informativos, cartilhas, revistas, dentre outros – passou a utilizar imagens de pessoas e funcionários da organização, buscando reforçar valores de respeito à vida, respeito à diversidade cultural e responsabilidade social e ambiental, no intuito de fazer da *Vale* uma

empresa mais humana e mais próxima das pessoas. O kit da organização usado para receber visitantes também teve sua reestruturação com base nesses novos direcionamentos (figura 46).



Figura 46: A nova marca – kit visitantes (VALE, 2008)

O *website* também foi reformulado, mudando, inclusive seu endereço de acesso: o antigo www.cvrd.com.br virou www.vale.com, uma extensão internacional que carrega o nome que, de acordo com a própria empresa, é de mais fácil acesso e pronúncia para a comunidade internacional. A interface do site foi simplificada, trazendo não só as cores e elementos da nova identidade visual, mas também priorizando uma navegação simples e acessível a qualquer usuário. A figura 47 mostra o *website* anterior, com a antiga identidade visual e o novo.



Figura 47: A nova marca – website (VALE, 2008)

Para que o ambiente de todas as unidades não só carregasse, mas também reforçasse a nova identidade *Vale*, toda a sinalização de áreas foi reestruturada, adotando como padrão o novo verde da *Vale* e os novos elementos visuais (figura 48).



Figura 48: A nova marca – sinalização (VALE, 2008)

Percebe-se a grande mudança na reformulação de todo material institucional, em que a *Vale* sai de uma marca preta e branca em que nenhum padrão de cor era utilizado para identificar a organização como um todo e chega a uma nova identidade que traz de forma bem definida o verde como elemento chave. Assim, a *Vale* consegue adotar um sistema visual significativo e que realmente se comunica com seus interlocutores. O padrão de verde adotado passa a ser o “verde da Vale” e assim, passa a ser identificado nos espaços de atuação da organização e em todo material que representa a empresa. As figuras 49, 50, 51 e 52 ilustram alguns destes novos materiais.



Figura 49: A nova identidade visual – material institucional 1 (VALE, 2008)

A Nova Identidade Visual da Vale



Figura 50: A nova identidade visual – material institucional 2 (VALE, 2008)

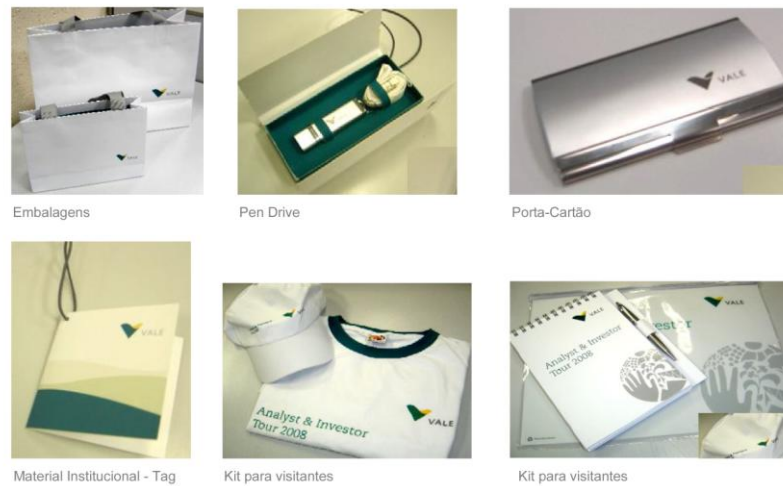


Figura 51: A nova identidade visual – material institucional 3 (VALE, 2008)



Locomotiva DDM 45- Estrada de ferro Vitória a Minas

Figura 52: A nova identidade visual – Locomotiva (VALE, 2008)

Ainda como processo de reestruturação da identidade visual, a *Vale* promoveu a reformulação dos uniformes dos empregados. Numa iniciativa de promover a participação e integração dos mesmos, foi organizada uma campanha para a escolha dos novos uniformes. A campanha teve início com uma pesquisa interna, buscando receber dos empregados sugestões e opiniões deles a respeito de alguns quesitos como conforto, segurança, beleza e funcionalidade em uniformes. Com base nos resultados, foi desenvolvido um tecido exclusivo para a confecção de três coleções de uniformes.

Estas coleções foram divulgadas internamente, ao mesmo tempo em que os empregados eram estimulados a votar no modelo de sua preferência. Um desfile em que os empregados eram os próprios modelos também foi promovido em várias unidades para que os modelos fossem conhecidos por todos. A votação foi realizada por meio de um número gratuito (0800) e pelo *website* da organização.

As figuras 53 e 54 ilustram a divulgação da campanha e o desfile de apresentação dos três modelos produzidos para votação.



Figura 53: A nova marca – campanha votação uniforme (VALE, 2008)

Desfiles



Figura 54: A nova marca – campanha uniforme/desfile (VALE, 2008)

A coleção mais votada pelos empregados, a de cor verde, foi a vencedora. Os novos uniformes, pode-se afirmar, além de reforçarem a nova identidade visual da organização, marcam de forma significativa o contexto da mudança. A *Vale* deixa de usar um uniforme bege, sem expressividade e distintividade e adota um novo que traz uma cor suave, mas ao mesmo tempo representativa, que ajuda a empresa a se destacar. Na ocasião de entrega dos novos uniformes, a *Vale* também entregou outros brindes com a nova identidade visual da organização como mochila, caneta e boné.

A figura 55 mostra o modelo escolhido por votação pelos empregados.

Modelos Aprovados



Figura 55: A nova marca – novos uniformes (VALE, 2008)

Uma campanha para lançamento da nova marca também foi elaborada para o público externo. Com o tema “Batismo”, a Vale veiculou anúncios em jornais e revistas, filmes em canais de televisão, além de banners interativos em alguns *websites* na internet.

A campanha foi iniciada com um *teaser*, que convidava todo o Brasil a participar de um batismo que aconteceria no domingo seguinte e que cada brasileiro seria o padrinho.

As figuras 56, 57 e 58 ilustram algumas dessas peças criadas para a campanha, que traziam imagens de crianças com estereótipo brasileiro enroladas em uma manta que era a bandeira nacional.



Internet - Hotsite



Figura 56: Campanha externa – hotsite (VALE, 2008)



Internet
Banner com interação

Figura 57: Campanha externa – banner (VALE, 2008)



Figura 58: Campanha externa – Anúncio (VALE, 2008)

O tema batismo teve como objetivo buscar envolver o Brasil para a divulgação de um nome que, de acordo com a empresa, o próprio brasileiro já havia escolhido. Este, inclusive, tornou-se um dos principais argumentos da empresa para que o nome *Vale* fosse adotado pela organização. De acordo com a empresa, a até então Companhia Vale do Rio Doce já era chamada de “Vale” em grande parte do país. Por isso o brasileiro estava sendo convidado e mobilizado a participar de um momento que se fazia especial para ele, o batismo. Com a expressão “o nome que o brasileiro escolheu”, a *Vale* tenta mostrar respeito ao brasileiro pela sua escolha e pelo carinho do povo para com a organização. Uma estratégia de dizer a toda a população brasileira de que a *Vale* está se expandindo e se internacionalizando, mas faz questão de manter sua origem e identidade nacional.

Já nas peças em que a nova marca já é mostrada, foram utilizadas imagens de pessoas adultas usando um capacete com a nova marca Vale. O texto em destaque diz: “Uma mesma marca com o mesmo respeito à diversidade. E o nome que o brasileiro escolheu”. A mesma peça gráfica foi reproduzida com imagens de pessoas de etnias diferentes, buscando representar a diversidade cultural que faz parte do novo contexto *Vale*. No texto, a expressão “respeito à diversidade” foi sendo alternada pelas expressões: “planos”, “compromissos” e “valores”, no intuito de reforçar o respeito e o diálogo próximo da organização com o Brasil.



Anúncio

Figura 59: Campanha externa – Anúncios 2 (VALE, 2008)

É importante ressaltar que toda a campanha externa teve como objetivo não só divulgar a nova marca em âmbito nacional, como também reforçar todo o trabalho de mobilização e divulgação da nova marca, realizado com os funcionários.

Estas ações marcam o processo de comunicação da *Vale* sobre seu novo posicionamento a todos os seus interlocutores, mostrando que a organização é bem-sucedida em seu objetivo de adotar uma nova identidade visual forte e de fazer uso de oportunidade para a mudança. Isso vem reforçar a estrutura e coerência de todo o processo de reformulação de sua nova identidade organizacional, bem como de seu processo de comunicação.

É evidente, também, a preocupação e esforço da organização em envolver, em primeira mão, seus próprios empregados, desenvolvendo ações específicas para este universo de interlocutores, promovendo um engajamento dos mesmos em todos os momentos do processo de transição da identidade CVRD para *Vale*.

5.4 – A enunciação da nova marca Vale e as construções de sentido

A partir de uma nova marca e uma nova identidade, a *Vale* elaborou suas estratégias de comunicação com base em campanhas e ações diversas, fazendo com que seu novo discurso fosse conhecido, principalmente, entre seus empregados e

entre os demais grupos de relacionamento da organização. Além disso, toda a organização assumiu esta nova identidade através de um processo de reformulação de todo o material de comunicação da empresa, bem como sinalização de áreas, materiais institucionais e de relacionamento. Estas ações mostram o esforço realizado pela *Vale* para a mudança e construção de uma nova enunciação.

Com base nestas ações, o objetivo desta pesquisa é o de entender como esta nova enunciação foi construída por meio de uma análise a partir das Teorias de Gestão de Marca (SCHULTZ, 2005) e da Teoria Semiótica de Peirce, modelos adotados para este estudo. Além disso, também será analisada a perspectiva dos empregados da *Vale* em relação ao novo discurso da marca. Dentre os diversos interlocutores que interagem com a organização, os empregados constituem nosso grupo de interesse para uma análise que pretende identificar se os atributos de marca definidos pela organização são de fato reconhecidos por eles e, ainda mais, como esses empregados reconhecem os valores da organização e constroem sentidos a partir deles.

A coleta dos dados empíricos para esta pesquisa foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2009. Os dados referentes ao processo de reestruturação da nova marca e as estratégias de comunicação deste novo posicionamento foram obtidos na Gerência de Comunicação Institucional da Vale, em Belo Horizonte. Os dados referentes à percepção dos empregados foram coletados por meio de entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado com uma amostra aleatória que envolveu empregados das cidades de Belo Horizonte, Mariana e Sabará de diversas unidades, funções e tempo de trabalho. A análise dos dados representa o processo de construção de uma nova enunciação por parte da *Vale* e as construções de sentido elaboradas por seus empregados a partir deste novo discurso e nova marca.

O referencial teórico mostra que a marca organizacional ocupa um espaço diferenciado na sociedade contemporânea. Isso faz com que as próprias organizações, ao pensarem um projeto de marca, tenham uma perspectiva diferenciada não só no processo de construção, como também no seu processo de gestão. Como afirma Ollins (2003), uma marca organizacional depende hoje de habilidades da organização em criar, expandir e estabelecer relações mútuas significantes, já que, além de seu propósito funcional, as marcas operam a partir de

um propósito simbólico de construir relações com seus interlocutores a partir dos significados simbólicos que carrega.

Compreendida aqui como discurso, a marca não deve ser apenas entendida como um fenômeno econômico e de mercado, mas sim um fator de relacionamento, troca e interações de uma organização com seus interlocutores, a partir do qual novas realidades são construídas. Promover a construção de uma nova marca exige, desta forma, uma postura estratégica das organizações, que devem compreender esta perspectiva relacional da marca e gerenciá-la com base neste propósito.

Em função deste aspecto discursivo da marca contemporânea, ao construir um novo posicionamento e uma nova marca, uma organização deve buscar atrelar, de forma estratégica, elementos-chave, valores e atributos que dizem respeito a esta organização e deseja que estes valores sejam automaticamente reconhecidos por seus interlocutores. Dito de outra forma, a organização, de modo intencional, elege signos que representam seus objetivos e desejos e busca cristalizá-los em sentidos previamente determinados para que estes mesmos sentidos sejam reconhecidos por seus interlocutores. Assim, o objetivo desta organização é fazer com que estes signos específicos representem, de fato, a organização.

O signo, conforme já visto anteriormente, é o conceito-base da semiótica peirceana. Signo é tudo aquilo que nos chega como marca de uma presença, aquilo que nos é dado perceber sobre essa presença e que, portanto, não é a realidade inteira, mas uma parcela dela, uma parte ou uma dimensão que representa o todo, na impossibilidade de que ele apareça em sua plenitude. Dito de outra forma, signo é referência, ou seja, toda marca que representa algo que está fora dele, mas de que, em alguns casos, ele é parte. Assim, os nomes não são as coisas nem as pessoas, mas a representação deles em sua ausência (IASBECK, 2005).

Nesse sentido, podemos entender que cada valor e cada atributo definido pela *Vale* para caracterizar a organização é um signo. Estes signos não só caracterizam a *Vale*, mas a representam em sua ausência, estão em seu lugar. Convém lembrar que estes signos são definidos de maneira arbitrária, a partir de uma intencionalidade da organização em fazer com que estes signos, em específico, sejam atrelados a ela.

Entretanto, todo signo é uma entidade triádica, que contém ele mesmo, sua referência (a que chamamos objeto) e uma interpretação feita por alguém (a que chamamos interpretante). Esse interpretante é análogo, mas *não tem que ser igual* ao objeto. Por isso, na medida em que são colocados em circulação, os signos não

necessariamente serão interpretados da maneira como foram elaborados pela empresa, já que, no processo de recepção, os sujeitos constroem sentidos próprios a partir de seu repertório e contexto de interação. Isso significa dizer que, ao ler a nova marca, os empregados podem perceber os atributos definidos pela *Vale* que estão contidos na mesma, mas estão num processo de leitura em que os sentidos são sempre possibilidades construídas por cada sujeito social. Portanto, novas leituras podem surgir.

É neste sentido que a reformulação de um posicionamento organizacional e de sua marca vai além de uma mudança de um símbolo. Ela representa uma nova realidade desta organização, a qual precisa traduzir esta realidade em elementos identificáveis e reconhecíveis por seus interlocutores. São estes elementos que podem garantir que os diversos sujeitos que se relacionam com a marca a reconhecerão como um signo que representa a organização.

Para Hatch & Schultz (2008), uma marca organizacional é construída a partir do alinhamento entre **cultura organizacional**, ou seja, as práticas, valores e crenças de uma organização, a **visão estratégica**, onde a organização pretende chegar e **imagens externas**, como a organização é percebida por seus interlocutores externos – tudo isso a partir de sua **identidade**, ou seja, as percepções de quem é esta organização. De forma geral, segundo as autoras, a marca organizacional pode ser definida como um processo de criação e sustentação de um relacionamento produtivo e mútuo entre a própria organização, seus empregados e interlocutores externos. E, justamente por demandar uma perspectiva tão ampla, requer uma base estável que possa ser reconhecida e compartilhada por todos os sujeitos que se relacionam com esta organização. Esta base de sustentação, afirmam as autoras, é a identidade organizacional.

O ponto de partida para se pensar uma marca é a identidade organizacional – “quem somos enquanto organização” - traduzida pela identidade de marca, as relações que esta identidade evoca em relação às imagens construídas externamente sobre esta organização (“o que os outros pensam que somos”) e a cultura organizacional historicamente construída com a participação de seus empregados (“de onde viemos, quais são nossas práticas”). A identidade organizacional é pautada por uma relação dinâmica que surge dos fluxos de interação entre a organização e seus interlocutores e das discussões a respeito

desta organização que venham a surgir entre estes interlocutores na medida em que interagem uns com os outros.

É dentro destas relações que os sujeitos definem o que esta organização representa e o que significa estar vinculado a ela. Fica claro, desta forma, que a dinâmica fundamental de uma marca organizacional é gerada a partir das inter-relações entre cultura, identidade e imagem e nas tensões entre os interlocutores (internos e externos) da organização (SCHULTZ, 2005).

Esta perspectiva é representada pelas autoras em sua proposta de “Modelo de Análise da Marca Corporativa” ilustrado pela figura 1 e adotado para análise deste estudo. O modelo busca ilustrar esta perspectiva de como a marca organizacional é baseada no alinhamento dos diferentes elementos que a constituem. É importante ressaltar que este modelo propõe uma análise da marca organizacional baseada numa percepção relacional da mesma, que vem de encontro com o paradigma da comunicação adotado nesta pesquisa. Do ponto de vista semiótico, o modelo pode ser entendido como um processo de análise dos elementos sógnicos que compõem a marca organizacional. A relação entre estes signos e a circulação dos mesmos é o que vai direcionar o processo interacional da marca com seus interlocutores e a conseqüente construção de sentidos que emerge desta interação.

Justamente por assumir um papel de centralidade na sociedade contemporânea promovendo uma relação com sujeitos a partir dos significados que carrega, a marca contemporânea assume sua identidade semiótica ao estabelecer um vínculo cada vez menos centrado na objetividade (foco nos produtos e serviços) e cada vez mais centrado na subjetividade, ou seja, na construção de sentidos.

É importante destacar que, como o objeto de estudo desta pesquisa é perceber como os sentidos são construídos pelos empregados de uma organização a partir de uma nova enunciação por meio da mudança de marca, os elementos do modelo que interessam a esta análise são a identidade de marca, a visão estratégica e a cultura organizacional. A perspectiva dos interlocutores externos não será analisada nesta pesquisa.

A partir do “Modelo de Análise da Marca Corporativa” e da Teoria Semiótica, será feita uma análise de como a identidade da nova marca *Vale* foi construída, levando-se em consideração a visão estratégica da organização e a cultura da mesma, com o envolvimento e participação dos empregados. A partir do novo

discurso elaborado pela organização, pretende-se identificar os cruzamentos sógnicos que vêm da marca, ao mesmo tempo em que buscaremos perceber como os empregados percebem estes signos e fazem a leitura dos mesmos.

O modelo de análise de Schultz (2005) indica que a construção de uma marca deve ter como ponto de partida a identidade da organização, aquilo que ela é, ou seja, seu DNA. Analisando de forma específica o processo desenvolvido pela *Vale*, percebe-se que a necessidade de reformulação de sua nova marca partiu de uma nova identidade organizacional adotada pela empresa. Com base em estudos preliminares e análises de mercado, a *Vale* reestruturou sua identidade como empresa mineradora, definindo uma nova Missão - “Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável” - e atrelando a ela novos valores: “Ética e Transparência, Excelência de Desempenho, Espírito Desenvolventista, Responsabilidade econômica, social e ambiental, Respeito à vida, Respeito à diversidade e Orgulho de ser Vale”. Esses elementos passam a constituir a nova essência da *Vale*, aquilo que ela pretende ser enquanto organização.

Esta nova identidade, no entanto, deveria ser traduzida em um novo posicionamento da organização que pudesse ser materializado em uma nova marca, capaz de carregar todos esses novos atributos. Vê-se que a *Vale* parte daquilo que as autoras Hatch & Schultz (2005) afirmam ser a base para a construção de uma identidade de marca – a identidade organizacional. Elas afirmam que a dinâmica essencial de uma marca depende das relações entre cultura, identidade e imagem da organização e as interações estabelecidas entre seus interlocutores.

A *Vale* desenvolveu um modelo estratégico de marca, o qual orientou todo o processo de construção de sua nova enunciação, posicionamento e marca. Este modelo, conforme já visto, foi pautado pela premissa de alinhamento de alguns elementos definidos pela organização como essenciais, sendo o primeiro deles a perspectiva de negócios da organização. Este modelo estratégico pode ser entendido como um princípio norteador adotado pela organização, que vem priorizar elementos definidos como constitutivos da marca. Estes elementos, por sua vez, encaixam-se dentro da perspectiva de gestão de marca defendida por Hatch & Schultz (2005) e que diz respeito ao alinhamento estratégico dos elementos constitutivos da marca. Nesse sentido, pode-se afirmar que a *Vale*, ao reestruturar sua marca, opta por uma postura não só de valorização como também de

incorporação dos diversos elementos que constituem e validam a marca organizacional em sua re-elaboração.

A figura 20 indica que o primeiro elemento considerado pela organização para a construção de uma estratégia de marca foi a visão estratégica da alta direção, que norteou as decisões da organização como um todo. A perspectiva de negócios e a visão da alta direção é um dos elementos que também vem de encontro com a perspectiva do modelo de Schultz (2005), que sugere que este deve ser um dos fatores constitutivos da marca e deve estar alinhado à sua identidade.

A perspectiva de negócios sustenta-se nos textos de Missão, Visão e Valores da empresa, o que vem reforçar sua identidade organizacional. Assim, quando a *Vale* define como missão “Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”, ela declara aquilo que ela é enquanto organização, ou seja, sua identidade. Por meio da sua Visão - “Ser a maior empresa mineradora do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios” – ela se posiciona a respeito do que deseja ser enquanto organização, ou seja, determina a visão estratégica da alta direção. E a partir dos Valores, a *Vale* reforça sua cultura organizacional.

A cultura também é elemento importante para esta análise, já que seu conceito encontra-se diretamente atrelado às noções de identidade organizacional. Se identidade pode ser entendida como uma coleção de atributos vistos como específicos de uma determinada organização por seus empregados e que pode ser percebida nas relações entre esses empregados, vemos que a identidade é, assim, construída a partir de uma perspectiva interna da organização e é representada a partir de uma visão compartilhada por estes empregados sobre aquilo que esta organização é.

São estes atributos compartilhados que definem os papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, sejam eles formais ou informais, para o funcionamento desta organização. Estes atributos podem ser vistos nas relações cotidianas de trabalho, quando os indivíduos materializam e praticam estes atributos por meio de costumes, hábitos, ações convencionadas, as quais, a todo instante, são re-significados conforme circunstâncias e interesses específicos de cada interação. A cultura organizacional é todo este pano de fundo, este contexto no qual as interações e suas re-significações acontecem, de modo a reforçar e legitimar

cada vez mais a identidade organizacional. A cultura, portanto, fornece rico material simbólico para a re-elaboração constante da identidade, construída de forma social e histórica por meio das interações dos sujeitos que a constituem.

No modelo de Schultz (2005), percebe-se que a cultura organizacional é outro elemento fundamental e constitutivo da marca, que também deve estar alinhado à identidade de marca e à visão estratégica da alta direção por meio de valores, ritos, práticas e perspectivas dos empregados da organização. Por esta perspectiva, pode-se afirmar que a cultura também é levada em consideração pela *Vale* na reconstrução de sua marca, já que a perspectiva dos empregados pode ser percebida nos textos de Missão, Visão e Valores, os quais traduzem a identidade da organização.

Quando a *Vale* adota como missão a transformação de recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável, percebe-se que ela leva em consideração a perspectiva de seus empregados, principais operadores desta ação. Em sua visão, quando almeja ser a maior empresa mineradora do mundo superando padrões de excelência em diversos aspectos, esta visão também carrega expectativas dos empregados. Quanto aos valores definidos, entende-se que estes devem representar a expectativa dos empregados, principalmente quando a *Vale* incorpora questões como respeito à vida, responsabilidade social e econômica e, principalmente, o orgulho de ser *Vale*. Pode-se afirmar, desta maneira, que ao reelaborar sua identidade organizacional e redefinir sua missão, visão e valores, a *Vale* busca o alinhamento indicado por Schultz (2005) dos elementos constitutivos da marca.

Com relação aos empregados, por meio das entrevistas, buscou-se perceber em que medida estes reconheciam os textos de Missão e Visão da organização e os valores definidos pela *Vale* e conseguiam identificar este novo discurso como prática da organização no dia-a-dia de trabalho. O objetivo foi o de entender se, de fato, esta nova enunciação se fazia presente nas práticas diárias da *Vale* e como ela era percebida pelos entrevistados.

A respeito da Missão de “Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”, percebe-se um forte alinhamento entre o discurso da organização e o reconhecimento dos empregados em relação a este discurso. Os entrevistados afirmam que a missão da organização faz parte de sua prática diária e admitem enxergar esta prática dentro da empresa:

Enxergo, com certeza. No nosso relacionamento, a Vale nas audiências públicas, qualificação ambiental, os órgãos ambientalistas estão pressionando muito, isso a gente vê, a gente enxerga. (Ela) divulga muito o trabalho que ela faz, comunitário, investimentos financeiros, com certeza (Empregado 8).

Enxergo, ela demonstra isso (Empregado 5).

Entretanto, um dos depoimentos demonstra a percepção de um empregado que entende que a Vale ainda está em processo de consolidação deste discurso em sua prática. O entrevistado afirma enxergar que a organização tem o objetivo de transformar os recursos minerais em riqueza, mas não ainda em desenvolvimento sustentável, visto que isso ainda não se concretizou por completo.

A riqueza, né. A outra parte eles estão tentando. A gente chega lá, mas eles ainda estão tentando. Eu vejo que há muito intuito da área de comunicação, de muitas áreas, mas eu não vejo isso nos postos. A Vale tem uma estrutura estatal, então, por isso, é difícil entrar ainda na cultura da empresa. E vejo tentar passar a idéia e executar, mas ainda não está em completo andamento (Empregado 3).

Do ponto de vista semiótico, esta perspectiva mostra que o novo discurso proposto pela *Vale* ainda não se manifesta numa instância de segundidade, ou seja, de maneira existencial. A nova enunciação aparece como símbolo, mas não consegue ainda se manifestar como índice, estabelecendo uma relação de presença com este empregado.

A nova Visão da *Vale* de “ser a maior empresa mineradora do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios” também é identificado e reconhecido como uma enunciação que se concretiza na prática organizacional por grande parte dos empregados entrevistados, conforme mostram os depoimentos a seguir:

Verdade, eles preocupam muito com isso (Empregado 14).

Ela não só fala, mas é praticado. E é isso que nós estamos tentando. E vamos ser (Empregado 19).

Também. Essa luta pra melhorar as técnicas, não só na nossa área, mas também nas paralelas, a gente enxerga. E ela quer realmente (melhorar), a gente vê nas reuniões gerenciais, eles estão sempre cobrando isso. Nas nossas avaliações, nós somos cobrados, “é” levantado os pontos positivos e negativos, visando a objetividade. Isso com certeza, numa empresa que está visando mais lucros, que é bilionária, tem que correr atrás mesmo. Isso melhora preço, ela tem poderio no mercado e isso é bom pra ela e é bom pra gente também que aprende a trabalhar com custos, orçamento reduzido (Empregado 8).

No entanto, ressalvas surgem na fala de empregados que afirmam que isso é praticado de forma excessiva, o que acarreta em pressão sobre o funcionário e compromete a própria efetividade da organização.

Sim, mas peca muito na excelência, querer ser rápido, ganhar rápido, ser número um, pesa muito para o funcionário, exige muito da gente. Hoje, apesar de ser global, a pressão é muito grande (Empregado 9).

Eu concordo em partes. Porque aí volta naquela resposta: se você procura o ótimo no momento errado, isso vai contra o desenvolvimento (Empregado 2).

O quadro 1 (fig. 60) traz, de maneira sistematizada, o novo discurso de Missão e Visão adotados pela *Vale*, a intencionalidade da organização por meio deste discurso e a perspectiva dos empregados em relação a ele:

DISCURSO VALE	INTENCIONALIDADE DO DISCURSO	PERCEÇÃO DOS EMPREGADOS
<p>Missão: Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.</p>	<p>Reforçar a nova identidade organizacional e declarar formalmente aquilo que realmente é enquanto organização.</p>	<p>Empregados, de maneira geral, afirmam que a Missão faz parte da prática diária da organização. Entretanto, depoimento mostra que o empregado entende que a Vale ainda está em processo de construção deste discurso na prática, já que enxerga que a empresa de fato transforma recursos em riqueza, mas não em desenvolvimento sustentável.</p>
<p>Visão: Ser a maior empresa mineradora do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.</p>	<p>Declarar e reforçar o que deseja enquanto organização e sua visão estratégica.</p>	<p>Reconhecem a enunciação na prática, mas de maneira excessiva. O desejo de ser a maior resulta em pressão nos empregados e compromete a efetividade da organização no seu dia-a-dia.</p>

Figura 60: Quadro Comparativo - Missão/Visão

A partir da figura 60, pode-se perceber que há um alinhamento entre a visão estratégica da organização Vale na elaboração de seu novo discurso com a

expectativa dos empregados, ou seja, os empregados, de forma geral, reconhecem e identificam o novo discurso organizacional. No entanto, vê-se que algumas brechas existem em relação àquilo que a organização define como estratégia e aquilo que os empregados, de fato, vivenciam na prática organizacional.

Quanto aos valores definidos pela *Vale* a partir de sua nova enunciação, percebe-se que todos eles estabelecem uma forte relação e identificação com o empregado. A maioria dos depoimentos mostra que, de fato, estes valores não são um mero discurso da organização, mas realmente fazem parte da realidade da empresa.

Para orientar esta análise, os valores foram classificados em racionais e emocionais, entendendo como valores racionais aqueles que buscam estabelecer uma relação concreta com os sujeitos, ou seja, uma relação da ordem da terceiridade. Valores emocionais são aqueles que pretendem promover um vínculo afetivo com seus interlocutores, uma relação que se apóia na ordem do sensível, ou seja, de primeiridade semiótica. Esta categorização é importante já que defende-se, por meio deste estudo, que às marcas contemporâneas não mais interessa apenas uma relação concreta com os sujeitos sociais por meio de produtos e serviços. A natureza semiótica da marca faz com que ela busque interagir com os indivíduos também por meio de sensações e estésias. Estas categorias de racional e emocional serão resgatadas mais adiante na análise dos atributos de marca.

Neste sentido, os valores - “Ética e Transparência”, “Excelência de desempenho”, “Espírito Desenvolventista” e “Responsabilidade econômica, social e ambiental” - aqui categorizados como valores racionais, são identificados, em vários depoimentos, não só como discurso mas também como prática da *Vale*, conforme demonstram algumas respostas a seguir.

Sobre o valor “Ética e Transparência”, os empregados afirmam: “Sim, pratica isso” (Empregado 2) e “Com certeza” (Empregado 7). Em relação à “Excelência de desempenho”, os empregados também confirmam enxergar este valor na prática da organização:

Sem sombra de dúvidas (Empregado 4).

O balanço que ela divulgou ontem já mostra isso, bem acima da expectativa, superou a crise. Tanto que na bolsa, o valor das ações dela subiu muito (Empregado 17).

Em relação ao “Espírito desenvolvimentista”, o depoimento dos empregados também reforça a prática da *Vale* em incentivar o crescimento, principalmente do empregado:

Incentiva muito (Empregado 17).

Sim. “Tá” sempre tendo curso prá gente, para ficar sempre atualizado. Amanhã mesmo vou fazer um (Empregado 14).

Também, essa parte “tá” colocada. Esse emblema da *Vale* é futuro, olhando para frente (Empregado 18).

Sobre a “Responsabilidade econômica, social e ambiental”, os empregados também mostram conseguir enxergar este valor não só no dia-a-dia da organização, como também na marca:

Enxergo. E ela é cobrada. Os órgãos ambientais têm a empresa como padrão, como exemplo. Então, uma empresa como a *Vale* é muito mais vista. Qualquer deslize aparece muito mais do que numa empresa pequena. (Empregado 8).

A própria marca já mostra isso (Empregado 17)

Também. Pelos programas que ela (desenvolve) fora da empresa (Empregado 19).

Dentro do aspecto racional, alguns valores foram questionados por alguns empregados. Um exemplo disso foi a Transparência. Alguns depoimentos mostram a percepção do empregado de que a *Vale* não é uma organização transparente e, pelo seu porte e atuação, nem poderia ser. O trecho abaixo ilustra isso:

A transparência é uma coisa muito pesada para a *Vale* trabalhar, porque ela não pode ser transparente o tempo todo. Tem muita coisa estratégica que “rola” na empresa e que nem nós, funcionários, ficamos sabendo. Vamos ficar sabendo depois, quando vai ser divulgado. Eu concordo que ela não deve ser transparente o tempo todo, porque não tem como (Empregado 1).

Este depoimento pode ser entendido como uma brecha ou lacuna no processo de construção da visão estratégica da organização e seu alinhamento com a cultura organizacional. Vê-se que a *Vale* insiste em se dizer transparente e até mesmo elege a transparência como um dos valores para a organização. No entanto, em termos práticos, a transparência é um valor que não existe na opinião do empregado, já que a perspectiva gerencial da *Vale* é pautada por decisões e negociações estratégicas que não são de conhecimento ou acesso do empregado.

Quanto aos valores de ordem afetiva - “Respeito à vida”, “Respeito à diversidade” e “Orgulho de ser Vale” – percebe-se que eles também são, de forma geral, identificados pela maior parte dos empregados como aspectos que fazem parte da realidade da *Vale* não só no discurso como também na prática.

O “Respeito à vida” é algo visto com grande intensidade a partir das falas dos entrevistados, que percebem a preocupação com a segurança como prioridade para a organização:

Sim. Preocupação com a saúde dos funcionários (Empregado 3).

Sem sombra de dúvidas. Principalmente com quem está lá dentro (Empregado 4).

Trabalhamos muito focado em segurança. Segurança aqui na Vale é primordial. Inclusive, nossa produção vem em segundo lugar; segurança está em primeiro (Empregado 19).

No entanto, apesar de ser um valor percebido e confirmado por grande parte dos entrevistados e, inclusive, reforçado como algo intenso e até, de certo modo, “exagerado” dentro da organização, percebe-se que o valor “Respeito à vida” ainda é um discurso que não se reflete na prática.

Em partes. Eu vejo muito acidente acontecer na Vale e, assim, eles apontam os responsáveis, mas a melhora em si, para que isso não aconteça mais, não acontece, porque assim não haveria reincidentes. Um caminhão que tomba numa mina, se fosse feito uma análise em cima daquilo e a experiência teve algum ganho, não acontece em outros lugares. Para mim, essas experiências com acidentes que a Vale tem e o que ela tem feito para melhorar a situação tem sido insuficiente (Empregado 1).

É interessante que os empregados dizem enxergar muito mais a cobrança constante pela falta de acidentes nos espaços de trabalho do que a falta de acidentes em si. E esta cobrança é colocada como algo excessivo por parte da organização.

Enxergo. As cobranças com segurança no dia-a-dia. Quando acontece acidente, somos informados, são mostradas as análises de falha. Ela trabalha muito isso, com certeza. E está exigindo cada vez mais. Em certo ponto até preocupa a gente, em não cometer deslizes, assusta (Empregado 8).

Estas perspectivas mencionadas podem ser entendidas como mais uma lacuna ou brecha entre a visão estratégica da organização e a cultura vivida pelos empregados. Aquilo que é tido como de fundamental importância para a organização – a segurança – é visto não só como exagero pelos empregados, mas como uma

preocupação que, na realidade, não se traduz em prática – ou seja, acidentes de trabalho ainda existem dentro da empresa.

A figura 61 mostra os novos Valores da *Vale*, classificados como de ordem racional e emocional, a intencionalidade da organização a partir de cada um destes valores e a construção de sentidos por parte dos empregados:

DISCURSO VALE - VALORES		INTENCIONALIDADE DO DISCURSO	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS
Valores Racionais	Ética e Transparência	Declarar a cultura organizacional por meio de atributos que passem a definir as regras de funcionamento da organização e o contexto onde as interações acontecem. Objetivo de legitimar a nova identidade organizacional por meio de atributos que possam ser identificados de forma prática e racional.	Enxergam o alinhamento entre o discurso e a prática em termos da ética. No entanto, a transparência é apontada, na opinião de um dos empregados, como um atributo que não faz parte do dia-a-dia da organização justificada pelo porte e atuação da empresa.
	Espírito Desenvolvimentista		Reconhecido a partir dos depoimentos no dia-a-dia da organização por meio de cursos e treinamentos como incentivo ao crescimento dos empregados.
	Excelência no Desempenho		Valor enxergado na prática da organização e identificado, pelos empregados, pelos balanços divulgados pela empresa e aumento das ações na Bolsa de Valores.
	Responsabilidade econômica, social e ambiental		Valor identificado e reconhecido pelos empregados nas ações da organização e na nova marca.
Valores Emocionais	Respeito à Vida	Legitimar a nova identidade organizacional por meio de atributos que possam se relacionar com seus interlocutores de forma afetiva e da ordem do sensível.	Visto como valor forte e intenso na prática da organização, principalmente em relação à segurança. No entanto, é tida como uma prática exagerada por grande parte dos empregados entrevistados, que percebem que a cobrança pela segurança é maior do que a falta de acidentes.
	Respeito à Diversidade		A maioria dos empregados enxerga que isso, de fato, faz parte das ações da empresa no dia-a-dia.
	Orgulho de ser Vale		Identificado, pela grande maioria dos empregados entrevistados como prática diária da organização e ressaltado, também, como algo presente no cotidiano do empregado.

Figura 61: Quadro Comparativo - Valores

A figura 61 reforça a perspectiva de que o discurso da organização foi construído a partir de um alinhamento com as perspectivas do empregado. No entanto, lacunas não deixam de existir no processo. Dito de outra forma, em termos

semióticos, os signos de valores são reconhecidos pelos empregados, mas as possibilidades de sentido vão além da mera intencionalidade da organização.

Retomando o processo de construção da nova enunciação *Vale*, percebe-se que os elementos de Missão, Visão e Valores, além de reforçarem e ao mesmo tempo serem reforçados pela identidade e cultura da organização, contribuíram para a construção da essência da nova marca *Vale*, ou seja, seu posicionamento. A essência foi construída com base nestes textos, mas também traz consigo questões estratégicas que devem ser consideradas para uma construção sólida de marca e que, ao mesmo tempo, seja relevante para seus interlocutores, principalmente seus empregados.

Assim, conforme já visto na figura 20, para a construção do posicionamento da marca, a *Vale* levou em consideração aspectos fundamentais como seu público, definição de seu negócio, aspectos entregáveis, entendidos como promessas de marca e diferenciação, ou seja, aquilo que torna a empresa e, conseqüentemente, sua marca, especial.

O texto de posicionamento (fig.21), traz uma nova perspectiva para a indústria mineradora ao transformar a *Vale* em uma empresa que fornece os “ingredientes essenciais para nossa vida diária”. O texto reforça, ainda, a estratégia da organização em estabelecer um vínculo com as pessoas pelo aspecto emotivo ao trabalhar expressões como “paixão”, “espírito dinâmico”, “esforço contínuo”, “ajudar o mundo a imaginar e alcançar um futuro melhor”. As imagens que compõem o texto também buscam legitimar esse novo papel assumido pela *Vale* de estar presente no cotidiano das pessoas, associando a organização a elementos de uso do dia-a-dia como carro, relógio e aparelho celular. São estes elementos sígnicos que passam, então, a fazer parte das mensagens da organização para seus interlocutores, simbolizando a nova *Vale* e indicializando a organização a partir deles.

Em relação aos Atributos de Imagem da Marca, entende-se que eles também representam o novo posicionamento da empresa. Ao cumprir o papel de sustentar este novo posicionamento, percebe-se que o objetivo da *Vale* foi direcionar seus interlocutores para a identificação de signos que dizem respeito à organização e que são traduzidos pela marca em sua função simbólica. Estes signos estão contidos nos atributos e buscam definir a personalidade da organização a partir da marca. Assim, eles passam a ser reconhecidos para estes interlocutores, os quais, por meio de construções de sentido, podem re-significar esses sentidos cristalizados em

percepções próprias. Como forma de tentar perceber, também, como signos de referência racional e emocional são identificados pelos empregados, estes atributos foram divididos nestas duas categorias com o objetivo de auxiliar na análise destas perspectivas das relações estabelecidas pela marca nestas instâncias.

O primeiro atributo de ordem racional é “Integração com a comunidade” (fig.22). A partir dele, a *Vale* não só busca reforçar seu compromisso social e ambiental com as comunidades onde atua, mas também se esforça em reverter uma imagem negativa das empresas mineradoras, as quais, historicamente, não demonstravam ou praticavam este respeito sócio-ambiental. As palavras e expressões destacadas no texto chamam a atenção para esta intenção da *Vale* em se diferenciar no mercado da indústria da mineração.

Ao serem perguntados a respeito deste atributo, todos os entrevistados concordam que esta prática faz parte do dia-a-dia da organização. Os empregados dizem identificar que a *Vale*, de fato, pratica este discurso, que isso realmente é de responsabilidade dela, já que interfere no ambiente de diversas comunidades.

Concordo. Quando a gente muda o ambiente de alguma comunidade, a gente tem um pouco de responsabilidade nisso e a gente tem que dar caminhos, no mínimo caminhos e no máximo um apoio para eles continuarem a crescer (Empregado 1).

Como atributo racional, fica claro, por meio dos depoimentos, que os empregados enxergam a “Integração com a comunidade” como algo praticado pela *Vale*.

O segundo atributo racional é a “Busca permanente” (fig.23). Ao demonstrar seu compromisso com suas atividades, por meio deste discurso, a *Vale* também pretende carregar uma tentativa de personificar a organização ao atribuir a ela um “espírito dinâmico” na busca constante pela melhor forma de executar suas atividades. Uma estratégia de se colocar, mais uma vez, próxima a seus interlocutores.

A opinião geral dos empregados é de que a organização tem isso como prática. No entanto, mais uma vez a ressalva de que esta busca permanente se reverte em um exagero pela excelência. O depoimento abaixo ilustra isso:

(...) Eu concordo que tem, mas (...) acho que a gente peca por um excesso disso. Porque tem uma hora que (...) você fala: é isso que tem que construir, não vai tirar nem por. E sempre chega gente com novas soluções no

momento errado. Boas soluções, mas no momento errado. (...) Aqui tem o problema de sempre procurar o ótimo no momento errado (Empregado 2).

A partir da fala acima, podemos perceber que a preocupação da *Vale* na busca pela excelência acaba por diminuir a efetividade do trabalho e a dinâmica das decisões. E isso é identificado pelo empregado. Isso vem ressaltar, mais uma vez, um não alinhamento entre a visão organizacional e a cultura vivida pelos empregados dentro da organização.

Por meio do atributo “Disciplina focada” (fig.26), a *Vale* tenta imprimir na marca signos que indicam que ela é uma organização responsável e disciplinada não só nos aspectos sociais e ambientais, mas também no aspecto financeiro. Ou seja, o propósito da organização, enquanto segunda maior mineradora do mundo que caminha com o objetivo de atingir a primeira posição, é fazer com que seus acionistas e clientes percebam que seu compromisso em geração de lucro e valor da empresa também se faz presente em seu novo posicionamento. E, conseqüentemente, sua marca carrega este signo. E a maior parte dos entrevistados afirmam perceber este atributo nas ações diárias da *Vale*, confirmando que, de fato, a organização tem esta preocupação constante. Mas há ressalvas quando o empregado afirma que enxerga esta prática no cotidiano da organização, mas isso se reflete como pressão sobre o funcionário.

Enxergo com um pouquinho de ressalva, porque a gente fica um pouco... a pressão é muito grande. Isso aí gera uma sobrecarga no funcionário. (Empregado 2).

A fala acima demonstra que o empregado enxerga o atributo sendo praticado pela organização, mas às custas de uma sobrecarga para ele próprio. Cabe ressaltar que esta questão da forte pressão e cobrança para com o funcionário foi mencionada outras vezes e é percebida nesta análise como uma lacuna entre a visão organizacional e a perspectiva dos empregados.

Estes atributos de ordem racional, é importante destacar, reforçam a perspectiva de Peirce ao afirmar que como símbolo, uma marca estabelece uma relação de terceiridade com o sujeito, relação que se manifesta a partir do existencial. Deste modo é que estes atributos conseguem ser percebidos como reais pelos empregados entrevistados, já que representam signos já cristalizados pela nova enunciação e marca *Vale*.

Já os atributos de ordem emocional - “Confiável” e “Respeito à diversidade cultural” – manifestam-se numa outra instância. A partir do atributo “Confiável” (fig.24), entende-se que a *Vale* tenta construir um discurso que promete garantir a seus empregados, clientes, acionistas e comunidade desenvolvimento, geração de valor, boa relação e diálogo. Ou seja, a organização tenta imprimir em sua marca a mensagem de que “na *Vale* você pode confiar”, uma estratégia de validação e legitimação da empresa por meio de sua marca. Esta confiança é identificada por grande parte dos empregados entrevistados, os quais consideram que a *Vale* é uma empresa confiável por meio da marca.

Porém, algumas ressalvas surgem a partir deste atributo. Um dos aspectos apontados é de que a *Vale* não investe no preparo ou conscientização do empregado para lidar com as comunidades onde a organização atua. Isso reflete na forma como o empregado chega numa nova comunidade para a execução de um novo projeto, sem estar preparado para um diálogo com os moradores e um respeito por aquele espaço já ocupado.

Eu acho que a Vale não desenvolve programas para o empregado (sobre) a maneira correta de abordar a comunidade. Por exemplo, em Brucutu foi um impacto muito grande na comunidade a chegada da Vale, estou de dando esse exemplo porque a gente viveu isso. Com a construção em Brucutu e a abertura da mina, teve muita gente chegando, muito empreiteiro chegando, sem estrutura na cidade, gerando impacto. Várias construções desordenadas, aquele monte de projetos inacabados, a cidade ficou horrível (Empregado 1).

Outro depoimento afirma enxergar que a *Vale* tenta uma relação positiva e de confiança com o empregado, mas reforça, mais uma vez, a pressão colocada sobre ele.

A do funcionário eu acho que tenta, mas acho que tem gente que é um pouco sobrecarregado, um pouco ou muito (Empregado 2).

É interessante perceber como o empregado consegue ver a grandeza da *Vale* como mineradora em âmbito mundial e o potencial da organização em conquistar o título de maior mineradora do mundo. Mas ele também percebe que, para alcançar esta colocação, a empresa pressiona o empregado por produtividade e metas, o que acaba gerando uma insatisfação. Essa é outra forma de mostrar como um novo discurso organizacional, mesmo que bem elaborado e estruturado, é passível de leituras diferentes que produzem construções de sentido diversas. O novo posicionamento da organização elege determinado atributo com o objetivo de reforçar

seu compromisso com o empregado, o cliente e a comunidade, mas o que este empregado enxerga é a pressão colocada sobre ele para que a *Vale* cumpra essa promessa. É importante ressaltar, no entanto, que este aspecto, que a comunicação tradicional veria como ruído, é parte integrante do processo comunicativo, sendo, não um desvio, mas uma das muitas possibilidades que se apresentam no campo semântico do signo. Em outras palavras, pela perspectiva da gestão da marca, há uma lacuna no alinhamento entre a visão estratégica da organização e a expectativa do empregado em relação ao que ele vive dentro da mesma, ou seja, a cultura organizacional.

No discurso do atributo “Respeito à diversidade cultural” (fig. 25), a *Vale* também promete, por meio de sua marca, respeitar a diversidade cultural das comunidades onde atua, assumindo a postura de uma organização que se sensibiliza com as diferenças ao lidar com situações culturais diversas. Este atributo reforça o momento atual da organização, que agora atua em âmbito internacional e tem que lidar com culturas diferenciadas e, por isso, precisa ter um discurso que demonstre flexibilidade e respeito frente às diferenças em prol de uma boa convivência e bons negócios.

Ao serem perguntados em que medida enxergam este atributo sendo praticado pela *Vale* no seu dia-a-dia, a grande maioria dos empregados também concorda em afirmar a real preocupação e atitude da organização em buscar a boa convivência nos diversos espaços e culturas onde ela atua. E até identificam que a proposta de mudança do nome da organização para *Vale* reforça isso.

(Eu vejo isso pela) adoção de um nome simples, fácil de ser pronunciado em qualquer outra língua, diferente do CVRD, Companhia Vale do Rio Doce (Empregado 21).

No entanto, nem todos os empregados enxergam este atributo no novo posicionamento da *Vale* e afirmam que percebem isso sendo divulgado como uma preocupação da organização, mas não colocado em prática. Dito de outra forma, na opinião deste empregado, o respeito à diversidade não se manifesta na instância de secundidade, ou seja, de maneira existencial. Em outras palavras, o símbolo não se apresenta como índice:

A marca não me passa isso. Eu vejo isso sendo divulgado pela comunicação da Vale. Praticado, não 100%, mas eu vejo sendo divulgado dentro da empresa. Mas a marca não me remete isso. Essa é a diferença.

Eu vejo sendo divulgado pela empresa, eu vejo a empresa dizer que o intuito dela é esse, mas eu não vejo sendo praticado 100%, com certeza não. E a marca não me remete a absolutamente nada disso (Empregado 3).

Do ponto de vista da gestão de marca, pode-se perceber ainda uma lacuna entre o que a organização quer e diz – sua visão estratégica – e aquilo que de fato é reconhecido como prática pelos empregados e que se vê manifestado pela cultura organizacional.

Por meio do posicionamento e dos atributos de imagem da marca, percebe-se que, ao definir possíveis sentidos e atribuí-los à marca, a *Vale* tem a intenção de direcionar percepções e cristalizar sentidos. É importante destacar, a partir de uma análise semiótica, que o direcionamento destas percepções e cristalização destes sentidos pretende estabelecer relações em instâncias diferenciadas com o sujeito, fazendo com que sua interação com a marca aconteça não só num nível racional, mas também sensível. Dito de outra forma, a organização, ao definir seus textos de Missão, Visão e Valores e Atributos de imagem da marca, busca conceitos que visam uma relação tanto racional quanto afetiva com seus interlocutores.

Dito de outra forma, a *Vale* elege valores e aspectos simbólicos que possam ser reconhecidos pelos sujeitos numa instância de terceiridade semiótica, ou seja, de forma racional, mas também tenta promover uma interação com os sujeitos sociais por meio de valores e aspectos simbólicos que se encontram num nível de primeiridade, ou seja, num nível emocional e afetivo.

Na figura 62, pode-se perceber, no formato de um quadro, os Atributos da Marca, a intenção da Vale ao definí-los e a leitura sígnica destes atributos pelos empregados:

ATRIBUTOS DA MARCA

Objetivo geral de representar o novo posicionamento Vale a partir do direcionamento de signos que possam ser identificados por seus interlocutores na marca. São estes atributos que definem a personalidade da organização por meio da marca.

DISCURSO VALE – ATRIBUTOS DA MARCA		INTENCIONALIDADE DO DISCURSO	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS
Atributos Racionais	Integração com a comunidade	Reforçar o compromisso social e ambiental com as comunidades onde atua, ao mesmo tempo em que tenta uma diferenciação ao buscar reverter imagem negativa das empresas mineradoras.	Reconhecem que a Vale, de fato, pratica este discurso e que de fato é sua responsabilidade, já que interfere no espaço de várias comunidades no mundo.
	Busca Permanente	Demonstrar o compromisso com suas atividades e negócios ao mesmo tempo em que tenta personificar a organização (espírito dinâmico) no intuito de aproximá-la de seus interlocutores.	Empregados enxergam o discurso na prática, mas ressaltam o exagero da organização na busca pela excelência o que, na visão de alguns entrevistados, diminui a efetividade do trabalho e interfere na dinâmica da empresa.
	Disciplina Focada	Imprimir signos que indicam que a Vale é uma organização responsável e disciplinada também no aspecto financeiro. Busca reforçar o compromisso de geração de lucro e valor para seus acionistas.	Enxergam o atributo como prática organizacional, mas às custas de uma sobrecarga, cobrança e pressão sobre o funcionário.
Atributos Emocionais	Confiável	Tentativa de imprimir um discurso de que “na Vale, você pode confiar”. Busca de validação e legitimação da empresa pela marca.	Vista como confiável pela maioria dos entrevistados, mas é também percebida como organização que tenta uma relação positiva com seus empregados, mas, às custas de muita pressão, o que acaba por gerar certa insatisfação.
	Respeito à Diversidade Cultural	Postura de uma organização que se sensibiliza com as diferenças culturais e as respeita.	Grande parte dos empregados enxerga este discurso na prática, principalmente em função da mudança do nome da empresa. Alguns, no entanto, percebem que este atributo é somente um discurso ainda, ou seja, não se manifesta de forma existencial.

Figura 62: Quadro Comparativo - Atributos da Marca

Os dados analisados mostram que os cinco atributos de imagem de marca definidos pela Vale na construção de sua nova enunciação são claramente identificados pelo empregados e reconhecidos na prática diária da organização. Isso demonstra, mais uma vez, a construção estratégica da nova marca e o cuidado da organização em escolher elementos que fossem facilmente identificáveis por seus interlocutores por meio da marca, principalmente seus empregados. Entende-se que, de fato, a nova marca estabelece um diálogo com seus interlocutores internos ao eleger signos que constroem um discurso que é de fato praticado e consegue ser reconhecido como tal. No entanto, as ressalvas nos confirmam que diferentes leituras

surtem a partir dos diferentes contextos dos empregados e sua relação com a organização. Ou seja, os sentidos são sempre possibilidades e a partir de seu contexto próprio, cada empregado faz leituras próprias de um mesmo discurso. Em outras palavras, percebe-se que alguns dos signos eleitos pela organização para representar a marca são identificados pelos empregados, mas ainda não estão cristalizados.

Estas ressalvas também podem ser vistas como lacunas ou desconexões entre os diferentes elementos que compõem a marca organizacional. Estas lacunas, é importante destacar, são elementos ricos dentro do processo comunicativo de gestão da marca num contexto organizacional, já que seria equivocado pressupor um alinhamento constante entre os elementos fundamentais para construção da marca. Isso porque, conforme já mencionado, a dinâmica da marca tem como base as relações que se estabelecem entre a cultura, identidade e imagem organizacional e as tensões entre os interlocutores desta organização. E relação pressupõe movimento e não rigidez.

A partir disso, entende-se que, embora a *Vale* demonstre suas intencionalidades de sentido por meio da nova marca, não significa que, necessariamente, os sujeitos terão esta mesma leitura e construirão estes mesmos sentidos cristalizados, conforme mostra os depoimentos. Isso vem reforçar o principal conceito que permeia todo este estudo, o qual, pela perspectiva semiótica e relacional da comunicação, percepções e sentidos são frutos de construções simbólicas individuais do sujeito social.

O novo posicionamento também nos ajuda a entender como a *Vale* conduziu a construção de sua nova enunciação de forma estratégica, confirmando que a organização buscou alinhar a identidade de marca à visão estratégica e à cultura organizacional, elementos fundamentais para a constituição de uma marca forte. Mas esta intenção, entretanto, também não elimina as lacunas ou possibilidades de sentido construídas pelos empregados.

Em relação a seu projeto de design, percebe-se que a marca também buscou não só traduzir o alinhamento dos aspectos de identidade e cultura organizacionais e a visão estratégica, como também atribuir ao novo logotipo alguns significados como forma de direcionamento de sentidos por parte da organização. Estes significados são os mesmos contidos no novo posicionamento da *Vale* e vêm reforçar todo o discurso da marca, como forma de cristalizar os sentidos desejados pela

organização, numa perspectiva de que a própria marca venha assumir estas características definidas e desejadas.

O desenho da marca, ao associar a letra V aos significados “vale”, “vitória” e “valor” (fig.15) demonstra uma tentativa de direcionamento de sentidos que mostre, por meio da marca, que a *Vale* é uma organização vitoriosa que atua no segmento de mineração e com grande valor de mercado. Ao afirmar, também, que a marca tem formato de um coração, percebe-se a estratégia da organização, mais uma vez, em tentar atrelar um atributo emocional à marca, imprimindo nela um caráter de primeiridade semiótica. Ou seja, a *Vale* não é apenas uma empresa mineradora qualquer, mas uma organização que atua com paixão pelo que faz. O símbolo de infinito que a marca carrega tenta demonstrar não só a busca permanente da empresa por crescimento, geração de lucro e desenvolvimento sustentável. O símbolo de “infinito”, pode-se afirmar, remete também à visão estratégica da *Vale* de alcançar a posição de maior mineradora do mundo. Isso é elemento importante para a organização, demonstra sua visão e, por isso, deve ser reconhecido por meio da nova marca.

A partir dos depoimentos, percebe-se que esta intenção original da *Vale* de associar a forma da marca à letra V e aos elementos “coração” e “infinito” consegue, em partes, ser identificado a partir da pergunta “O que o formato da marca significa para você?”

O “V” de Vale, que também simboliza Vitória e Valor. Esse “V” sustenta o símbolo de “infinito” que refere-se à busca do melhor a ser feito sempre (Empregado 21).

Mina a céu aberto (Empregado 2).

Teve toda um dissertação na Vale sobre o que era (a marca) na primeira vez que eles apresentaram. Porque ninguém entendia se era um coração, se eram duas montanhas, o que era. Na minha opinião, ficou entre um coração e duas montanhas, por causa das duas ondinhas em cima, ou se era uma cópia da marca do Banco Real, que também foi uma discussão técnica. (...) Eu vejo um coração e duas montanhas na verdade, como um horizonte (Empregado 3).

Vemos, porém, que para alguns empregados, o formato não foi identificado de forma natural e só foi reconhecido a partir de uma explicação que a própria organização fez sobre a marca na ocasião de sua campanha interna de lançamento. Isso vem reforçar um aspecto semiótico da marca em relação à sua iconicidade. Ou seja, conteúdos icônicos (de secundidade) são subordinados aos conteúdos

simbólicos (de terceiridade) e se manifestam de acordo com as pré-determinações que o símbolo estabelece.

Há depoimentos, porém, que afirmam a não identificação de elementos referentes ao formato da nova marca, mostrando uma dificuldade de enxergar algo relacionado à sua forma. Os elementos “cone” e “funil” são identificados, mas os depoimentos mostram a dificuldade de relacionar estes elementos à organização.

Interessante destacar que o painel gráfico criado pela *Vale* como elemento visual, as “ondas” verde e amarelo, demonstram ser mais identificadas pelo formato da marca do que a letra V. As ondas deste painel são associadas a “montanhas”, “minas”, “horizonte” .

O formato dela, essas ondinhas, no início, a gente ligava as minas, mas este cone também lembra uma abertura para outras coisas (Empregado 1).

Mesmo mostrando dificuldades em associar o formato da marca a algum elemento ou valor relacionado à própria organização, os depoimentos levantam algo interessante que é a perspectiva de crescimento e grandeza que a nova marca representa para a *Vale*.

No início, a gente via um copo cheio com alguma coisa. Mas, a gente viu que (...) o desenho em si mostra para nós a força, (...) algo que sustenta, algo cheio. (...) Mostra uma grandeza da empresa (Empregado 19).

Os empregados reconhecem o momento de crescimento da organização e a enxergam como uma empresa forte e capaz. E a marca reforça isso, segundo opinião deles. Ou seja, mesmo que os signos escolhidos pela organização para representá-la através da marca não sejam lidos de maneira literal pelos empregados, eles percebem a tentativa da organização em demonstrar força, crescimento e grandeza por meio da marca.

Em relação às cores da nova marca, entende-se que o verde e o amarelo reforçam o discurso da *Vale* de buscar sua identificação como organização de origem brasileira, já que a empresa vivencia processos de internacionalização e quer ser identificada em outros países como tal. Além disso, a associação da marca a aspectos de brasilidade é uma forma da organização reforçar seu compromisso com os brasileiros e respeito à sua origem, aspectos que também demonstram a estratégia da *Vale* de estabelecer vínculos emocionais por meio da marca. O verde e amarelo também exprimem a intenção da *Vale* em se posicionar como organização

ambientalmente responsável e que preza pelas riquezas ambiental e mineral de seu país de origem como de outros onde atua.

Os depoimentos demonstram que estes signos de brasilidade, meio ambiente e riqueza mineral foram facilmente lidos pelos empregados. Ao serem perguntados sobre o que as cores da nova marca significam para eles, empregados da organização, os depoimentos destacam praticamente os mesmos aspectos:

Brasil. A Vale é brasileira (Empregado 3).

Ela representa a mineração, a mineração em si, mas com respeito ao meio ambiente, pelas cores, eu acho que, é.., a cor faz com que ela queira fazer um negócio auto-sustentável. Polui? Polui, mas a gente combate isso muito (Empregado 2).

Em princípio, o verde e amarelo que são as cores do Brasil. O verde representa o meio ambiente, respeito à natureza e o amarelo, as riquezas, a grandeza do objetivo da Vale de ser cada vez maior, mais lucros (Empregado 1).

A relação do verde com o meio-ambiente foi bastante recorrente nos depoimentos. Percebe-se que dentre as duas cores que a marca carrega, o verde é mais marcante em sua relação com a natureza e a responsabilidade ambiental da empresa.

Isso é, naturalmente, resultado de uma cristalização social prévia, de caráter mais amplo do que o escopo puramente organizacional na medida em que todas as discussões presentes na sociedade pautam a percepção do verde em sua relação com a ambientabilidade.

O amarelo e sua relação com o minério e as riquezas não se mostra tão recorrente na perspectiva dos empregados, apesar de ser identificado em alguns depoimentos.

Para nós, (as cores representam) tanto a mineração quanto os outros produtos que a Vale mexe, e as preocupações que ela tem. Eu creio que ela colocou o verde para mostrar as preocupações que ela tem. Como ela mexe com mineração, ela retira do solo o minério, e no minério tem ouro, que seria as cores do amarelo, e o verde ela mostra que mesmo retirando ela recompõe o local, refloresta (Empregado 19).

É interessante observar que durante o mês de dezembro de 2009, a Vale veiculou uma campanha publicitária que trazia como slogan “Vale: cada vez mais verde e amarela”, numa tentativa, talvez, de reforçar a presença das duas cores como signos que representam a organização.

O verde também é associado a outros valores do ponto de vista dos empregados, conforme fala abaixo:

(O) verde, bom, é pra mim, o símbolo tipo esperança, melhoria, coisas boas que vem pela frente, (...) a intenção é melhorar, cada vez mais (Empregado 12).

Podemos entender que a associação da cor verde da marca aos elementos esperança e futuro demonstra a crença dos empregados em que a *Vale* é uma organização que se encontra numa fase de grande expansão e crescimento e que seus empregados acreditam em seu potencial.

A figura 63 ilustra o novo discurso *Vale* em relação ao formato e cores da marca, a intencionalidade da organização e a perspectiva dos empregados:

DESENHO DA MARCA

A partir do desenho da marca, a Vale tem como objetivo geral promover o alinhamento dos aspectos de identidade, cultura e visão estratégica da organização, ao mesmo tempo em que almeja direcionar sentidos para um entendimento da marca.

DISCURSO VALE – DESENHO DA MARCA	INTENCIONALIDADE DO DISCURSO	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS
Formato	O “V” remete às palavras “vale”, “vitória” e “valor”, que buscam reforçar a Vale como uma organização vitoriosa, que atua no segmento de mineração e com grande valor de mercado. O formato do coração tem um apelo emocional na tentativa de mostrar a Vale como uma organização que tem paixão pelo que faz. O símbolo do “infinito” é uma tentativa de mostrar a busca permanente da organização por crescimento, geração de lucro e desenvolvimento sustentável, o que representa também a visão estratégica da empresa.	De modo geral, os empregados demonstraram dificuldades em identificar algum elemento que remetesse ao formato da marca e afirmam que reconheceram o “V” de vale e o coração após explicação da empresa em suas campanhas. Os formatos mais identificados pelos entrevistados foram “cone” e “funil”. Alguns também afirmam que a forma da nova marca dá idéia de grandeza e crescimento organizacional. As “ondas” do painel gráfico são facilmente identificadas e citadas. Os empregados dizem associá-la a “montanhas”, “minas” e “horizonte”.
Cores	Por meio do verde e do amarelo, a Vale tenta se identificar como uma empresa de origem brasileira. Estes signos de brasilidade comprovam sua origem e reforçam um compromisso com os brasileiros. Além disso, as cores representam a riqueza ambiental e mineral, o que reforça o compromisso e responsabilidade da Vale com o meio ambiente.	Os signos de brasilidade e sua relação com o meio ambiente e a riqueza mineral são lidos com facilidade pelos empregados. O verde, no entanto, é mais reconhecido pelos entrevistados e é também associado à esperança e melhorias.

Figura 63: Quadro Comparativo - Desenho da Marca

O roteiro também buscou obter, por meio dos depoimentos, uma opinião dos empregados a respeito de atributos que eles identificavam como presentes na marca. Estes atributos foram caracterizados como atributos racionais e emocionais de modo que, a partir das falas, pudesse ser percebido o tipo de relação que estes empregados estabelecem com a marca – se é uma relação racional ou afetiva.

Com o objetivo de identificar os aspectos racionais que os empregados identificavam a partir da marca, foi feita a pergunta “Que tipo de característica a nova marca representa para você?” O objetivo, com esta pergunta, era ter uma opinião livre de cada empregado, deixando que ele citasse, dentro de sua própria perspectiva, alguma característica que ele percebia a partir da marca.

Alguns depoimentos mostram que os empregados percebem o crescimento da organização, mudanças em sua postura e a necessidade de modernização a partir da nova marca. Algumas respostas inclusive vinculam a mudança da marca ao processo de internacionalização da empresa, tendo como argumento o fato da empresa estar crescendo e conquistando mercado. É interessante pontuar que esta perspectiva do empregado reforça a visão estratégica da própria *Vale* - ser a maior mineradora do mundo. De modo geral, a mudança da marca é percebida de forma positiva, sinalizando grandeza e crescimento.

Eu acho que passa status, que a Vale está crescendo, está muito maior, está mudando realmente alguns conceitos de visão, (ou seja) a maneira do mundo ver a Vale e da Vale ver o mundo. (...) Passa uma coisa de grandeza, crescimento, (a Vale) se mostrando (Empregado 1).

Olha primeiro é isso mesmo, é de uma empresa que quer se modernizar, a começar pelo visual. É claro que não é algo “ah, mudou o visual, nós estamos modernos”, não é isso. Mas é uma empresa que quer se modernizar e se globalizar, como de fato está fazendo. (...) Uma empresa que quer crescer (Empregado 2).

Eu vejo grandeza. A marca é a solidez da empresa (Empregado 19).

Simplicidade e objetividade também são aspectos reconhecidos na nova marca: “Olhando bem crítico, é simplicidade e objetivo” (Empregado 17). Características de brasilidade e patriotismo, junto com a questão da responsabilidade ambiental e riquezas minerais também são identificadas.

Eu acho que nas cores verde e amarelo ela é patriota, patriotismo, as cores do Brasil. E é um pouquinho também do ouro da riqueza do Brasil, que é o ouro e floresta (Empregado 7).

Forte, o verde e amarelo, Brasil, patriotismo, isso ela me passa. O ambiental, meio ambiente, o verde me lembra isso (Empregado 8).

Outros depoimentos demonstram que a nova marca chama a atenção dos empregados por meio de características afetivas. Mesmo que a questão tenha sido direcionada para características racionais, sensações também foram mencionadas. Convém ressaltar que aspectos emocionais são abordados na pergunta seguinte a esta, mas respostas como “sensação boa”, “liberdade”, “satisfação” aparecem como respostas.

Para te falar a verdade, para mim, que sou funcionário da Vale, é satisfação quando eu olho (para a marca) (Empregado 18).

Não adianta, eu vejo essa marca e eu vejo coração. E coração a gente remete a coisa boa. Por mais que eu entenda que são duas montanhas, eu vejo um coraçãozinho, então a gente remete a coisa boa. Claro que não é a realidade da empresa, mas, o que a marca mesmo influencia no meu dia-a-dia profissional é um certo carinho, uma certa coisa brasileira, coração brasileiro. Um certo patriotismo (...). Remete riqueza pelas cores verde e amarelo, alegria, diversidade, remete energia (Empregado 3).

Observa-se, no depoimento acima, a sensação de carinho e de brasilidade que a marca desperta no empregado, mas o mesmo afirma que esta não é a realidade da organização. Ou seja, para este empregado, a marca desperta uma sensação que, na realidade, não se concretiza. Do ponto de vista semiótico, pode-se dizer que, para este empregado em questão, a marca resgata somente uma relação icônica com a organização e não mostra uma conexão desejada de coincidência entre o enunciado, ou seja, aquilo que é dito, e a enunciação, os modos de dizer, prova de que nem sempre o interpretante traduz o signo “corretamente” para o intérprete.

Dentro da mesma questão a respeito das características que a marca representa para os empregados, foram escolhidos alguns atributos que pudessem ajudar a direcionar a resposta dos entrevistados, já que muitos deles demonstravam dificuldades em identificar uma característica a partir da marca. Estes atributos foram escolhidos tendo como referência elementos que fazem parte do próprio discurso e novo posicionamento da *Vale*, além de características tidas como essencial para a construção de uma marca organizacional sólida. O objetivo inicial da questão era que cada entrevistado respondesse livremente à pergunta. Depois de cada resposta, estes atributos eram colocados em forma de pergunta com o objetivo de reconhecer se estas características eram realmente identificadas por estes interlocutores. Os

atributos sugeridos foram: forte/fraca; antiga/moderna; rígida/flexível; jovem/conservadora; tradicional/inovadora; simples/complexa; distintividade (é uma marca que se destaca?).

Entre os atributos forte/fraca, a marca é considerada forte por todos os entrevistados. Em um dos depoimentos, o empregado afirma que a nova identidade visual não só fortalece como também ajuda a identificar a organização.

Forte, porque pra mim, a identidade visual é muito importante. Eu achava aquele quadrado com um losango dentro muito apagado. E hoje, se você vê um cone desse na rua, (reconhece) “oh, a Vale”. Essa marca ajuda a fortalecer a identidade visual da empresa, fica dinâmico. Daqui a pouco não precisa ter o nome - o cone já identifica a Vale (Empregado 2).

Sobre os atributos antiga/moderna, alguns enxergam a marca como moderna; outros avaliam que enxergam uma tentativa e um processo de modernização que ainda está acontecendo.

Entre rígida/flexível, as percepções dos empregados são diferenciadas. Ao mesmo tempo em que muitos enxergam flexibilidade na marca, justificada pela idéia de movimento que a marca transmite, muitos também a vêem como rígida. Uma terceira perspectiva enxerga que a marca é rígida em determinados aspectos, mas também flexível em outros. A fala abaixo explica essa percepção:

Entre a rigidez e flexibilidade, depende, porque a divulgação que foi feita, através da marca, é aquela questão de mudança de cultura; então isso é rígido, aquele impacto, primeiro choque de querer passar para as pessoas o que está mudando. Mas, por outro lado, ela é flexível também pela mudança, vem mudando outros processos junto com a marca (Empregado 1).

Uma quarta perspectiva considera que a marca não passa nenhuma dessas características: “Nem rígida nem flexível. Essa idéia do flexível eles tentaram, mas não colou” (Empregado 3). Opinião que ressalta que houve uma intenção da organização em remeter à marca uma idéia de flexibilidade, a qual, sob o ponto de vista deste empregado, não foi bem-sucedida. Mais uma vez, percebe-se que, para este empregado, somente a relação de iconicidade é resgatada pela marca, e não a simbólica.

Em relação aos atributos jovem/conservadora, as percepções mais uma vez se divergem. Alguns empregados consideram a nova marca jovem, outros a avaliam como uma marca que passa características de conservadora. Há ainda outros que

avaliam que a marca está entre essas duas características. Isso pode ser entendido como uma visão do empregado em perceber que a organização ainda está num processo de transição de identidade e marca. Ou seja, o símbolo foi alterado, mas não significa que características que são atribuídas a este novo símbolo sejam automaticamente absorvidas e projetadas por ele. Dito de outra forma, um novo enunciado é percebido por estes empregados, mas uma nova enunciação ainda está em processo de construção e alguns interpretantes ainda não são manifestos a partir da marca.

Dentre os aspectos tradicional/inovadora, a opinião dos empregados também se diverge. Apesar da maioria dos entrevistados considerar que a característica de inovação está presente na marca, um número significativo percebe que a característica tradicional também faz parte dela. A mesma divergência ocorre em relação aos atributos simples/complexa. Vários entrevistados percebem a característica de complexidade na marca por terem acompanhado e participado de seu processo de re-elaboração. Assim eles conseguem perceber que sua complexidade vem do fato de que vários outros elementos estão por trás de um símbolo verde e amarelo em forma de V. A fala abaixo ilustra isso:

É uma marca complexa, até porque todo estudo que foi feito em cima da marca, e foi divulgado isso, a gente vê que é uma marca complexa, porque não é só o verde e amarelo que ela está mostrando, é muito mais além disso (Empregado 1).

Outros, no entanto, a consideram como simples, muito em função de seu formato e identificação: “Simples, porque você identifica rapidamente”, é a fala do empregado 2. No entanto, a marca também é considerada simples no modelo, mas complexa em função da organização que ela representa: “Ela é simples no modelo, mas ela é complexa”, afirma o empregado 19.

O último atributo atrelado a esta questão sobre características que são percebidas pelos empregados a partir da marca é a “distintividade”. Ao serem perguntados se esta “é uma marca que se distingue”, muitos empregados afirmam que sim, que a marca se destaca bem, principalmente quando colocada junto com outras marcas numa peça publicitária ou quando o funcionário usa a marca no uniforme:

Se destaca. (..) A gente pode verificar isso pelas... às vezes se você for ler uma revista, “ta” assim: Patrocínio: Petrobrás, não sei o quê, não sei o quê,

VALE. Aí você vê o cone lá rapidinho, acho que identifica bem. Eu acho que quando você olha isso e (reconhece) “Ah!Vale”, você atingiu o objetivo (Empregado 2).

Outra perspectiva, no entanto, enxerga que a nova marca ainda não se distingue, o que reforça a idéia de que alguns realmente enxergam que a mudança para a nova marca ainda está em processo, ou seja, as pessoas em geral, inclusive os próprios funcionários, ainda estão em fase de adaptação.

Não é uma marca que se distingue, porque o verde e amarelo são cores muito comuns, então todo mundo confunde as cores da Vale, hoje, com o Banco Real e outras marcas que já existiam, que a Vale veio trazer inovação, porém, numa coisa já usada (Empregado 1).

Na resposta acima, percebemos também que o fato da *Vale* ter escolhido as cores verde e amarelo para a nova marca, tem seus aspectos positivos de identificação com o brasileiro e seu país de origem, conforme já mostrado anteriormente. Mas isso também é visto como um fator de não distintividade da marca. Além de serem muito comuns, as cores também são usadas por outras marcas fortes no mercado, o que cria confusão e não garante a presença da marca, de acordo com o depoimento do empregado acima.

A figura 64 traz, de forma sistematizada, a opinião dos empregados em relação a cada característica racional da marca sugerida a ele no momento da entrevista:

CARACTERÍSTICAS RACIONAIS DA MARCA	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS
Forte/Fraca	Apenas um dos depoimentos aponta que a marca é ainda fraca. Todos os demais entrevistados percebem a marca como forte.
Antiga/Moderna	Alguns depoimentos afirmam perceber a marca como moderna. No entanto, outros apontam a perspectiva de uma tentativa de modernização que ainda está em processo.
Rígida/Flexível	As opiniões são divergentes. A partir dos depoimentos, a marca é apontada como somente rígida, somente flexível, rígida e flexível e, ainda como nem rígida nem flexível. Os depoimentos demonstram que o atributo “flexibilidade” ainda não está cristalizado na perspectiva dos empregados.
Jovem/Conservadora	A marca é tida como jovem, como conservadora e como as duas coisas na perspectivas dos empregados entrevistados.
Tradicional/Inovadora	Na opinião dos empregados, a marca é tradicional para alguns e inovadora para outros.
Simple/Complexa	A marca é tida tanto como simples como complexa pelos empregados entrevistados.
Distintividade	Alguns depoimentos afirmam ver distintividade na marca. Outros afirmam que não.

Figura 64: Quadro Comparativo - Características Racionais da Marca

A partir da figura 64 pode-se perceber que cada atributo sugerido para os entrevistados foi reconhecido e identificado, mas não de forma clara e completa. As opiniões foram bem divergentes em relação a cada um das características. Estas questões são importantes para nos mostrar o quanto um discurso, na opinião destes empregados, pode se sustentar na fala, mas não se concretizar na realidade. Ou seja, um novo enunciado é identificado, mas uma nova enunciação ainda não está consolidada. Além disso, mostra como uma nova marca carrega características definidas pela organização na elaboração desta nova enunciação que promovem uma relação com os empregados num nível racional.

Estas características racionais são responsáveis por entregar aquilo que a marca possui de valor simbólico, de representação, o que acaba por conferir a ela presença, fisicalidade. Mas esta presença se contradiz na fala de alguns empregados que não enxergam determinados atributos ou valores na marca. Ou seja, ela indicializa algo que, na opinião de alguns, não se materializa ou ainda não se manifesta na realidade. Isso acaba por provocar uma quebra, uma fragmentação no argumento da organização. Ou seja, a mesma organização carrega, em instâncias diferentes, duas enunciações que se anulam. Numa instância de segundidade, ela é índice e aponta para determinados valores com os quais se relaciona. E numa instância de terceiridade, ou seja, de representação e de existência daquilo que ela deveria representar, o discurso não se sustenta na perspectiva de alguns empregados, já que aqueles valores ou atributos não se materializam numa realidade concreta. Dito de outra forma, para estes empregados, a marca, ou seja, a nova enunciação, não é um signo completo.

Na perspectiva dos estudos de gestão da marca, percebe-se, ainda, que há um distanciamento entre o que a organização diz – seu discurso – e a perspectiva dos empregados, aquilo que eles vivenciam dentro do ambiente organizacional.

Aspectos afetivos também foram buscados no processo de percepção dos empregados sobre a nova marca. A partir da pergunta “em termos emocionais, que tipo de sensações a marca desperta em você?”, buscou-se avaliar e perceber que tipo de relação afetiva a nova marca constrói com seus empregados. E, além disso, quais atributos afetivos embutidos na nova marca realmente se mostram na perspectiva dos empregados.

Essa questão é importante na medida em que, como reforçado em vários momentos anteriores, a marca pós-moderna assume um caráter diferenciado na

sociedade, carregando valores que procuram se associar a questões mais afetivas do que racionais da organização. A marca contemporânea passa a representar questões simbólicas mais voltadas para o emocional, o prazer, o viver bem, e acabam se distanciando um pouco de valores que representam meramente os produtos e serviços de uma organização, de modo a estabelecer contato não só com a mente, como também o coração das pessoas. As marcas hoje querem representar algo além de uma mercadoria. E percebe-se que a *Vale*, uma mineradora, também faz uso desta estratégia, ao associar a ela própria, elementos que se aproximam cada vez mais da vida e do bem-estar das pessoas, no intuito de veicular uma mensagem de que a mineração faz parte do dia-a-dia das pessoas.

Em relação a seus empregados, percebe-se que a *Vale*, a partir da nova marca, tem a intenção de indicar valores que reforçam o compromisso da organização em fazer o empregado crescer junto com ela, principalmente os empregados brasileiros, os quais fazem parte da origem da empresa e ajudaram a construí-la. As cores verde e amarelo da marca e seu formato de coração reforçam isso. O orgulho também se mostra como algo que a *Vale* busca ressaltar em sua relação com o empregado e a marca carrega isso como sentido cristalizado – orgulho de ser brasileiro, orgulho de ser *Vale*. E isso é percebido por meio de alguns depoimentos dos empregados.

Quando vemos televisão e passa a Vale e mostra as minas, eu tenho uma sensação de orgulho, porque, querendo ou não, a gente é isso aqui. Dá uma sensação de orgulho de ver que a empresa está crescendo. (Empregado 1).

Como diria Roberto Carlos, grandes emoções (Empregado 15).

O momento de expansão e crescimento da empresa também é percebido pelos empregados a partir da nova marca. Este momento é descrito pelas sensações de segurança, força e produtividade da empresa.

A gente sente (...) grandeza e segurança (Empregado 19).

Sensação de empresa grande, forte, que pressiona, fica aquela duvida de querer saber mais. Desperta interesse e curiosidade (Empregado 17).

As novas cores da marca também representam aspectos positivos para os empregados. Eles percebem um espírito de renovação ao deixar de usar uma marca preta e branca e assumir uma identidade visual com cores. Além disso, reforça a

sensação de beleza que a nova marca desperta, sensação que se dá numa instância de afetividade.

Diversidade, carinho, mais energia mesmo. A gente saiu do preto e branco para o verde amarelo, foi um salto muito grande (Empregado 3).

Eu acho que ficou mais alegre. A antiga era bem feinha (Empregado 10).

É interessante observar como a maior parte dos entrevistados demonstrou dificuldade em responder a esta questão de forma livre. Assim, com o intuito de ajudar no entendimento da pergunta, foram selecionados alguns atributos emocionais de forma a ajudar as respostas. Estes atributos foram selecionados com base no novo posicionamento e discurso da *Vale*. O objetivo foi perceber se, de fato, os empregados conseguem identificar estes valores que pretendem ser veiculados por meio da marca. Os atributos selecionados foram “companheirismo”, “confiança”, preocupação com o meio-ambiente e as pessoas”, “respeito”, “orgulho” e “pertencimento”.

As sensações de companheirismo e confiança é algo percebido por grande parte dos empregados, mas, por outro lado, é significativa a opinião dos empregados que não têm essas sensações a partir da marca. A preocupação com o meio-ambiente e as pessoas e o respeito também são elementos presentes na marca na opinião dos empregados, identificados pelo formato de coração da marca e pelas cores verde e amarelo. A sensação de orgulho e pertencimento, no entanto, são aquelas mais reforçadas pelos entrevistados. A grande maioria deles demonstra de fato reconhecer que a marca dá a sensação de orgulho, principalmente para eles, empregados da organização que a marca representa. Isso pode ser confirmado nos trechos de depoimentos abaixo:

Orgulho? Pra mim que sou funcionário, sim, que é onde eu trabalho, é onde eu desempenho a minha função dentro do órgão, onde eu (me) dedico (Empregado 4).

Orgulho? Tenho “uai” (Empregado 5).

Acho que todo funcionário Vale tem esse orgulho (Empregado 17).

Nós temos orgulho de pertencer a essa Companhia, independente de qualquer outra coisa, nós temos orgulho. Aqui, eu creio, não só eu, mas a maioria dos funcionários que eu conheço, tem orgulho de vestir essa camisa. Nós vestimos a camisa da Vale (Empregado 19).

Esta sensação de orgulho está associada a elementos já mencionados acima, os quais de fato interagem com os empregados de maneira afetiva, que são as cores verde e amarelo e o coração brasileiro.

A sensação de pertencimento é confirmada pelos entrevistados que afirmam se sentir parte da nova marca por terem sido envolvidos no processo de reformulação da mesma.

Pertencimento, com certeza. Quando foi feito a marca, foi divulgado pesquisa para saber o que a gente achava, teve votação para escolher, então os funcionários participaram muito dessa nova marca (Empregado 17).

Isso vem reforçar a necessidade do envolvimento do empregado nas questões da empresa, o que acaba por promover engajamento e sensação de que a organização realmente faz parte do empregado, e vice-versa. Como afirma Ind (2007), uma marca deve ser construída a partir dos valores de uma organização e estes valores devem ser representativos para seus empregados. Ela é um símbolo carregado de reconhecimento e confiança e deve ser capaz de promover o engajamento dos empregados para que eles defendam a marca como verdade.

A figura 65 ilustra estas características emocionais da marca sugeridas aos empregados na ocasião da entrevista e a percepção geral dos mesmos em relação a eles:

CARACTERÍSTICAS EMOCIONAIS DA MARCA	PERCEÇÃO DOS EMPREGADOS
Companheirismo	Parte dos empregados enxerga que sim, que a marca desperta esta sensação. Outros afirmam que não.
Confiança	Parte dos empregados percebe o atributo confiança a partir da marca. Outros empregados dizem não perceber.
Preocupação com o meio-ambiente e com as pessoas	Todos os empregados afirmam perceber este atributo na marca.
Respeito	Todos os empregados afirmam perceber este atributo na marca.
Orgulho	Todos os empregados afirmam perceber este atributo na marca.
Pertencimento	Todos os empregados afirmam perceber este atributo na marca.

Figura 65: Quadro Comparativo - Características Emocionais da Marca

A partir do quadro (fig. 65) e dos dados analisados, percebe-se que as características emocionais da marca mostram-se bem identificadas pelos entrevistados. Ou seja, os signos que buscam promover uma relação de estesia com os empregados são mais facilmente reconhecíveis e se mostram como signos já cristalizados. Dito de outra forma, a opinião dos empregados mostra que a relação que estes estabelecem com a marca em sua instância afetiva, ou seja, de primeiridade, é uma relação que se materializa na realidade, em que os signos que são usados para esta relação manifestam-se não só num nível de discurso, mas também de realidade existencial. Em outras palavras, esses signos são completos.

Por outro lado, percebe-se também que duas das características mencionadas - companheirismo e confiança – não estabelecem ainda esta relação completa entre a experiência do empregado e a marca. Estes signos mostram-se ainda vazios para alguns dos entrevistados, ou seja não se materializam na concretude. Além disso, esta perspectiva sugere que, em termos de companheirismo e confiança, existe ainda uma lacuna entre a visão estratégica da organização e a expectativa dos empregados, vivida através da cultura organizacional. A *Vale* busca mostrar que é uma organização confiável e companheira, mas alguns dos empregados entrevistados ainda não reconhece isso na prática da organização, talvez pela pressão e cobrança apontadas por eles em alguns dos depoimentos.

Depois de perguntados a respeito dos atributos, missão, visão e valores da organização, bem como sobre as cores e o formato da nova marca, o roteiro também buscou perceber se os empregados realmente se sentem parte da nova marca *Vale*. E as respostas foram unânimes ao afirmar que sim.

Isso vem reforçar, mais uma vez, as estratégias de alinhamento da visão gerencial com as expectativas dos empregados no momento de construção da nova marca. Isso significa dizer que, de fato, os empregados não só foram envolvidos na elaboração da nova marca, como também se sentem representados por ela.

(...) Eu acho que está todo mundo ali, está tudo “linkado” - as pessoas, os processos as operações. Eu enxergo como uma corda amarrando todo mundo num pacote só (Empregado 1).

Sim. Da mesma forma, a gente busca essa ética que ela busca, essa transparência, a gente busca no dia-a-dia nosso. Porque a gente não pode ser ético, transparente e honesto só porque o emprego determinou isso. Tem que buscar para sua vida. Então se ela busca isso, a gente também tá buscando. Então vai junto (Empregado 2).

Sim. Nas manutenções que eu dou (como) parte da minha atividade. Quando eu vejo que o minério “tá” chegando na China, nas exportações, nos vagões, eu tenho um pedacinho meu ali, no que eu dediquei (Empregado 7).

É interessante perceber como o segundo depoimento acima mostra que o empregado relaciona os valores da própria organização com os valores dele como funcionário. Ou seja, se a *Vale* decide ser transparente, ética, responsável, ele também deve ser como funcionário da organização e como pessoa. Ou seja, percebe-se que os valores e atributos da organização acabam por se transpor com o do próprio empregado.

O depoimento abaixo mostra que o empregado também afirma se sentir parte da nova marca *Vale*, de contribuir para que a organização alcance sua visão estratégica. No entanto, mais uma vez, é mencionado o fato de que isso é feito por meio de uma grande pressão sobre o empregado.

Claro, muito. De estar contribuindo com tudo que está acontecendo com a Vale, dela estar conseguindo chegar. Saímos de décimo e alguma coisa para ser o segundo do mundo. Não é qualquer empresa que faz isso em pouco tempo igual a gente está fazendo. Mas (...) exigem muito da gente. Às vezes, muita gente estressa ou se sente desvalorizado, às vezes por motivo justo ou até não. (Empregado 9).

Outra questão da entrevista procurou abordar a relação do empregado com a marca fora do ambiente de trabalho. A pergunta foi “Fora do ambiente do trabalho, você usaria uma camisa, mochila, boné com a marca da Vale? O que isso significa para você?”. Segue abaixo algumas das respostas:

Eu sempre uso. É aquela questão de orgulho. E eu confio muito nessa nova marca. (...) Eu acho muito bacana tudo que tem sido feito a respeito da divulgação, das mochilas, que foram muito bem elaboradas, os uniformes (...), o boné, muito bem feito. (...) A gente fica orgulhoso da nova marca e, querendo ou não, a gente divulga também (Empregado 1).

Eu uso. Eu “tô” mostrando, representando a empresa que eu trabalho (Empregado 5).

Sim. É orgulho de trabalhar na Vale (Empregado 11).

A maior parte dos depoimentos mostra que os empregados afirmam usar algum objeto que tenha a marca fora do ambiente da empresa por orgulho, confiança, para mostrar quem é a Vale, conforme podemos ver nos depoimentos acima. Eles

demonstram um carinho pela marca, identificam-se com o coração brasileiro e têm orgulho de mostrá-lo.

No entanto, percebe-se também que alguns empregados preferem não usar a marca *Vale* quando estão fora de seu local de trabalho no sentido de evitar o envolvimento de sua vida pessoal com a vida profissional.

Não. Eu acho que aí não é questão de ter orgulho ou não ter orgulho. A questão é você separar sua vida particular da profissional. Isso eu não uso, não (Empregado 2).

Não. Ah, eu não tenho motivo. Não pelo fato de querer demonstrar que eu não gosto da marca. É porque eu (...) tenho uma roupa que é para mim, no dia-a-dia, e eu tenho (outra) só para trabalhar (Empregado 7).

Convém destacar que os próprios depoimentos das pessoas que preferem não usar a marca fora do local de trabalho não associam isso à falta de orgulho da empresa ou insatisfação com a marca, mas um simples posicionamento de que preferem não envolver sua vida pessoal com a profissional. Podemos perceber que alguns empregados, ao usar a marca fora do local de trabalho, permitem um maior engajamento com a empresa tanto dentro de seu espaço de trabalho quanto fora dele. Outros, no entanto, preferem preservar isso, optando por separar a relação com a organização de sua vida pessoal.

O objetivo principal do roteiro de entrevista foi identificar a opinião geral dos empregados a respeito da nova marca. A partir da pergunta “O que você acha da nova marca da *Vale*?”, a resposta mais recorrente foi a de que a mudança foi positiva e de que eles gostam da nova marca.

O aspecto das cores foi algo ressaltado nos depoimentos, reforçando isso como um aspecto positivo em que a *Vale* saiu de uma marca em preto e branco e evoluiu para uma marca colorida, que ressalta, inclusive, as cores do Brasil. Alguns depoimentos afirmam que a nova marca facilita perceber a relação da *Vale* com o Brasil. As cores também são associadas ao quesito beleza – a marca nova é bonita, ao contrário da antiga, que era feia, segundo os depoimentos. Esta percepção reforça questões de relação afetiva da marca para com os empregados. A beleza é um sentimento afetivo e, ao ser reconhecida por alguns empregados, mostra um vínculo emocional que a nova marca estabelece com estes sujeitos.

Esse sentimento do belo, em semiótica, refere-se àquilo que se convencionou chamar de experiência primeira – a da qualidade icônica, responsável pelas estésias

que o signo pode elicitar em quem o vê ou percebe. A marca anterior não estabelecia este vínculo de sensações já que não era bonita, não trazia cores e, portanto, não carregava elementos que pudessem resgatar emoções ou estabelecer relações da ordem do sensível. Em outras palavras, o signo anterior era desprovido (ou quase) de uma relação estética, e, por isso, não chegava a despertar reações de ordem emocional em quem o percebia.

“Modernização” e “inovação” também foram aspectos citados pelos empregados quando perguntados sobre a nova marca. Afirmam que ela traz um visual moderno, que tem a ver com a realidade atual da empresa e deixa para trás características que a marca antiga, segundo eles, representava.

Acho que marcou uma nova era na vida da empresa, que aliou a sua internacionalização com o orgulho de ser brasileira (através da) cor verde e amarela (Empregado 21).

Mesmo afirmando terem gostado da nova marca, a fala de alguns empregados aponta que, num primeiro momento, houve uma sensação de estranhamento em relação à mudança. Sensação que foi superada na medida em que eles reconhecem na mudança algo positivo e favorável para a organização:

(A marca) é diferente, né, a gente estava acostumado com a outra... toda mudança é diferente, é difícil acostumar (Empregado 6).

Eu acho que foi correto, foi uma mudança radical. Foi boa, porém (...) foi uma mudança bruta (Empregado 13).

Quando você defende uma empresa, você pega amor por aquilo; então quando você não tem noção do porque eles estão mudando, você se sente meio traído. A gente luta por uma empresa e ela vem e muda a marca. Mas depois que a gente “ta” vendo o ganho que a gente está tendo com isso, então assim, tudo está sendo melhor (Empregado 9).

Observa-se que, mesmo cientes de que um processo de mudança estava ocorrendo dentro da organização, alguns empregados não aceitam esta mudança de forma natural, principalmente aqueles que são funcionários mais antigos da empresa. Afinal, eles convivem com uma determinada identidade e cultura que, na opinião deles, é confortável. E mudar significa reajustar a um novo contexto. Mas os mesmos depoimentos que trazem comentários de estranheza inicial em relação à marca, afirmam que, ao longo do tempo, acabaram “se acostumando” e percebendo que a mudança foi para melhor. Essa observação já indica uma cristalização dos sentidos presentes na marca, ou seja, os signos presentes nela já conseguem ser identificados

e estes empregados passam a se reconhecer na marca e recriar a sua identidade com a mesma:

“(...) Depois eu gostei, achei mais discreto” (Entrevistado 6).

Percebe-se que alguns depoimentos mostram uma percepção mais apurada dos empregados a respeito da mudança da marca, demonstrando, talvez, um maior engajamento. A mudança da marca é identificada como uma mudança de identidade da organização, o que é apontado como um facilitador para que as pessoas, em geral, conheçam a *Vale*.

Acho que melhorou muito porque (a marca) ficou mais visual, (...) deu mais identidade para a empresa. Antigamente era Companhia Vale do Rio Doce, o pessoal, a maioria, nem sabia o que era. E até pelo nome (...) o pessoal sempre chamava Vale, a Vale. Foi até dos motivos (de se) ter colocado Vale. O pessoal nunca falava Companhia Vale do Rio Doce ou CVRD, sempre Vale. Aí melhorou muito, ficou mais fácil. Hoje o pessoal sabe o que é Vale, antigamente não sabia (Empregado 17).

Eu acho que ficou uma marca ótima, bem desenhada, bem desenvolvida. Ficou mais simples para as pessoas, quem não conhece a Vale, pra entender. Porque antes era CVRD, então para quem não conhece de economia ou nada sobre (...) mineração (...) olhava e (perguntava) o que significa CVRD? Agora, com Vale, não. Para mim, o Brasil inteiro, quando fala Vale, já sabe o que é, como é, como funciona (Empregado 18).

O envolvimento e participação dos empregados no processo de construção da nova marca também são aspectos identificados e ressaltados em alguns depoimentos, além da preocupação da organização pelo meio-ambiente, representada na marca pela cor verde.

Foi um símbolo que foi inovado, foi pesquisado, foi feito uma pesquisa com o funcionário. E a Vale começou a mostrar que essa marca é pequena só no fundo, mas mostra a grandeza dela. E através dessa marca nova, a Vale começou a mostrar o que ela realmente tem preocupação, além dela mexer com mineração, quando ela inclui o verde nela, a preocupação que ela tem com o meio ambiente (Empregado 19).

Adjetivos como “interessante”, “legal”, “bonita”, também foram usados para descrever a opinião de alguns empregados sobre a nova marca.

Com base nestas análises, pode-se afirmar que a *Vale*, ao se propor a um processo de reformulação de seu posicionamento enquanto organização e reestruturação de sua marca, levou em consideração aspectos estratégicos no processo de gestão da marca e que são elementos fundamentais para a legitimação de uma identidade de marca. Do mesmo modo, a *Vale* mostra preocupação com o

alinhamento dos três elementos da marca organizacional que fazem parte desta análise – identidade de marca, visão estratégica e cultura organizacional. Assim, a *Vale* mostra sua força, organização e estratégia por meio de um processo coerente de reformulação de sua identidade visual.

Ao fazer uso das estratégias de gestão da marca e buscar alinhar a perspectiva estratégica da organização com as expectativas de seus interlocutores, podemos afirmar que a *Vale* é bem sucedida na construção de uma marca sólida. Mas, como mostra a análise, lacunas existem no processo, que parece estar ainda em transição.

Esta análise permitiu reconhecer que o processo de re-estruturação da marca *Vale* foi construído com base no alinhamento da visão da alta direção com as expectativas dos empregados e a identidade organizacional, por meio de signos que pudessem ser reconhecidos por estes interlocutores e representassem os valores e atributos da organização. Mas, a partir do momento em que se busca conhecer as construções de sentido por parte dos empregados, ou seja, a forma como cada um deles se relaciona com o novo discurso organizacional e constroem sua percepção em relação a todo o processo, lacunas, ou possibilidades de sentido, sempre irão existir.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados empíricos analisados e o referencial teórico tomado como base para esta pesquisa, pode-se destacar que, num contexto em que o paradigma tido como hegemônico da comunicação é o informacional, a *Vale* se apresenta como uma organização que procura se pautar na perspectiva relacional para elaborar e conduzir suas estratégias de comunicação. Conforme já visto, o paradigma relacional concebe a relação comunicativa como um processo de produção e compartilhamento de sentidos em que sujeitos interagem dentro de um determinado contexto (MAIA & FRANÇA, 2003). Em seu processo de reformulação da identidade organizacional e construção de uma nova marca, percebe-se que a *Vale* buscou valorizar sua relação com seus interlocutores, neste caso seus empregados, num processo de trocas simbólicas para a construção de um novo discurso dentro do contexto organizacional. Este discurso foi elaborado tendo como base atributos relativos à própria organização, os quais ordenam sentidos que se mostraram reconhecidos e legitimados por estes interlocutores.

Observa-se também que o processo de reformulação da marca *Vale* teve como base as Teorias de Gestão da Marca de Hatch & Schultz (2005), autoras que entendem que uma marca é construída a partir do alinhamento de elementos que são base para sua sustentação – a visão estratégica da organização, a cultura organizacional e as imagens construídas pelos diversos interlocutores. Conforme apontam os dados, a *Vale* buscou alinhar sua estratégia de negócios com as expectativas de seus empregados, construindo uma nova enunciação que trouxesse elementos que pudessem ser vivenciados por eles. Além disso, vê-se que os empregados foram envolvidos no processo de re-estruturação e consolidação da nova marca, perspectiva que vem de encontro com as idéias de Ind (2007), que afirma que é a partir do engajamento que os empregados passam a defender os valores e atributos de uma marca como verdade.

Vê-se então, que, de forma geral, as análises apontaram para o reconhecimento de uma perspectiva estratégica da *Vale* em seu processo de mudança e construção de uma nova enunciação. As entrevistas contribuíram com depoimentos que vieram confirmar a postura estratégica e relacional da *Vale* no processo de construção de sua nova enunciação. Ao propor estabelecer relações com seus interlocutores, em especial com seus empregados, por meio da nova marca, a

Vale estruturou seu processo a partir de uma perspectiva relacional da comunicação, envolvendo seus funcionários numa proposta de engajamento e participação na reconstrução da marca. Ao mesmo tempo, percebe-se também que o processo de reestruturação da nova marca buscou promover o alinhamento dos elementos principais que a fundamentam, da mesma forma que, na projeção deste novo posicionamento, a comunicação se mostrou pautada no diálogo, na participação e interação, já que grande parte dos empregados entrevistados consegue reconhecer o discurso da organização na marca, o que vem mostrar uma perspectiva alinhada à visão gerencial.

A análise também vem confirmar que o processo comunicativo se faz valer a partir de uma relação entre sujeitos sociais a partir de trocas simbólicas e inseridos em determinado contexto. Estes três elementos – sujeitos em relação, trocas simbólicas e contexto – são primordiais para que o processo comunicativo se estabeleça e novos sentidos sejam construídos. Dito de outra forma, a comunicação é mediadora de relações dentro de um determinado contexto. E a partir de trocas simbólicas, estes sujeitos interagem numa relação em que novos sentidos, novas realidades são construídas (BASTOS & LIMA, 2008).

No processo de construção de uma nova marca e de projeção desta nova enunciação para seus empregados, a *Vale* construiu um discurso sólido carregado de sentidos cristalizados e significados intencionais. Vimos que, por meio de uma estratégia de comunicação pautada pela relação e diálogo, este novo discurso de fato consegue ser identificado pelos empregados e que os sentidos cristalizados realmente promovem uma relação com estes sujeitos.

Mas vemos também que esta relação, no entanto, não é estanque. Ou seja, não são somente estes sentidos cristalizados que são lidos pelos empregados, mas novos sentidos também são construídos por eles, já que é justamente aí que reside a riqueza do processo comunicativo – as constantes possibilidades de sentidos a serem construídas. Por isso que leituras e perspectivas diferentes representam a riqueza do processo e não uma falha do mesmo, já que é justamente a partir delas que o processo se renova constantemente.

Da mesma maneira, percebe-se também que mesmo havendo um alinhamento de perspectivas entre a visão estratégica da organização e as expectativas dos empregados, lacunas ou brechas não deixam de existir, já que um alinhamento constante de expectativas não pode ser almejado na medida em que restringe o envolvimento de interlocutores, suas relações entre si e as inter-relações entre cultura,

identidade e imagem, que conferem à marca organizacional sua dinâmica fundamental (SCHULTZ, 2005). Em seu “Modelo de Análise da Marca”, Schultz (2005) também aponta que estas falhas ou lacunas podem chegar a causar uma perda de credibilidade da marca ou reputação organizacional pelos seus interlocutores. Vê-se, entretanto, que isto não é o que ocorre com a *Vale*, na medida em que as próprias entrevistas trazem depoimentos que reforçam não só a identificação dos empregados com a nova marca como também a legitimação dela como signo de representação e instância de relação entre sujeitos.

Desta maneira, não podemos deixar de reconhecer que, como o processo de construção de sentido está sempre aberto a possibilidades, ele é sempre um “vir-a-ser”, o que permite leituras variadas dentro de uma cristalização de sentidos e também leituras que vêm destoar daquilo pretendido pela comunicação estratégica da *Vale*. Isso vem reforçar os preceitos da Teoria Semiótica de Peirce, que afirma que o homem lê o mundo a partir dos signos e, pela linguagem, reconhece seus significados. Mas é num terceiro nível de relação que os sujeitos realmente reconhecem o signo em seu interpretante, com base em uma leitura individual dentro de um contexto único – assim, novos sentidos se recriam por meio da ressignificação, reconstruindo, de forma constante, a realidade através dos signos.

Esta é a riqueza do processo comunicativo, que se baseia numa relação triádica de um fenômeno com seu objeto e seu interpretante, processo infinito e constante que recusa limitações e controles, e que se abre para novas perspectivas e possibilidades. Nesta medida é que as organizações devem aceitar o fato de que ressalvas ou lacunas no processo comunicativo, ou seja, construções de sentido que se diferem do que foi intencionado ou um não alinhamento de discursos não diminuem a marca, mas, justamente, reforçam as possibilidades de sentido inerentes ao processo. É assim que enxergamos que o paradigma relacional pode ser a perspectiva ideal para se nortear os processos comunicativos no contexto organizacional, desde que não haja a intenção, por parte das organizações, de controle da comunicação, mas vontade de reconhecê-la como processo contínuo de infinitas possibilidades.

Ao longo do roteiro de entrevista, algumas questões tinham como foco a resposta livre dos entrevistados, buscando a opinião de cada um deles sobre a marca. Outras traziam os discursos elaborados pela própria organização, e o objetivo era que, a partir destes enunciados, os empregados confirmassem ou não a leitura e

identificação destes elementos. A partir das respostas obtidas, a análise também apontou que as questões que traziam os enunciados elaborados pela própria *Vale* eram aquelas que os empregados mostravam maior facilidade de resposta e maior identificação com os elementos que o enunciado trazia. Isso vem reforçar, mais uma vez, que, de fato, signos impressos na nova marca e na nova enunciação foram cristalizados e conseguiram chegar ao empregado da maneira pretendida. Ou seja, as estratégias de construção da nova marca e seu processo de relação com seus interlocutores foram bem sucedidas. Mas, no entanto, não param por aí, ou seja, não se limitam a somente estes significados dados, mas estão propensos a novas leituras e novas significações.

Convém destacar que todas as entrevistas realizadas foram marcadas pela espontaneidade e autenticidade nas respostas, o que revela que os empregados de fato estavam emitindo uma opinião própria em relação à nova marca e o que ela representa, e não repetindo respostas prontas a partir daquilo que a organização definiu.

Em relação aos Atributos de Marca, Valores, Missão e Visão organizacional, percebe-se que estes são, de fato, percebidos pelos empregados. No entanto, há, na maioria deles, opiniões que reforçam pontos de vista que vão além do simples textos promovidos. Ou seja, o empregado de fato percebe o novo discurso e o novo posicionamento da *Vale*, mas também percebe elementos que estão além deste discurso. Dito de outra forma, entende-se que a realidade construída pela *Vale* na reformulação de sua marca está, em alguma medida, presente na percepção dos empregados. Mas ainda é uma realidade que não se reflete de forma completa no dia-a-dia da organização, conforme mostram alguns depoimentos.

Isso indica que a marca cumpre seu papel indicial de remeter a ela elementos que promovam uma interação direta com a organização *Vale* e seus valores, principalmente elementos que atuam na esfera do sensível e promovem uma relação mais afetiva entre a marca e os sujeitos que se relacionam com ela. Mas, como símbolo, ou seja, numa instância de terceiridade, lugar onde esta relação deve se materializar e se mostrar de maneira física e existencial, isso ainda não se mostra por completo. Talvez por que um processo de reformulação de uma marca demande um tempo ainda maior para que a realidade representada pela marca de fato se concretize. Ou talvez porque uma marca pode nunca representar, de forma completa, uma realidade pretendida.

Este estudo, assim, mostra sua relevância ao buscar reforçar a natureza semiótica da marca que, mais do que um mero símbolo visual, representa uma moldura de relações entre organizações e sujeitos sociais. Esta marca contemporânea, que tem em si um caráter simbólico, de terceiridade, mas opera também em um nível de segundidade como índice, passa a ocupar também a instância de primeiridade, operando no nível das sensações, ganhando o coração dos sujeitos da sociedade contemporânea. Esta capacidade de construir e veicular sentidos é o que confere à marca pertinência dentro dos estudos da comunicação no contexto organizacional. Que eles sirvam de contribuição para o campo e venham abrir novas possibilidades de estudos da marca organizacional em sua perspectiva semiótica e relacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Impactos de uma nova tecnologia de informação: Reflexos da implementação do software R/3 da SAP na Companhia Energética de Minas Gerais**: 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação da organização**: 2005. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

ANTORINI, Yun Mi, CSABA, Fabian, SCHULTZ, Majken (editors). **Corporate Branding: Purpose/People/Process**. Copenhagen Business School Press, 2005.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 6 ed. São Paulo: Hucitec, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Presses Universitaires de France, 1977.

BARROS, Diana Luz Pessoa de. **Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso**. In Bakhtin, dialogismo e construção do sentido. BRAIT, Beth (org.). 2ª ed. rev. - Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

BASTOS, Fernanda e Lima, Fábila. **Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?** Artigo apresentado no NP “Comunicação Organizacional e Relações Públicas” do XXXI Intercom, Natal, 2008.

BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva e LIMA, Fábila Pereira. **Discursos organizacionais como objeto de estudo da comunicação**. Artigo apresentado no GT Estudos do Discurso, da Imagem e da Identidade Organizacionais do III Abrapcorp, São Paulo, 2009.

BAUMAN, Zygmund. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed., 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BECKER, Howard S. **Observação Social e Estudo de Casos Sociais**. In: Becker, Howard S. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.

BENETTI, Márcia. **Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos.** In Metodologia de pesquisa em jornalismo. LAGO, Cláudia e BENETTI, Márcia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliviera. **Metodologia básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC).** São Paulo: Atlas, 2008.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: Introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência.** 10^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BRAGA, José Luiz. **Algumas diretrizes para o Pré-Projeto.** Seminário de pesquisa Unisinos, 2005.

BRAGA, José Luiz. **Comunicação, disciplina indiciária.** Trabalho apresentado ao GT "Epistemologia da Comunicação", do XVI Encontro da Compós, Curitiba, 2007.

BRAGA, José Luiz. **Para começar um projeto de pesquisa.** Comunicação & Educação (SP), São Paulo, 2005.

BRAGA, José Luiz. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação.** Contracampo 10/11, vol 2, 2004, p. 219-235.

BRAIT, Beth (org.). **Bakhtin: outros conceitos chaves.** São Paulo: Contexto, 2005.

BRAIT, Beth (org.). **Bakhtin: dialogismo e construção do sentido.** 2^a ed. rev. - Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** Tradução Maurício Santana Dias. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das Mídias.** São Paulo: Contexto, 2007.

CHEVITARESE, L. **As 'Razões' da Pós-modernidade.** In: Analógos. Anais da I SAF- PUC. RJ: Booklink. (ISBN 85-88319-07-1), 2001.

DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da comunicação.** In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. (org.). Epistemologia da Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em Profundidade.** In: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. Barros, Antonio & Duarte, Jorge (org.). Ed. Atlas: São Paulo, 2005, p. 62-83.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de Caso.** In: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. Barros, Antonio & Duarte, Jorge (org.). Ed. Atlas: São Paulo, 2005, p. 215-235.

ECO, Umberto. **Lector in Fabula.** São Paulo: Perspectiva, 1986.

FRANÇA, Vera V. **O objeto da comunicação/A comunicação como objeto.** In: HOHLFELDT, A. et al. (Orgs). Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

FRANÇA, Vera R. V. **Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?** In: MOTTA, L. G. et al. (orgs). Estratégias e culturas da comunicação. Brasília: Universidade de Brasília, 2002, p.13-29.

FRANÇA, Vera. **Sujeitos da Comunicação, sujeitos em comunicação.** In: GUIMARÃES, César; FRANÇA, Vera (orgs). Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** SP. Unesp, 1991.

GILL, Rosalind. **Análise de Discurso.** In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

HALLIDAY, Teresa L. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra.** São Paulo: Summus, 1987.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** SP. Edições Loyola. 1992.

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken. **Are the strategic stars aligned for your corporate brand?** Artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, Fevereiro, 2001.

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken. **Taking Brand Initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding.** 1st ed. United States of America, HB Printing, 2008.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Método Semiótico.** In: Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. Barros, Antonio & Duarte, Jorge (org.). Ed. Atlas: São Paulo, 2005, p. 193-205.

IND, Nicholas. **Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion.** 3rd ed. London and Philadelphia, Kogan Page, 2007.

ISER, Fabiana. **Pesquisa exploratória: a relevância da aproximação para as definições da pesquisa.** In: MALDONADO, Alberto E. et al (Orgs.). Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006.

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo: A lógica cultural do capitalismo tardio.** Rio de Janeiro: Editora Ática, 1997.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program.** Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LIMA, Fábila. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional.** In Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. Oliveira, I. L. e Soares, A.T. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Pesquisa em Comunicação.** 8ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. (Org.) **Epistemologia da Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno.** Rio de Janeiro: Olympio Editora, 1986.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

LYPOVETSKY, Gilles. **A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MAIA, Rousiley C. M.; FRANÇA, Vera V. **A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos.** In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (org). Epistemologia da comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p.187-203.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios.** In Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARTINO, Luiz C. **De qual comunicação estamos falando?** In: HOHLFELDT, A. et al. (Orgs). Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

MEAD, George H. **Mind, self, & society.** London: The University of Chicago Press, 1962.

MEDRADO, Benedito e SPINK, Mary Jane P. **Produção de sentido no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas.** In Práticas Discursivas e Produção de Sentido no Cotidiano – Aproximações Teórico-Metodológicas/ Mary Jane P. Spink (Org.). 3ª Ed. – São Paulo: Cortez, 2004

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

NETTO, Fausto. **A Deflagração do sentido: estratégias de produção e de captura da recepção.** Textos de Cultura e Comunicação. Salvador: UFBA,

Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas. N 27, p.58-80. Jan/jun, 1992.

NEVES, José Luis. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, V.1, N°3, 2° SEM./1996.

OLLINS, Wally. **A Marca**. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.

PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica**. Trad. Teixeira Coelho. São Paulo: Perspectiva, 1977.

PEIRCE, Charles Sanders. **Collected Papers**. John Deely (org.). Versão Eletrônica - Vols. I a VIII. Bloomington: Past Masters, 1995.

PEROTTO, Evandro Renato. **Conceituando a marca pela enunciação: uma proposta do campo da comunicação**: 2007. Dissertação (mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação).

PEROTTO, Evandro Renato. **Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom. São Paulo, ano 4, n°.7, p. 127-139, 2° semestre, 2007.

PINTO, Júlio. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?** In Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. Oliveira, I. L. e Soares, A.T. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PINTO, Júlio. **Semiótica e Informação**. Artigo publicado na revista Perspectivas em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v.1, n°.1, p. 87-92, jan./jul. 1996.

PINTO, Júlio. **Semiótica: Doctrina Signorum**. In Semióticas. Casa Nova, V., Mari, H., Pinto, J. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos**. 2ª ed. – São Paulo: Hacker Editores, 2002.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 07/01/10 às 12:59.

QUÉRÉ, Louis. **D'un modele epistemologique de la communication a un modele praxeologique**. Reseaux. Paris, n° 46/47, mar-abr 1991. Mimeo, trad.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

TAVARES, Fred. **O consumo na pós-modernidade: uma perspectiva psicossociológica**. *Comum* - Rio de Janeiro - v.9 - nº 22 - p. 122 a 143 - janeiro/junho, 2004.

VALE. Quem somos. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>>. Acesso em 15/09/2008.

VÉRON, E. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix/USP, 1980.

VÉRON, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação – da teoria ao trabalho de campo**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 1985.

ZANINI, Marco Túlio (org.). **Gestão Integrada de Ativos Intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

APÊNDICE - Roteiro de Entrevista

1 - O que você acha da nova marca da Vale?

2 – Sobre o formato da nova marca: o que você enxerga a partir deste formato, o que ele te lembra? O que este formato significa para você, empregado da Vale?

3 – Em relação às cores da nova marca, o que elas representam para você?

4 – Que tipo de característica a nova marca representa para você? Explique. (Forte ou fraca? Antiga ou moderna? Rígida ou flexível? Jovem ou conservadora? Tradicional ou inovadora? Simples ou complexa? É uma marca que se distingue?)

5 – Em termos emocionais, que tipo de sensações a marca desperta em você? (companheirismo, confiança, preocupação com o meio-ambiente e as pessoas, respeito, orgulho, pertencimento)

6 – Em relação a estas características da nova marca, qual a sua opinião sobre elas, em que medida você concorda ou não que essas características são realmente praticadas no dia-a-dia pela Vale:

Atributos racionais	
Integração com a comunidade: responsabilidade socioambiental essencial para o futuro da humanidade	
Respeito à diversidade cultural: postura flexível em prol de uma boa convivência	
Disciplina focada: ações e decisões que objetivam geração de valor para acionistas e crescimento para melhor atender clientes	
Atributos emocionais	
Confiável: compromisso com o desenvolvimento dos empregados e foco na melhor relação e no diálogo com as comunidades	
Busca permanente: espírito dinâmico estimula a busca constante por respostas	
Missão, Visão e Valores	
MISSÃO: Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.	
VISÃO: Ser a maior empresa mineradora do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.	

VALORES	
Ética e Transparência	
Excelência de desempenho	
Espírito Desenvolventista	
Responsabilidade econômica, social e ambiental	
Respeito à vida	
Respeito à diversidade	
Orgulho de ser Vale	

7 - Você se sente parte da marca nova da Vale? Explique.

8 – Fora do ambiente do trabalho, você usaria uma camisa, mochila, boné com a marca da Vale? O que isso significa para você?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)