

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes – ECA
Departamento Relações Públicas, Propaganda e Turismo
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

**A responsabilidade social corporativa como sistema simbólico:
o significado construído e compartilhado pela comunicação institucional.**

Márcia Maria Garçon

São Paulo
Mai de 2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

MÁRCIA MARIA GARÇON

**A responsabilidade social corporativa como sistema simbólico:
o significado construído e compartilhado pela comunicação institucional.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área Interfaces Sociais da Comunicação, Linha Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

**São Paulo
Maio de 2010**

**“Tem de todas as coisas.
Vivendo, se aprende;
mais o que se aprende, mais é só a fazer
outras maiores perguntas.”
(Guimarães Rosa –
Grande Sertão: Veredas)**

Agradecimentos

“Sonho que se sonha só, é só um sonho que se sonha só. Mas sonho que se sonha junto, é realidade” (Raul Seixas, 1980).

Quero agradecer a todos aqueles que ajudaram a realizar esta etapa muito importante em minha vida. Foram muitos os que, de alguma forma, mesmo sem perceber, com uma palavra de apoio, com um puxão de orelha, com uma atenção desmedida ou comedida; por obrigação ou por amizade; por respeito ou por interesse; de todas ou de qualquer forma, entendendo ou não minhas ações, resgatando-me de um turbilhão de dúvidas e confusão, auxiliaram na realização desta dissertação.

Todas estas interações sociais construíram o que hoje apresento, o que hoje me torno. Há alguns, agradeço de maneira específica e pontual:

Professor Mitsuru Yanaze, meu orientador, que me dedicou palavras que não saem do meu coração “pessoas inquietas e competentes como você nos desafia a crescer como professores”. Por sua generosidade, seu apoio no momento mais difícil desta caminhada, seus comandos de incentivo e movimento para a conclusão desta dissertação;

Ao Professor Doutor Eneus Trindade, pelos apontamentos na banca examinadora de qualificação e pelos desafios lançados. Suas indicações e exigências contribuíram para o amadurecimento da dissertação e desta pesquisadora;

Professora Doutora Maria José Guerra, membro da banca examinadora de Qualificação, pela atenção à leitura do texto e anotações importantes para a continuidade do trabalho;

Ao Professor Doutor Otávio Freire, que por amizade e amor à Educação e Pesquisa, inúmeras vezes me tirou da confusão, me resgatou de encruzilhadas e me recolocou nas rotas metodológica, epistemológica, sociológica, comunicológica e tantas outras lógicas que me faltaram nesta caminhada;

Professor Doutor Kleber Markus, Professora Doutora Luri Yanaze, Professor Doutor Basile Emmanouel Mihailidis, Professor Mestre Eduardo Augusto da Silva, Professor Mestre Rogério Morgado, Professor Especialista Luís Carlos Yague que muitas vezes, contribuíram com minha caminhada; Mestranda Naia Hamazaki, colega de pesquisa e coordenação de campo no CEACOM – a todos vocês, minha gratidão por sua amizade.

Às gestoras da Fundação Bunge – Claudia Calais, Juliana Santana, Anna Barcelos - que com muita dedicação e respeito à pesquisa acadêmica, atenderam a todas as demandas deste trabalho, receberam-me com muito carinho e atenção; pessoas dedicadas que merecem muito sucesso;

À diretora Doralice Chioccola, coordenadora, professoras e mães da E.E. Henrique Dumont Villares, que participaram desta pesquisa com grande interesse e apreço;

À minha mãe, que não entende porque continuo estudando, mas que me apóia cuidando de mim;

Ao meu filho, que me tem como modelo, que me incentiva a ser melhor e a quem eu dedico tudo que sou.

Resumo

A dissertação que apresento quer estudar os projetos sociais corporativos tendo como lugar epistemológico a sua dimensão comunicativa e, nesse sentido, observar a interação organização-fundação-comunidade como promotora de significados consensuais dos quais emerge e ganha contornos a imagem corporativa da organização. Sob o recorte da Comunicação Organizacional em sua modalidade Integrada (KUNSCH, 2003; YANAZE, 2007), no âmbito das organizações privadas, este estudo seguiu um percurso metodológico que vislumbrou, como objetivo principal, investigar de que maneira a comunicação institucional de uma indústria situada na capital paulista apropria-se de projetos de responsabilidade social corporativa (RSC) enquanto símbolos e os utiliza a fim de construir e compartilhar significados do mundo organizacional (imagem) a sua comunidade de entorno.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; comunicação organizacional; comunicação institucional; comunicação integrada, gestão da comunicação.

Abstract

The thesis I present you want to study the corporate social projects taking place as epistemological its communicative dimension and, accordingly, observe the interaction-foundation-community organization as a promoter of meanings of which consensus emerges and takes shape the corporate image of the organization. Under the focus of Organizational Communication in its integrated form (KUNSCH, 2003; YANAZE, 2007), as part of private organizations, this study followed a methodological approach that envisions it, the main objective, to investigate how institutional communication of an industry located in the state capital appropriates projects of corporate social responsibility (CSR) as symbols and uses them to construct and share meanings of the organizational world (image) to its surrounding community.

Key words: corporate social responsibility; organizational communication; institutional communication; integrated communications; communication management.

Sumário

INTRODUÇÃO	9
PARTE I - “O PONTO DE VISTA CRIA O OBJETO”	17
CAPÍTULO I – A NATUREZA SIMBÓLICA DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
O Interacionismo Simbólico revisitado	29
A Comunicação Simbólica	32
A linguagem simbólica em Bakhtin	35
A natureza simbólica dos projetos de responsabilidade social corporativa.....	39
CAPÍTULO II – A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA	46
A comunicação institucional – a construção simbólica do consenso.....	46
A gestão da comunicação como construção simbólica	56
A imagem como consenso construído e compartilhado	64
PARTE II - “TEORIAS EM ATO” – ESTUDO DE CASO: COMUNIDADE EDUCATIVA -FUNDAÇÃO BUNGE	69
CAPITULO III – CONTEXTO: A ORGANIZAÇÃO E A COMUNIDADE	70
Ambiente de interação: Organização, do Projeto e Comunidade.....	70
Comunicação Fundação Bunge	81
Escola Estadual Henrique Dumont Villares	84
Contexto das Entrevistas	87
CAPÍTULO IV – TEXTO: A COMUNICAÇÃO E AS NARRATIVAS	90

Fundação Bunge	90
A Comunidade	100
Um adendo metodológico	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
Apêndices.....	134
Apêndice A – Roteiro de Entrevistas aplicado à Fundação Bunge.....	134
Apêndice B – Roteiro de Entrevistas aplicado à Comunidade – Escola.....	137
ANEXOS	139
Anexo A – Planejamento Escolar – E.E.Henrique Dumont Villares	139
Anexo B – Rotina Semanal - E.E.Henrique Dumont Villares	140
Anexo C – Hipótese de Sondagem (critérios qualidade) - E.E.Henrique Dumont Villares	141
Anexo D – Mapa da Classe - E.E.Henrique Dumont Villares	142

Introdução

A diversidade das interações da Comunicação Organizacional, tanto com seus públicos interno como externo, é um recorte próspero de atuação dos estudiosos da Comunicação. Análises sob diferentes ângulos de seus processos, interconexões, relações políticas e sócio-culturais já foram realizadas sem, contudo, esgotar as potencialidades que se esquadrinham nesta área.

O presente estudo apresenta algumas reflexões sobre a potencialidade simbólica que pode carregar um projeto de responsabilidade social corporativo e as competências comunicativas que seus gestores devem ter frente a sua gestão.

Para se relacionar com seus vizinhos, as organizações desenvolvem ações de responsabilidade social corporativa, que assumem o papel de mediadores nesta interação entre as indústrias e a comunidade em seu entorno. E, como um signo, toma uma dimensão simbólica que vai construindo relacionamentos e comportamentos.

As fábricas são figuras concretas, presentes e imperantes nos bairros; vizinhos próximos que devem se relacionar com a comunidade de seu entorno em um Espaço Produzido¹.

Jornalista de formação, a comunicação organizacional passou a ser objeto de meu interesse acadêmico a partir de uma experiência profissional ocorrida em 2001.

Neste ano, fui contratada para atuar como Relações Públicas do consórcio de empresas do setor energético que tinha o objetivo de implantar uma termelétrica em uma cidade de

¹ Conceito desenvolvido por Martin-Barbero (2008), no qual espaços individuais entram em conexões com outros, através de meios de comunicação, criando laços de interdependência.

porte médio no interior de São Paulo, substituindo uma usina de 30MW, à base de carvão, para outra maior de 1.200MW, operada à gás natural.

No grupo, fui responsável por criar relacionamento e abrir canais de diálogos entre a a Comunidade – escolas e associações de moradores -, e o Consórcio, ainda na fase de preparação do Estudo de Impacto Ambiental e do Relatório de Impacto Ambiental, os chamados EIA-RIMA.

O Estudo de Impacto Ambiental é um procedimento administrativo de prevenção e de monitoramento dos danos ambientais, com duas grandes orientações: deve oferecer alternativas e deve apontar as razões de confiabilidade da solução a ser adotada. O estudo, em consequência, gera o Relatório de Impacto Ambiental.

EIA-RIMA são documentos obrigatórios, previstos na Resolução do Conselho Nacional do Meio-Ambiente (CONAMA no. 01/86), para a obtenção da licença ambiental de operação para empreendimentos e atividades consideradas efetiva ou potencialmente causadoras de significativa degradação do meio ambiente e que devem ser divulgados e debatidos em audiências públicas.

Nossa missão era apresentar e difundir o projeto à comunidade, tirando as dúvidas e iniciando um diálogo entre ela e o Consórcio. O objetivo maior era levar a população para as audiências públicas do projeto, de modo que elas tivessem o mínimo de informações necessárias para iniciar uma discussão das medidas mitigadoras e compensatórias propostas pelo consórcio que deveriam ser aprovadas pela comunidade e comprometidas no EIA/RIMA.

Quatro anos mais tarde, ao cursar o *lato-sensu* de Gestão de Marketing e Comunicação na Escola de Comunicações e Artes, identifiquei as possibilidades de integrar a comunicação organizacional aos objetivos de marketing das organizações. A empresa campeã do Prêmio

USP de Comunicação Corporativa daquele ano, por exemplo, transformou a obrigatoriedade legal da ação mitigadora e compensatória em um projeto de responsabilidade ambiental que ganhou o prêmio de comunicação com a comunidade.

Atualmente, participando como pesquisadora do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing/CEACOM, sob a coordenação do Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, percebo que ainda há dificuldades dos gestores corporativos em entender a potencialidade simbólica da comunicação organizacional e, como resultado, consideram-na apenas como um instrumento de divulgação.

Especificamente quanto aos projetos de responsabilidade social, que para Mattelart (1994) são atos sociais pelos quais as organizações agem politicamente frente aos problemas da sociedade e se posicionam publicamente em relação aos mesmos, percebi a falta de preparo dos seus gestores em entendê-los como mediadores de uma interação social que, por si, é simbólica.

Ao ingressar no Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de concentração das Interfaces Sociais da Comunicação e na linha de pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, vislumbrei a oportunidade de investigar acerca de como as organizações provocam a interação social por meio de seus projetos de responsabilidade social corporativa e se os mesmos se transformam em sistemas simbólicos que constroem e reproduzem significados em relação à organização em forma de Imagem.

No projeto de pesquisa apresentado em banca de Qualificação em Julho de 2009, esta investigação se daria em uma indústria farmacêutica, localizada no bairro do Jaguaré, São Paulo, que realiza um programa social envolvendo escolas e igrejas da comunidade do entorno em atividades esportivas, artísticas e culturais com alunos e pais moradores do bairro.

O estudo, porém, recebeu um duro golpe: a consultoria externa, que presta serviços à indústria, impediu a participação dos gestores nesta pesquisa – mesmo já tendo sido autorizado pela gerência e realizada a primeira entrevista.

Estabeleceu-se, então, um novo desafio: encontrar uma outra indústria, também localizada na região e que gerenciasse uma ação social parecida com a aprovada em banca de qualificação, para a continuidade do trabalho.

Após muitas opções frustrantes, com o prazo para a conclusão da dissertação estando cada vez mais próximo, localizei a indústria Bunge, na personalidade da Fundação Bunge, e o projeto Comunidade Educativa.

A semelhança dos programas, a presença na mesma região e na mesma escola-sede possibilitaram alterações mínimas no método e no instrumento de campo definidos e aprovados na banca de qualificação. Isto renovou os ânimos desta pesquisadora, garantiu a manutenção dos objetivos traçados e possibilitou o cumprimento dos prazos legais para a apresentação.

A dissertação que apresento quer estudar os projetos sociais corporativos tendo como lugar epistemológico a sua dimensão comunicativa e, nesse sentido, observar a interação organização-fundação-comunidade como promotora de significados consensuais dos quais emerge e ganha contornos a imagem corporativa da organização.

Sob o recorte da Comunicação Organizacional em sua modalidade Integrada (KUNSCH, 2003; YANAZE, 2007), no âmbito das organizações privadas, este estudo seguiu um percurso metodológico que vislumbrou, como objetivo principal, investigar de que maneira a comunicação institucional de uma indústria situada na capital paulista apropria-se de projetos de responsabilidade social corporativa (RSC) enquanto símbolos e os utiliza a fim

de construir e compartilhar significados do mundo organizacional (imagem) a sua comunidade de entorno.

Outras demandas se incorporaram ao trabalho como:

a. Entender o processo de constituição do projeto de responsabilidade social e o envolvimento das áreas e das pessoas da organização – inclusive, a de comunicação;

b. Identificar o significado principal que a organização busca construir e compartilhar para seus programas sociais para seu público interno e para a comunidade;

c. Apreender as relações sociais entre a organização e a comunidade de entorno, ou seja, como se dão os programas enquanto atos sociais;

d. Identificar as práticas comunicacionais relacionadas e relativas ao projeto social, nas quais as representações simbólicas são criadas e traduzidas para a comunidade do entorno;

e. Investigar se este ato social está sendo construído sob as bases do Diálogo e da Negociação;

f. Identificar se e de qual maneira os grupos constroem/construíram a lógica do compartilhamento dos significados;

g. Identificar se e como estes significados foram e são manipulados e modificados pela comunidade de entorno, por meio de um processo interpretativo próprio.

Para atender a estas demandas, a dissertação foi sustentada a partir de modelos sociológicos de estudos da Comunicação, eleitos pela autenticação que conferem às estruturas sociais como fortes influenciadores sobre os indivíduos que se comunicam e a constatação que os significados e os sentidos são socialmente construídos (SCHULER, 2004).

O interacionismo simbólico de Blumer (1980), adotado como a base sociológica desta pesquisa, configurou-se como o fio de um novelo que, ao mesmo tempo que permitiu-me ampliar as distâncias percorridas com a interação social, também fez-me perceber que o percurso metodológico eleito exigia uma nova rota: as colaborações da teoria da linguagem de Bakhtin (1995) eram necessárias para o entendimento do simbólico construído nas interações sociais.

Estes dois autores foram fundamentais, tanto para o entendimento das interações sociais e verbais proporcionadas pelo projeto de responsabilidade social aqui estudado, como também, na orientação sobre a importância das variáveis tempo e espaço na coleta de dados e interpretação dos enunciados, tendo sido, então, o contexto extra-lingüístico o condutor das decisões em relação à pesquisa de campo e suas análises.

A dimensão da Comunicação Organizacional teve como abordagem a gestão sistêmica da comunicação (YANAZE, 2007), com a contribuição das metáforas (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004) e a vertente integrada de Kunsch (2003).

Pudemos observar como a opção de gestão adotada pelas organizações impacta diretamente nas decisões de comunicação organizacional, transformando-a em verdadeira estratégia corporativa ou apenas em ferramenta de divulgação.

A potencialidade estratégica da comunicação organizacional está na capacidade de criar mediações, experiências e percepções que juntas, vão produzir a imagem por meio de significados que os públicos constroem e apreendem da organização. A imagem enquanto produto de experiências (COSTA, 1995) pode ser considerada um conceito discursivo repleto de significados (TRINDADE, 2007).

Com essa orientação investigativa, este trabalho se propôs a fazer um estudo de caso e a reproduzir, empiricamente, o fenômeno em estudo tomando como base os autores YIN (2005), Lopes (2001) e Lakatos (2007).

A metodologia desta dissertação previa a análise de documentos e materiais impressos (cartaz, cartazes, folhetos, cartas) criados para o suporte mediático da interação Fundação Bunge – Comunidade. Porém, no campo, descobrimos que esta produção não foi e nem é realizada pela área de comunicação. Desta forma, as análises foram concentradas nos relatos da organização e da comunidade.

As entrevistas foram individuais, coletadas na organização e na comunidade, com quatro sujeitos sociais diferentes, representando os universos simbólicos pesquisados: o organizacional, o escolar e o doméstico: gestores da Fundação Bunge; diretora da escola; professores da escola e mães dos alunos.

Os relatos foram submetidos à análises em dois momentos diferentes: os dados e informações sobre as estratégias de comunicação foram avaliados sob a perspectiva sistêmica da gestão da comunicação, com o aporte de Yanaze (2007), de Putnam, Phillips & Chapman (2004) e Kunsch (2003);

As falas e seus significados observados nos três universos foram classificados em categorias léxico-semânticas de semelhança, complementaridade, diversidade e divergência, posteriormente confrontados, a fim de identificar a imagem da Fundação Bunge construída nesta interação social.

Esta pesquisa seguiu uma análise descritiva em conformidade com as orientações de Blumer (1980) e Bakhtin (1929) quanto ao contexto de interação social em um local e tempo próprios. Este destaque é importante para delimitar o alcance deste trabalho que, como estudo

de caso, indica caminhos, alertas, mas não se pretende conclusivo quanto aos desafios da gestão dos projetos sociais e da comunicação organizacional.

A presente dissertação pretende contribuir com as discussões da dimensão comunicativa nos processos de gestão de projetos de responsabilidade social corporativa. Acreditamos que, enquanto atos simbólicos, tais projetos devem ser gerenciados sob a perspectiva da comunicação em toda sua abrangência.

PARTE I -
“O PONTO DE VISTA CRIA O OBJETO”

Bachelard

CAPÍTULO I – A NATUREZA SIMBÓLICA DAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente das organizações empresariais tem passado por transformações, ao longo do tempo, que implicam em comportamentos e decisões que impactam profundamente na forma de realizar os seus negócios ou, mais explicitamente, no sucesso ou fracasso de suas operações.

O cenário que apresenta grandes desafios e incertezas proporcionadas pela globalização e competitividade mostra que a disputa por espaços maiores nos mercados e nas preferências dos consumidores já deixou de ser realizada apenas nas estratégias relacionadas aos seus produtos. A diferenciação tecnológica é rapidamente absorvida pelos concorrentes e a inovação é facilmente transformada em *commodity*.

As empresas foram obrigadas a buscar outras alternativas de diferenciação e encontraram no âmbito da administração de seus recursos e processos internos de trabalho, suas vantagens competitivas.

O suporte financeiro concedido por parceiros fortes, a contratação e a manutenção de um corpo de colaboradores capacitados e motivados, a celebração de acordos profícuos com fornecedores renomados, a adoção e a utilização de sistemas e processos justos e eficazes, quando bem divulgados, constituem diferenciais que podem criar e sustentar vantagens competitivas para as empresas (YANAZE, 2007, p. 344).

O comportamento organizacional passou a ser elemento diferenciador e, portanto, estratégico na condução dos negócios. As empresas passaram a considerar a abrangência e as complexidades de sua atuação operacional como um elemento construtor de significados simbólicos positivos em relação à sua personalidade social. E viram, na comunicação destes atributos, as oportunidades de sucesso e diferenciação.

Ao adotar estratégias de comunicação, as organizações assumem a condição de ator social, dotado de voz, e passam a divulgar seus valores, filosofias, missão, enfim, mensagens que as diferenciem por uma identidade singular.

A organização, para atuar como ator social, precisa de interlocutores para entrar em interação social. A comunicação organizacional vai contribuir para a construção de relacionamentos com os públicos de interesse da organização.

A comunicação organizacional alinha-se, então, ao foco do negócio e passa a ser o espelho da empresa, refletindo a cultura organizacional e seu processo de gestão (BUENO, 2002).

“O principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios” (FRANÇA, 2004, p. 100).

Kunsch (2003) acredita que a postura da organização como um ser dotado de voz indica uma postura empresarial transparente, voltada para o diálogo, com canais de comunicação que proporcionam o relacionamento com a sociedade.

A construção de relacionamentos entre a empresa e seus públicos de interesse vai se tecendo sob a atuação da comunicação organizacional, que passa a ser constituída com um olhar estratégico, agregando valores e formatando processos interativos e de diálogos.

Apropriando-se da fala de Marchiori (2006), a comunicação organizacional torna-se relacionamento e meio para juntar, compartilhar e cruzar interesses entre públicos.

O objetivo da comunicação organizacional deve ser a busca por relacionamentos harmoniosos entre públicos dialéticos, constituídos pelo equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus públicos de interesse. É aplicar o sentido etimológico da palavra comunicação de tornar comum, estabelecer comunhão e participar da comunidade. É nesse sentido que se deve estabelecer a comunicação entre as organizações e seus públicos: numa perspectiva de troca, reciprocidade e comunhão de idéias (KUNSCH, 2003).

Este empenho é necessário devido ao fato de o relacionamento ser a condição *sine qua non* para a construção de significados simbólicos. A comunicação organizacional assume a função de promover relacionamentos e de mediar as interações necessárias a fim de possibilitar a construção simbólica de um significado comum da empresa entre os seus públicos.

Para França (2004, p. 121), “os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio ostensivo às suas atividades e contribuindo para criar um conceito favorável da empresa junto à opinião pública”. Portanto, devem ser conhecidos por suas características próprias e exigem, da organização, estratégias específicas de interfaces para a convivência de seus negócios.

Em sua propositura de conceituação para públicos, o autor critica e refuta os critérios de proximidade e afinidades comumente encontrados nos livros de Relações Públicas e defende a aplicação da Categorização Lógica, explicando que o termo lógica é utilizado para indicar que na relação empresa-públicos, o que interessa é a relação coerente entre um público e outro e o significado desta relação. “É isto que permite definir com clareza o papel e a função de cada público” (FRANÇA, 2004, p, 124).

Sua classificação é composta por três categorias de públicos: os *públicos essenciais* compostos por aqueles públicos que são ligados juridicamente à organização e dos quais depende a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de suas atividades-fim; *públicos não essenciais* formados pelas redes de interesse específico na organização. Definem-se pelo grau maior ou menor de participação nas atividades-meio, mantendo relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários e, finalmente, a terceira categoria, os *públicos de redes de interferência* representados por públicos especiais do cenário externo das organizações. Pelo seu poder de liderança operacional ou representativa, podem exercer fortes influências junto ao mercado e à opinião pública.

Nesta conceituação, o autor localiza a comunidade na categoria de *públicos não essenciais*, aquela formada por uma rede múltipla de públicos de interesse na organização como ongs, escolas, universidades entre outros. “O relacionamento da organização com a comunidade reveste-se de características próprias estando, na maioria das vezes, situadas nos aspectos sociais” (FRANÇA, 2004, p. 149).

Tanto Kunch (2003) como Bueno (2002) anotam ser a comunicação organizacional um dos principais meios das organizações construírem e divulgarem uma postura de cidadania corporativa e de responsabilidade social.

Como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade (KUNSCH, 2003, p.90).

Bueno (2002) ainda afirma que a cidadania e a responsabilidade social são os novos fatores de mercado das empresas modernas, ou seja, são os principais promotores de diferenciação neste ambiente organizacional altamente competitivo.

Como signos, têm capacidade de criar, promover e estabelecer uma interação social entre as organizações e seus públicos de interesse e potencialidade para criar e compartilhar significados simbólicos que podem ser – ou não – positivos para as organizações.

Para se compreender a comunicação organizacional como promotora de relacionamentos e criadora de atos de interação, é preciso relembrar a natureza da comunicação como uma prática social desenvolvida pelo homem, uma força vital de sobrevivência que impulsiona relacionamentos e movimentos de encontro.

A comunicação como encontro - do homem consigo próprio, com outros seres humanos, com a natureza e com seus objetos e artefatos –, representa um esforço individual e social para relacionar, interpretar e relativizar um sistema de signos convencionados que se expressam simbolicamente. É um movimento de ação e construção de significados que explicam a realidade.

Este movimento de interpretação e significação, esta prática humana mediada pela comunicação é social. Ela constrói uma relação social, um processo de interação simbólica que produz, reproduz e re-significa signos.

Esta evidência é o pressuposto basilar da teoria do Interacionismo Simbólico, abordagem sociológica sediada na Escola de Chicago entre o final do século XIX e princípio do século XX e pioneira em promover o pensamento sistemático da comunicação. Esforçou-se em manter o pragmatismo como principal fonte filosófica dos estudos sociais e em converter a Sociologia em ciência empírica, por isto, ocupa lugar de destaque na Teoria das Comunicações.

A Escola de Chicago iniciou seus trabalhos entre o final do século XIX e princípio do século XX, com um forte cunho sociológico em suas pesquisas. Seus pesquisadores focaram

naquilo que chamaram de “ecologia humana” nas cidades e, a partir daí, surgiram os primeiros estudos sobre migração, imigração e formas de integração em grupos. Ao identificarem o papel da imprensa como fundamental na orientação dos indivíduos na busca da integração, chegaram à Comunicação como objeto de estudo (SOUZA, 2006).

O sociólogo Charles Horton Cooley (1864-1929) e o psicossociólogo George Herbert Mead (1863-1931) são considerados os principais teóricos da comunicação até os anos trinta na Escola de Chicago, onde desenvolveram teorias sobre a relação entre o indivíduo e a sociedade (SOUZA, 2006).

Mead (1934) criticava as pesquisas sobre a sociedade realizadas à época, que não consideravam o indivíduo na construção do comportamento social. Suas conclusões eram que as significações coletivas eram produtos decorrentes de interações sociais entre indivíduos, ou seja, as pessoas desempenham papéis de produtos e de produtoras da sociedade e da cultura.

Em corroboração a esta tese, Cooley caracterizou a sociedade como um organismo composto por vários e diferentes indivíduos que se influenciam mutuamente e esta inter-relação é o que ajuda a dar sentido ao organismo social e a constituí-lo (SOUZA, 2006).

Sociologicamente falando, o indivíduo não existe fora do grupo. Por sua vez, o grupo e a sociedade só existem numa visão coletiva. Por outras palavras, nem o indivíduo existe isolado do contexto social nem a sociedade é alheia aos indivíduos e às suas especificidades (SOUZA, 2006, p. 399).

Tal proposta teórica foi a base para o Interacionismo Simbólico. Do enunciado que a sociedade é fundamentalmente interação partiu-se para um postulado metodológico de que a dinâmica das instituições sociais só pode ser entendida pelo processo de interação entre seus membros.

A sociedade é, para os interacionistas, produto das interações entre os indivíduos, construída a partir de uma negociação de símbolos e da construção de significados que moldam a conduta destes personagens. “O ser humano orienta todos os seus atos em relação ao mundo em função do que as coisas deste significam para ele” (PERUZZOLO, 2006, p.99).

Assim, Herbert Blumer (1900 -1987), sociólogo e aluno de Mead, cunha em 1937 o termo Interacionismo Simbólico como o estudo das significações elaboradas pelos atores sociais no contexto das interações sociais.

Estuda e analisa a sociedade e o comportamento humano por meio de cinco “imagens raiz”: grupos ou sociedades humanas; interação social; o homem como agente; atividade humana e conjugação das linhas de ação (BLUMER,1980).

Esta é a totalidade da idéia fundamental do Interacionismo Simbólico: para analisar a sociedade humana, é preciso entender que os grupos ou sociedades são constituídos por seres empenhados em agir, que passam por todo o decurso de sua vida desempenhando uma infinidade de atividades.

A interação social é a atividade principal, pois é inerente aos grupos humanos e, na medida em que o fluxo de vida social se define por inúmeros momentos de interação, o papel de cada indivíduo é redefinir mutuamente seus atos e os atos do outro.

Esforços individuais são exigidos para que a interação ocorra, para que haja o compartilhamento e a compreensão de significados, por isto, para o Interacionismo Simbólico, a interação social é o processo que forma o comportamento humano e social de um grupo.

Os homens, ao interagirem uns com os outros, devem considerar o que cada um faz ou está para fazer, são obrigados a dirigir seu próprio comportamento ou manipular as situações em função de tais observações. Assim, as atividades de outrem constituem fatores mais na formação de sua própria conduta; face às ações de outras pessoas, pode-se abandonar intenções ou objetivos ou então, examiná-los, moderá-los ou sustá-los, intensificá-los ou substituí-los; às ações de outrem cabe determinar o que se planeja fazer, além de poder se opor ou impedir tais projetos, requer sua revisão ou exigir outra série diferentes de projetos. De uma forma ou de outra, deve-se adaptar a própria linha de atividade aos atos do outro (BLUMER, 1980, p.125).

A interação social ocorre em dois níveis: interações não-simbólicas e simbólicas, sendo que a primeira advém de uma natureza afetiva, para além do conteúdo ou caráter simbólico. Ela não ocorre apenas na interação com os agentes de apego como família, raça ou grupos, mas são intrínsecos a qualquer atitude social.

A interação não simbólica ocorre a partir de uma leitura corporal, sem a mediação de nenhuma interpretação e, por isto, é acompanhada de um sentimento de liberdade. É marcada pela espontaneidade de respostas diretas, dadas a partir das características dos gestos de outrem como qualidade da voz, tom, volume, movimentos faciais, o olhar, o ritmo, o vigor e a agitação dos movimentos musculares e de postura.

A peculiaridade da interação não simbólica é a de permitir a espontaneidade de estímulos e respostas, é a divulgação dos estados emocionais que parece despertar sentimentos e influências sobre o outro lado e por meio deles, os indivíduos se revelando para além do que dizem ou fazem. Não há, portanto, uma censura intelectual moldando este comportamento. Ele é instintivo. Mas não deixa de conter seus significados mútuos.

Estas observações sobre interação não simbólica são equivalentes a afirmar que no grupo, há um sentimento coletivo de interação que constitui um meio para a vida afetiva de cada um de nós e, assim, para o desenvolvimento das nossas atitudes sociais (BLUMER, 1936, p.522).

Já a interação simbólica é aquela promovida por um esforço de interpretação do ato do outro que gera uma tensão ocasionada pela intenção intelectual do nível simbólico.

Os participantes encaram mutuamente seus atos, em primeiro lugar, identificando o ato social em que estão envolvidos; em segundo lugar, interpretando e definindo a contribuição de cada um na formação do ato social. O participante se auto-orienta, tem uma orientação para interpretar o ato dos outros e um guia para realizar sua ação conjunta (BLUMER, 1936, p. 538).

A interação social vai ocorrer quando os símbolos apresentarem um significado comum a todos os agentes envolvidos na interação. A reação e a organização das respostas advêm desta conformidade, manifesta-se em um processo ativo e retroalimentado e a conclusão sobre o significado surge pela parte natural da estrutura do objeto e/ou pela interpretação individual promovida pela vivência, pela memória ou por um “acréscimo psíquico concedido ao elemento pela pessoa para quem este possui significado” (BLUMER, 1980, p. 121).

Para um indivíduo, o significado de um elemento nasce da maneira como outras pessoas agem em relação a si no tocante ao elemento. Todas as suas ações preocupam em defini-lo para o indivíduo. Desta forma, o Interacionismo Simbólico considera os significados produtos sociais, criações elaboradas *em* e *através* das atividades humanas determinantes em seu processo interativo (BLUMER, 1980, p. 121).

Este é o homem como agente para o Interacionismo Simbólico, aquele que é capaz de reagir e interpretar as trocas simbólicas em uma interação social, porque reconhece-se como um agente social e socializado.

Nesta explicação, Blumer (1980) retoma o entendimento de Mead (1934) sobre o *self*: Antes do homem realizar o processo de interpretação e ressignificação do mundo exterior, ele já o realizou internamente, em uma análise e interpretação de si mesmo, como um indivíduo isolado de características espontâneas e não socializadas (*self*) e como um objeto social e socializado, que comunica, julga, participa e avalia situações em função desta interação interna.

Ao reconhecer-se com esta potencialidade, ele interage ativamente, de forma que o seu comportamento responde não apenas aos elementos oriundos do objeto, mas também, a um processo de auto-indicação.

“O universo de símbolos interiorizado que emerge a partir da interação serve como uma mediação para o outro, entre o ‘estímulo’ externo e as suas próprias reações.” (CARABAÑA, ESPINOSA, 1978, p. 173).

“Nesse sentido, o indivíduo não é mero respondente, mas um organismo agente que necessita elaborar uma linha de ação de acordo com os elementos que verifica, ao invés de simplesmente, emitir uma resposta à ação” (BLUMER, 1980. p. 131).

A interação social forma e molda comportamentos sociais, cria e mantém um sistema de regras e valores por meio da interpretação e da negociação.

As regras, papéis e as instituições são entendidos como uma interpretação e definição de consenso dos participantes da comunidade. Uma pessoa humana é um processo social em curso, empenhada em ajustar mutuamente seu comportamento para lidar com situações (CARABAÑA; ESPINOSA, 1978, p. 172).

Os papéis sociais representados são as projeções sociais dos outros e de si mesmo e formam a personalidade do indivíduo.

O conjunto de significados que levam os participantes a agir como agem em seus respectivos pontos na rede possui seu próprio contexto em um processo localizado de interação social e tais significados são formados, sustentados, enfraquecidos, fortalecidos ou transformados por meio de um processo socialmente definido. (BLUMER, 1980, p. 136)

As ações comportamentais são produtos do conhecimento adquirido por experiências passadas e reprocessadas pela interação atual. Em um processo que permite a renovação, tais experiências poderão conduzir ao um novo ato, a um novo comportamento conjunto que

resgatará o universo de objetos, os conjuntos de significados e as sistematizações de interpretação que já possuem.

Assim, a nova forma de ação conjunta sempre surge de um contexto de comportamentos coletivos anteriores e a ele se associa. Desta forma, Blumer (1980) afirma que a natureza do comportamento humano é, essencialmente, simbólica.

Por meio de um processo de interpretação, os indivíduos agem a partir dos significados que atribuem às pessoas e às coisas enquanto interagem. Tal interpretação é, portanto, aberta e dinâmica, formativa e criativa, podendo ser re-significada de acordo com o tempo e o espaço.

Diferentemente do modelo positivista, que vislumbra a sociedade como uma força controladora e de imenso poder sobre as pessoas, os interacionistas de Chicago afirmaram que as pessoas criam o seu próprio mundo, realizam escolhas e alteram seu comportamento de acordo com as suas próprias percepções das situações.

O comportamento das respostas não é fixo ou determinado pela sociedade, mas, antes, é fruto de uma negociação realizada pelos mesmos acerca dos símbolos. O interacionismo defende que são as escolhas dos indivíduos e a sua interpretação da situação que redundam em comportamentos e em interpretações de significados. Estas respostas, estes significados são, portanto, temporais, negociáveis e estão em permanente (re)construção.

A análise da sociedade por meio destas cinco características, chamadas por Blumer (1980) de “imagens raiz” redundou nos pressupostos do Interacionismo Simbólico estabelecidos sobre as seguintes três premissas:

Os seres humanos agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece;

Os significados de tais elementos são provenientes da ou provocados pela interação social que se mantém com as demais pessoas;

Tais significados são manipulados por um processo interpretativo e por este modificado e utilizado pela pessoa ao se relacionar com os elementos com quem entra em contato.

São as ações individuais que vão definir a coisa entre os agentes em interação. Se a coisa é por si um símbolo, a matriz significante será formada pelos agentes sociais em ato de interpretação de um significado que está dado.

A ação orientada ao objeto é assim pautada socialmente por regularidades aprendidas e constantemente reforçadas, porque o fator definidor do sentido é o uso social do símbolo como instrumento para a cooperação em um ato social total (CARABAÑA; ESPINOSA, 1978. p. 178).

O Interacionismo simbólico é uma ciência interpretativa, que busca entender o significado das coisas e o modo de construção destes significados, elencando como fatores fundamentais, as vivências pessoais em situações particulares.

O impacto da descoberta da influência das interações sociais na significação do mundo para o homem foi extremamente importante, influenciando não apenas as pesquisas de Comunicação, mas também, outras áreas de conhecimento.

O Interacionismo Simbólico revisitado

Entender a relação entre a sociedade e a comunicação foi a proposta da Escola de Chicago, considerada a primeira escola do pensamento sistemático que surge na história das teorias da comunicação.

Porém, sua abordagem sociológica o levou também a ser fonte de pesquisas em outros campos da Ciência. Na Teoria das Organizações, por exemplo, ainda se apresenta como uma das três principais perspectivas sociológicas para os estudos das organizações (FINE, 2007).

Estudioso nesta área, Fine (2007) realizou uma pesquisa histórica e de aplicação sobre o Interacionismo Simbólico e descobriu que um percurso de transformações - entre fases de declínio, desaparecimento e, agora, no século XXI, de triunfo.

Após os primeiros impactos de sua atuação metodológica e o sucesso nas décadas iniciais do século XX, o Interacionismo Simbólico sofreu por várias décadas uma fragmentação de suas linhas de atuação, além de ter tido uma expansão dos tópicos de pesquisa e uma incorporação de temáticas e estilos que abalaram seus pressupostos e o deixaram disforme.

Os interacionistas simbólicos tomaram de empréstimo outras abordagens teóricas para fortalecer sua própria perspectiva, o que sugeriu a ausência de uma mentalidade de fortaleza e a incoerência (FINE, 2007).

A incorporação de outras teorias obscureceu as fronteiras entre o que é Interacionismo Simbólico e o que não é. Considerado intelectualmente exaurida, a abordagem sofreu uma série de críticas negativas e foi desconsiderada por muitos anos.

A descoberta – a partir de uma leitura mais cuidadosa – que o Interacionismo Simbólico tratara sobre questões macrosociológicas e apresentava interesse pela estrutura, pelas organizações e pelas instituições deu outro fôlego à teoria. Este novo olhar retoma o interesse pela abordagem e a tira da rota de declínio e falência, colocando-a em harmonia com os estudos culturais, à teoria crítica e marxista, à teoria parsoniana, a Vygotsky, Piaget e Bruner no campo do desenvolvimento infantil (FINE, 2007).

São encontrados constructos do interacionismo simbólico nas teorias da linguagem e de construção de sentidos como em Bakhtin e na Semiótica (SOUZA, 2006; MATTELARD, 2006, FINE, 2007).

No Brasil, podemos encontrar por meio de uma breve pesquisa² nos sites das bibliotecas das Universidades, inúmeras monografias, teses e artigos científicos desenvolvidos na área de Enfermagem sobre o relacionamento entre enfermeiros e pacientes utilizando o constructo interacionista simbólico.

Na Comunicação, uma interessante discussão sobre o uso da pesquisa naturalística – criada por H. Blumer, pai do Interacionismo Simbólico -, na Cibercultura foi proposta durante o XVII Compós de 2008³.

Na comunicação organizacion⁴al, percebemos os pressupostos interacionistas na obra de Oliveira; Paula (2007) por meio da influência de Bakhtin (1929).

De acordo com França (2004), o conceito de público mais aceito nos manuais de Relações Públicas é o indicado por Andrade (1989) que, por sua vez, adota o conceito psicossociológico de Blumer (1956) de público e de opinião pública.

A redescoberta do Interacionismo Simbólico é para Fine (2007) o triunfo desta teoria, confirmado pela quantidade de periódicos que publicam regularmente pesquisas interpretativas e qualitativas que têm o interacionismo como paradigma.

² Pesquisa realizada via internet pela ferramenta Google Acadêmico em agosto de 2008.

³ O Naturalismo Metodológico de H. Blumer: contribuições para as práticas de pesquisa em cibercultura, trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Comunicação e Cibercultura” do XVII Encontro da Compós – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, em São Paulo, SP, por Telma Sueli Pinto Johnson, em junho de 2008.

⁴ OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações? 2ª. edição. São Paulo: Paulus, 2008

O construcionismo social, a sociologia das emoções, a teoria da identidade, a reviravolta pós-moderna, a cultura organizacional, a ordem negociada, a análise estrutural, a análise retórica, a reconstrução do passado, a sociologia da temporalidade e a análise do gênero, classe e raça são todas conquistas localizadas que se baseiam em modelos interacionistas.

Se o objetivo final da interação simbólica é desenvolver uma abordagem pragmática à vida social – uma visão do poder da criação e da interação simbólica – então a interação simbólica terá triunfado de forma gloriosa (FINE, 2007, p.278).

Por considerarmos a Organização como um ator social, dotado de voz, que pretende criar e manter relacionamentos que implicam numa interação social, produtora de significados, adotamos o Interacionismo Simbólico como abordagem metodológica para o estudo da interação organização-fundação-comunidade.

Ampliando o entendimento deste paradigma, faz-se necessário compreender como a comunicação simbólica se estabelece.

A Comunicação Simbólica

O símbolo é o objeto do ato social, é o elemento compartilhado, desconstruído, re-significado e utilizado pelos atores sociais para pensar, representar, interagir e comunicarem-se uns com os outros. É, ao mesmo tempo, objeto e mediação da interação social. É a própria linguagem que descreve o que se observa, pensa, sente ou imagina para explicar e dar referências à realidade social (CHARON, 1989).

A interação social compartilha símbolos por meio de uma estrutura de sentidos que dá nascimento aos significados. A interpretação dada pela sociedade e promovida pelo sujeito se dá pela comunicação, pois ela está

assentada em processos de socialização e aculturação que ela mesma ajuda a formatar, já que é através da comunicação que se transmitem informações, atitudes, modelos, tradições, hábitos. Dito de outro modo, os processos de socialização, aculturação e de comunicação interpenetram-se e criam condições para a vida em sociedade (SOUZA, 2006, p.401).

A vida e coesão sociais, os consensos entre os indivíduos e a subsistência da sociedade dependem das interações comunicacionais entre seus membros. Os símbolos estruturam a comunicação que se assenta na linguagem. E, como representação, a linguagem assume significados que foram construídos em interações sociais.

No processo comunicacional, o receptor da mensagem também age como ator. A comunicação se converte em uma interação simbólica.

A interação simbólica é um processo no qual as pessoas interatuam com símbolos, construindo um significado que serve para relacionarem-se com os demais e com o mundo. Permite, ainda, construir novos significados e re-alimentar o processo.

É pelo acesso aos significados consolidados historicamente que os agentes em interação têm a possibilidade de entenderem-se uns aos outros, de comunicarem-se. É o que os semioticistas chamaram, posteriormente, de repertório.

De acordo com os interacionistas, a linguagem é o que permite a interação social, ao lançar os homens para a ação, não em função das coisas, mas do significado que as coisas tomam no processo da comunicação. Entendem que a comunicação é um processo estruturado simbolicamente que não só possibilita a interação, mas expressa relações e confere significado ao mundo.

A natureza dos objetos do mundo é social, ou seja, seus significados são constituídos pelas formas de interpretação ditadas pela sociedade e pela interpretação dos sujeitos moldada no cotidiano (...) O espaço do nascimento dos significados – a interpretação dada pela sociedade e a promovida pelo sujeito -, é a comunicação; a interação entre sociedade e indivíduo está no compartilhamento de uma estrutura de sentido (BLUMER, 1980, p. 97).

A comunicação é um fenômeno da interação que abarca as mensagens verbais, comportamentos e atitudes e é ordenada pelo contexto na qual se insere. Ela difunde mensagens, mas também fornece elementos para a interpretação das mesmas por meio da informação que é transmitida e da relação entre os interlocutores.

É em função da linguagem que o homem entra em relação e estabelece o tipo de comunicação propriamente humano: a comunicação simbólica (PERUZZOLO,2006).

A abordagem sociológica do Interacionismo Simbólico não avança nas questões dos processos de linguagem e, portanto, não auxiliam nos estudos do simbólico.

Em função desta lacuna, surgiram correntes para investigar os impactos da linguagem e do discurso nos agentes sociais. Assim, o interacionismo simbólico vai influenciar, por exemplo, as teorias da linguagem, tendo um dos seus principais representantes, Mikhail Bakhtin (1929) que, com uma abordagem pioneira, tratou das questões sobre a interação verbal e enunciação.

Estas são as principais contribuições deste autor que adotamos como referência para as interpretações da linguagem simbólica neste trabalho.

A linguagem simbólica em Bakhtin

Para Bakhtin (1929), a linguagem só pode ser apreendida por causa de sua orientação em direção ao outro. Assim, cria a concepção dialógica da linguagem que leva em conta as expressões concretas dos indivíduos em contextos sociais e históricos específicos.

O signo deve ser estudado no domínio do discurso e, portanto, no domínio da vida. A interação social é o cenário de sua análise e promotora da linguagem como criação coletiva chamada diálogo. Os sujeitos, em diálogo, estão em um processo de emissão, recepção e compreensão mútua de uma enunciação (BAKHTIN, 1995).

Dialogismo é o modo de funcionamento da linguagem. Nosso discurso se relaciona com outros discursos – e não com o objeto real. O entendimento se dará pelo reconhecimento, em um processo interacional que segue uma cadeia de compreensão que implica em aproximar o signo apresentado a um repertório de signos já conhecidos. O signo, portanto, é dialógico.

O texto é a assinatura de um sujeito, individual ou coletivo, que mobiliza discursos históricos, sociais e culturais para constituir-se. Um signo é um fenômeno do mundo exterior e remete a significados que estão situados fora de si mesmo.

“Como não existe objeto que não seja cercado, envolto, embebido em discurso, todo discurso dialoga com outros discursos, toda palavra é cercada de outras palavras” (BAKHTIN, apud FIORIN, 2009, p.152).

O princípio dialógico bakhtiniano da linguagem se constitui pelo compartilhamento e troca de significados comuns. Apresenta um caráter de alteridade que norteia as atividades discursivas e influencia continuamente os interlocutores.

É um processo interacional, social, realizado na enunciação e que exclui qualquer possibilidade de abordagem individualista, de limitação e de redução de sentidos.

O dialogismo decorre da interação verbal que se estabelece entre o enunciador e o enunciatário, no espaço do texto. (...) Só se pode entender o dialogismo interacional pelo deslocamento do conceito de sujeito. O sujeito perde o papel de centro e é substituído por diferentes (ainda que duas) vozes sociais, que fazem dele um sujeito histórico (BARROS, 2003, p. 02).

Todo signo lingüístico é um signo social que está em relação à consciência individual e à interação social. A estrutura da enunciação é puramente social, a réplica do diálogo.

Com efeito, a enunciação é o produto da interação de dois indivíduos socialmente organizados (...). A palavra dirige-se a um interlocutor : ela é função da pessoa desse interlocutor (...).

Essa orientação da palavra em função do interlocutor tem uma importância muito grande. Na realidade, toda palavra comporta *duas faces*. Ela é determinada tanto pelo fato de que procede *de* alguém, como pelo fato de que se dirige *para* alguém. Ela constitui justamente o *produto da interação do locutor e do ouvinte*. Toda palavra serve de expressão a *um* em relação ao *outro* (BAKHTIN, 1995, p. 112 - 113).

A palavra é como uma ponte lançada entre duas pessoas socialmente constituídas. A enunciação é a própria interação verbal, que vai tendo seus signos modificados em função das possibilidades de alteração, confirmação ou negação dos outros participantes. “A estrutura da enunciação e da atividade mental a exprimir são de natureza *social*”, afirma Bakhtin (1995, p. 122).

Esta conclusão revela que a

verdadeira substância da língua não é constituída por um sistema abstrato de formas lingüísticas nem pela enunciação monológica isolada (...), mas pelo fenômeno social da interação verbal, realizada através da *enunciação* ou das *enunciações*. A interação verbal constitui assim a realidade fundamental da língua (BAKHTIN, 1995, p. 123).

O dialogismo é condição constitutiva do discurso e torna-se uma das mais importantes formas da interação verbal que abarca, conforme Bakhtin (1995, p.123), não só a

“comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal, de qualquer tipo que seja”.

A comunicação verbal não poderá jamais ser compreendida e explicada fora desse vínculo com a situação concreta. A comunicação verbal entrelaça-se inextricavelmente aos outros tipos de comunicação e cresce com eles sobre o terreno comum da situação de produção (BAKHTIN, 1995, p. 124).

Bakhtin concebe o enunciado como matéria lingüística e como *contexto [grifo nosso]* enunciativo e alerta sobre a importância de se ter a visão de conjunto no momento da enunciação para proceder com a interpretação do discurso. Barros (2003) afirma que ele criticava fortemente a parcialidade e pregava a análise de toda a enunciação: a organização, a interação verbal, o contexto e do intertexto. Não só os aspectos lingüísticos, mas também as condições de produção são inerentes à construção do discurso.

Os estudos da enunciação devem considerar todo o contexto histórico da expressão, bem como, todo o discurso expresso. Sua análise não pode ser pela segmentação em componentes individualizados, mesmo sendo as enunciações as unidades reais da cadeia verbal. Deve-se estudá-las no conjunto, pois “a primeira palavra e a última, o começo e o fim de uma enunciação permitem-nos já colocar o problema do todo” (BAKHTIN, 1995, p. 125).

A linguagem é uma criação coletiva, histórica, social e cultural e, portanto, a análise “só é possível de uma perspectiva que encare a enunciação individual como um fenômeno puramente sociológico” (BAKHTIN, 1995, p. 126).

Apreende-se, daí, a possibilidade do discurso refletir uma multiplicidade de vozes da vida social e cultural representadas em um determinado momento histórico. Surge, então, um outro conceito importante em Bakhtin: a polifonia.

Capturado pelo seu estudo da prosa romanesca, o conceito de polifonia advém da constatação de que podem existir diferentes vozes, vários pontos de vista, em uma mesma enunciação. As vozes polifônicas, na enunciação, defrontam-se, entram em embate, são controversas, polêmicas e carregam a marca das experiências sociais de seus interlocutores.

No processo dialógico polifônico, as vozes polêmicas nem sempre são percebidas claramente. Muitas vezes, elas podem estar escamoteadas, porém, estão presentes.

Nos textos polifônicos, as vozes se mostram; nos textos monofônicos, elas se ocultam sob a aparência de uma única voz (...) Os textos são dialógicos porque resultam do embate de muitas vozes sociais: podem no entanto, produzir efeitos de polifonia, quando essas vozes ou algumas delas deixam-se escutar, ou de monofonia, quando o diálogo é mascarado e uma voz, apenas, faze-se ouvir (BARROS, 2003, p. 06).

As contribuições de Bakhtin (1995) foram fundamentais para o entendimento da língua como um fato social. A fala é inerentemente ligada às condições de comunicação e a compreensão ou o entendimento de significados é o efeito da interação socio-verbal entre interlocutores e receptores. A existência da enunciação se fundamenta nas necessidades da comunicação e sua importância pela sua natureza social.

Sua definição de enunciado aproxima-se da concepção atual de texto. O texto é considerado hoje tanto como objeto de significação, ou seja, como um 'tecido' organizado e estruturado, quanto como objeto de comunicação, ou melhor, objeto de uma cultura, cujo sentido depende, em suma, do contexto socioistórico (BARROS, 2003, p. 01).

A natureza simbólica dos projetos de responsabilidade social corporativa

Os pesquisadores do interacionismo simbólico nos legaram o conhecimento que o homem vive em ação e que esta ação, promotora de significados, conforma os comportamentos individuais, institucionais e da sociedade. Esta ação conjunta da coletividade constitui um encadeamento de atos isolados dos participantes e resulta na construção e compartilhamento de significados grupais. “Tanto o funcionamento como a sorte das instituições são determinados por esse processo de interpretação” (BLUMER, 1980, p. 136).

É o processo social que cria e mantém as regras de convívio em sociedade e não as regras que criam e mantêm a coexistência grupal. Esta interação social baseada em ações encadeadas cria um contexto próprio de significados que levam aos participantes a agir como agem em seus respectivos papéis sociais; a manifestação de comportamento conjunto surge necessariamente de ações anteriores dos participantes que interagem.

Podemos considerar que o comportamento das empresas em realizar projetos de responsabilidade social é derivado de um processo interativo social e histórico; uma resposta ao comportamento da sociedade. E, os significados que eles assumem na sociedade são formados, sustentados, enfraquecidos, fortalecidos ou transformados, conforme o caso, através deste processo socialmente definido. Tanto o funcionamento como a sorte das instituições são determinados por esse processo de interpretação.

Bakhtin (1995) lembra que no processo da relação social, todo signo é marcado pelo horizonte social de uma época e de um grupo social determinados. O conteúdo do signo e o seu índice de valor são as marcas históricas e sociais do mesmo.

Esta indicação do autor é interessantemente aplicável ao signo Responsabilidade Social Corporativa. Ele explica que, em determinados momentos de desenvolvimento da sociedade, aparecem grupos de objetos particulares e limitados que se tornam alvo da atenção do corpo social. Esta atenção imprime a este grupo de objetos, um valor peculiar que permitirá a ele, dar origem a signos e tornar-se um elemento de comunicação por signos.

Este processo só é possível quando o objeto está ligado às condições sócio-econômicas essenciais da sociedade, que concerne de alguma maneira às bases de sua existência material. O valor social que este objeto adquire é o que o tornará um signo, um consenso.

Assim, os projetos de responsabilidade social corporativa apresentam-se como signos de grande apelo aos diferentes grupos sociais. Pelo seu significado consensual construído pelo decorrer dos anos, tais projetos tornam-se elementos comunicadores da conduta social empresarial.

Para Mattelart (1994), os projetos de responsabilidade social corporativa são atos sociais pelos quais as organizações agem politicamente frente aos problemas da sociedade e se posicionam publicamente em relação aos mesmos.

Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade. Mas, também, suas regras de funcionamento, suas escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social. (...). Estado, coletividades territoriais, associações foram penetrados pelos esquemas de comunicação já experimentados por esse protagonista do mercado. (MATTELART, 1994, p. 246).

Segundo os preceitos interacionistas, os projetos de responsabilidade social são partes ou aspectos de um ato global de que fazem parte, ou seja, a própria empresa. Se transformam em signos e representam todos os significados que este ator social quer transmitir. São indicações daquilo que se tenciona fazer assim, bem como, do que se deseja que o receptor faça ou compreenda.

Seguem a ordem da compreensão e compartilhamento de significados: o receptor organiza sua resposta conforme o significado que os atos lhes transmitem (a partir do resgate histórico de significados anteriores) e, assim, “o ato possui significado tanto para quem faz como para quem é endereçado. Quando possui o mesmo significado para ambos, as partes se entendem” (BLUMER, 1980, p.126).

A empresas, portanto, inseridas no contexto social, também são afetadas pelos significados históricos aos quais o ato social – responsabilidade social – carrega. Seu discurso em torno dos projetos seguem esta lógica histórica e as questões do tempo e do espaço.

Um breve histórico sobre a evolução simbólica do conceito de responsabilidade social corporativa ajudar-nos-á a entender a construção da significação simbólica deste gesto até chegar ao seu significado atual na sociedade.

Ashley (2005) traça a evolução da responsabilidade social corporativa localizando seu início nos Estados Unidos e na Europa, no século XIX.

O direito de conduzir os negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e a ética e responsabilidade social eram tidas como doutrina. As corporações de capital aberto recebiam alvarás de negócios apenas se firmassem o compromisso de realizar benefícios públicos como a exploração e a colonização do Novo Mundo.

Com a independência dos Estados Unidos, as empresas abertas passaram a atuar em serviços de interesse público e com o início do negócio privado, a premissa fundamental das corporações era a obtenção de lucros para seus acionistas. Naquela época, lucro para acionistas era a responsabilidade social das empresas.

Na segunda metade do século XX, uma contenda jurídica traz ao cenário dos negócios o tema filantropia empresarial. A Suprema Corte de Nova Jersey julga favorável à doação de recursos financeiros privados à Universidade de Princeton.

Esta doação contrariou os interesses de um grupo de acionistas, mas a Justiça entendeu que a atuação da corporação em prol do desenvolvimento social de sua comunidade também era responsabilidade social empresarial.

Esta decisão abriu caminhos para o estabelecimento de uma lei da filantropia corporativa e de outras experiências corporativas atuantes na comunidade.

Ashley (2005), ao analisar as experiências sobre ética e responsabilidade social nas empresas no século passado e nas últimas décadas, verifica que ainda há uma influência da visão econômica clássica - na qual a empresa socialmente responsável deve responder às expectativas de seus acionistas -, mas de uma forma mais amena. As empresas socialmente responsáveis são declaradas como àquelas atentas às expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros.

Segundo a autora, com o passar do tempo, as mudanças anotadas no significado da responsabilidade social corporativa indicam uma mescla entre os conceitos de direitos de propriedade e a função institucional das empresas como os princípios da ética, das normas sociais vigentes e do desempenho econômico.

No Brasil, a idéia de responsabilidade social das empresas é recente, tendo as primeiras discussões e experiências no início da década de 1970, pela iniciativa de Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE-Brasil).

O pioneirismo da ADCE-Brasil possibilitou que as empresas considerassem o seu compromisso social como um “assunto estratégico, sendo um avanço na busca de uma

consciência do empresariado em relação a suas responsabilidades sociais” (ASHLEY, 2005, p. 69).

Em meados da década de 90, com o fim da ditadura militar, o Brasil passou por uma série de mudanças econômicas e políticas. Com a abertura econômica, as empresas enfrentaram a concorrência externa e a busca pela competitividade virou prioridade; novos modelos de gestão foram implantados pelas grandes empresas; a sociedade civil se organizava em entidades não governamentais.

Influenciadas por iniciativas internacionais e pelos debates em torno da responsabilidade social e ambiental das empresas, principalmente, com a realização da RIO-ECO-92, o setor privado começou a adotar um discurso socialmente responsável. Surge em 1996, a campanha do sociólogo Herbert de Souza – o Betinho -, fundador do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) que, em conjunto com o jornal Gazeta Mercantil, realizou uma campanha convocando aos empresários a elaborarem e publicarem o Balanço Social⁵ Brasileiro.

A construção do modelo brasileiro de responsabilidade social nas empresas teve a participação fundamental das entidades que reúnem o setor privado como o Instituto Ethos, o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE), a Fundação Brasileira Para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e de outras iniciativas que se propõem a debater, discutir e dar encaminhamento prático para essas questões

⁵ “Balanço Social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente.” (Relatório Setorial Geset nº2, 2000, p. 6)

Tanto que hoje, a definição de responsabilidade social mais aceita é aquela creditada ao Instituto Ethos:

Responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS).

Podemos considerar que a mudança simbólica do conceito de responsabilidade social corporativo acompanhou às mudanças do comportamento moral da sociedade. O comportamento empresarial adota novas posturas de gestão dos negócios de acordo com as regras morais do grupo em determinada época.

Esta moral é temporal, muda de acordo com os comportamentos e necessidades da sociedade. O significado da responsabilidade social, conforme mostrou Ashley (2005), mudou com eles.

Definir o conceito de responsabilidade social corporativa, pelo menos no Brasil, não é uma tarefa encerrada. Autores evitam definir um conceito “devido a sua amplitude social, ecológica, funcional e demais variáveis” (ASHLEY; BORINELLI; ALIGLERI; LIMA, 2005), limitando-se a descrever quais são as ações corporativas responsáveis. Chegam a afirmar que “o principal motivo para uma empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela a consciência de si mesma e de suas interações na sociedade” (ASHLEY; BORINELLI; ALIGLERI; LIMA, 2005, p. 71).

Mesmo Ashley (2005) afirma que sua proposta não é universalizar o conceito de responsabilidade social corporativa, mas permitir uma contínua reflexão sobre os limites,

oportunidades e lacunas nas práticas e teorizações sobre os significados atribuídos ao conceito.

Não temos, aqui, a intenção de definir um conceito de responsabilidade social corporativa, mas sim, identificar as modificações que sofreu durante o seu percurso histórico e confirmarmos que, como ato social, tem seu significado modificado em tempos e espaços definidos.

Esta experiência passada, esta construção de significados, deixa marcas e influencia na maneira como uma sociedade entende a responsabilidade social corporativa.

Um novo tipo de ação jamais se origina separadamente de experiências passadas. Os participantes envolvidos na formação do novo comportamento conjunto trazem ao mesmo o universo de objetos, os conjuntos de significados e as sistematizações de interpretação que já possuem (BLUMER, 1980, p.136).

Acompanhando esta lógica, é possível entender a afirmação de Bueno (2002) sobre a responsabilidade social e cidadania corporativas serem, atualmente, os novos fatores de mercado das empresas modernas.

CAPÍTULO II – A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA

A comunicação institucional – a construção simbólica do consenso

Atentas a premissa que a sociedade é o produto das interações sociais entre indivíduos que se comunicam simbolicamente e que moldam, mutuamente, suas condutas para a convivência grupal, as instituições empresariais brasileiras aproveitam a abertura política no país na década de 1980 para adotarem um comportamento social e assumir uma fala pública (BUENO, 2002).

Com a colaboração de profissionais especializados, oriundos dos recentes cursos de comunicação criados nas universidades, as empresas brasileiras expandem suas atuações em comunicação e iniciam trabalhos de comunicação institucional – um termo recém criado por Torquato do Rego em 1986.

Na organização interna de suas equipes, muitas realizaram as mudanças propostas pelo acadêmico e, assim, acontece a divisão entre a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Um marco histórico na comunicação empresarial foi a criação e divulgação da Política de Comunicação da empresa Rhodia, na segunda metade da década de 1980, que seria o exemplo de “referência, transparência e compromisso aplicado à comunicação” (BUENO, 2002, p. 06). Neste modelo, os públicos interno e externo passam a ter valor e passam a ser agentes em interação com a empresa.

A partir deste novo paradigma, a comunicação passa a ser compreendida como um processo integrado e sistêmico que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos e se torna fundamental e estratégica para o negócio (BUENO, 2002).

Neste contexto, os estudiosos da comunicação organizacional passam a utilizar a Teoria dos Sistemas - divulgada pelo biólogo Bertalanffy na década de 1950 -, para o entendimento deste caminho das organizações. A teoria afirma que um sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo unitário com determinado objetivo e com uma determinada função.

Tais sistemas podem ser fechados e abertos. Os sistemas fechados trocam informação apenas entre suas partes internas. Ao contrário, os sistemas abertos trocam informação e energia com o meio ambiente externo.

Ao adotar esta abordagem sistêmica na administração, as empresas passaram a possibilitar estas trocas de informações com o ambiente, integrando e interagindo com seus diversos públicos – tanto internos como externos -, chamados, a partir de então, de estratégicos.

A gestão da comunicação, planejada e operacionalizada sob a ótica dos sistemas, entende a empresa como um sujeito provido de discurso e, como tal, deve criar pontos de contato com seus diferentes públicos, de forma a construir uma personalidade moral e ser reconhecida como um sujeito consciente de sua interação social.

Assim, abre-se uma nova perspectiva para a realização da comunicação organizacional: a comunicação integrada, realizada com todos os públicos estratégicos da organização por diferentes ferramentas e meios e defendida por Kunsch (2003) como o verdadeiro fator estratégico nas organizações.

Kunsch (2003), ao promover a análise do sistema, do funcionamento e do processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, indica o termo comunicação organizacional e não comunicação empresarial. Para ela, esta terminologia é a mais adequada por poder ser aplicada aos diversos tipos de organização (pública, privada, sem fins lucrativos, de investimento social entre outras).

No âmbito disciplinar, Kunsch (2003) advoga por uma perspectiva integrada da comunicação organizacional que compreende a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Dividir a comunicação desta forma permite à organização, clarificar e organizar internamente suas atividades e, assim, atingir o objetivo principal que é a construção de relacionamentos de confiança entre todos os seus públicos. Mas, alerta sobre a integração das mesmas, fator fundamental para a conquista da comunicação estratégica (KUNSCH, 2003).

A comunicação administrativa se processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas e, desta forma, viabiliza o sistema organizacional por meio da confluência de fluxos e redes. É por meio da comunicação administrativa que as organizações administram, planejam, coordenam e controlam seus recursos.

Desenvolvida com base na teoria de sistemas, a comunicação administrativa é privilegiada como algo fundamental no processo das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*)⁶, que por meio de um contínuo processamento de informações, transforma recursos em produtos, serviços ou resultados. Esta sua natureza operacional com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação para fazer

⁶ Abordagem da Teoria dos Sistemas Abertos na qual *input* é o conjunto de entrada ou insumos de uma empresa; *throughputs* são os processamentos internos e *outputs* são os resultados que se coloca no mercado em nome da empresa.

acontecer o sistema organizacional, faz com que a comunicação administrativa seja específica e não se confunda com a comunicação interna.

A comunicação interna é aquela planejada e realizada para a interação entre a organização e seus empregados. É área estratégica, diretamente ligada às políticas corporativas, às estratégias e aos objetivos funcionais da organização. Considera o empregado um parceiro que exerce suas funções em sintonia com a realidade social vigente e tem a função de compatibilizar os interesses entre capital e trabalho, entre a organização e os empregados, podendo, ainda, promover mudanças culturais e construir o diálogo entre empresários e trabalhadores.

“A importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização” (KUNSCH, 2003, p. 159-160).

A comunicação mercadológica envolve a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, a divulgação publicitária com objetivo de venda de produtos e serviços. Ela é a responsável pela comunicação do mix de produtos e serviços e, por isto, em muitas organizações está a cargo do departamento de marketing que “estabelece os parâmetros e fornece subsídios necessários para toda a criação e organização de comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 162).

A comunicação mercadológica se encarrega de todas as manifestações simbólicas de instrumentos de comunicação persuasiva para a conquista de consumidores e públicos-alvo.

Considerada por Kunsch (2003) como a disciplina responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização, a comunicação institucional está intimamente ligada à missão, à visão, aos valores e à filosofia

da organização. A ela, cabe atrair a simpatia, a credibilidade e confiança dos públicos em interação.

É no âmbito institucional da comunicação que a organização vai publicizar suas filosofias, políticas, práticas e objetivos, de forma a construir sua personalidade, refletir crédito e conquistar influência político-social junto à sociedade onde se insere.

Seus instrumentos são: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural (KUNSCH, 2003).

Este estudo considera os projetos de responsabilidade social como um instrumento da comunicação institucional, pois enquanto signos, substituem e divulgam as filosofias, políticas e personalidade das empresas, sendo este seu recorte analítico, sem perder de vista, a importância da integração da comunicação e seus impactos e interferências no âmbito das outras comunicações.

Em harmonia com o conceito de Kunsch de comunicação organizacional, Yanaze (2007) adota os termos *inputs*, *throughputs* e *outputs* da Teoria dos Sistemas e passa a utilizá-los na explicação e defesa de um modelo de gestão estratégica da comunicação. Entende que o resultado organizacional entregue ao mercado (ou seja, os *outputs* produto, preço, distribuição e comunicação) é decorrente do processamento (*throughputs*) dos recursos de que dispõe (*inputs*).

A comunicação está a serviço do planejamento e gestão tanto dos *inputs*, quanto dos *throughputs* e *outputs* e, portanto, está em constante troca de elementos com um ambiente/sistema mais amplo e contribui – significativamente-, com o seu sucesso (YANAZE, 2007).

A exigência de manter relacionamentos sólidos e prósperos com seus vários públicos - consumidores, fornecedores, os próprios concorrentes, entidades políticas, sociedade civil e comunidades - que interferem na sua atividade e em sua própria existência imprime, à comunicação, o *status* de ser “um instrumento precioso, um dos mais importantes *outputs* de qualquer empreendimento com ou sem fins lucrativos, que se disponha a ter e manter sucesso com o público” (YANAZE, 2007, p. 327).

A organização deve criar uma política global de comunicação, claramente definida, que garanta ações estratégicas e táticas eficazes para a construção de relacionamentos profícuos entre pessoas e instituições envolvidas no processo de produção, distribuição e consumo, no controle das ações e dos resultados.

Assim como Kunsch (2003), Yanaze (2007) entende a comunicação em sua modalidade integrada, mas a compõe em três vertentes: institucional, mercadológica e administrativa, em seus âmbitos internos e externos. Ele agrupa a comunicação interna na comunicação administrativa, pois considera que o público interno pode, em diferentes circunstâncias, ser destinatários e receptores de mensagens administrativas, mercadológicas e institucionais.

Ao tratar “das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de **gestão das empresas**, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle” (YANAZE, 2007, p. 333), a comunicação administrativa pode ser pensada também externamente. Neste ponto, distancia-se de Kunsch (2003-2006), pois defende que à medida em que a organização necessita de sistemas, procedimentos, pessoas e estratégias que garantam o bom funcionamento do processo da comunicação, ela irá comunicar-se também com os públicos externos.

A comunicação institucional assume um papel de destacada importância por conta da necessidade das empresas de se relacionarem com seus diferentes públicos. Em sua vertente externa, ela apresenta-se como fundamental na disputa pela conquista de espaços em determinados mercados, ao patrocinar a diferenciação da empresa por meios dos seus *inputs* e *throughputs*.

As relações da empresa, que antes se resumiam basicamente a vínculos comerciais de compra (com os fornecedores) e de venda (com os clientes), tornaram-se complexas, exigindo dela o desempenho de vários papéis e a adoção de diferentes atitudes e comportamentos, nas interações com os inúmeros públicos que hoje a cercam e a afetam (YANAZE, 2007, p. 344).

A empresa deve esforçar-se para identificar, no âmbito de seus *inputs* (recursos, informação, tecnologia) e dos *throughputs* (processos, sistemas, políticas, cultura organizacional, logística), ações ou realizações merecedoras de menção e referência - os fatos comunicáveis. “A disseminação adequada dos fatos comunicáveis aos públicos relacionados e compatíveis resulta na formação de uma imagem positiva da empresa em cada um dos segmentos representativos de seu universo de interesses” (YANAZE, 2007, p. 347).

Para Yanaze (2007), está claro que grande parte dos problemas que uma empresa enfrenta decorre de uma comunicação deficiente, de um processo mal formulado. Defende um método de comunicação complexo e contínuo, sendo que “quanto mais detalhado o processo, melhor será a definição das ações de comunicação mais adequadas para fazer frente às etapas previstas” (YANAZE, 2007, p. 328).

Apoiando-se nos conceitos de Strong (1925), Boone & Kurtz (1998), Kotler (1998), McCarthy & Perreault (1997), o autor constrói um processo de comunicação alinhado com a perspectiva sistêmica e aponta os aspectos mais importantes a serem considerados pelo comunicador na gestão de suas atividades em relação aos seus públicos estratégicos.

Ampliando significativamente o conceito AIDA – acrônimo para os objetivos de chamar a atenção, despertar o interesse, instigar o desejo e promover a ação por parte do mercado (STRONG, 1925) –, Yanaze (2007) propõe treze objetivos que a organização deve perseguir, dispostos em um *continuum* comunicativo adequado aos seus públicos estratégicos.

O processo configura-se, portanto, a partir da primeira etapa, que tem como objetivo, o **despertar da consciência** do receptor, das necessidades e carências relacionadas com o objeto da comunicação, que muitas vezes, não estão no nível da percepção; o segundo passo deve **chamar a atenção** dos públicos por meio de elementos criativos e relevantes; o terceiro tem que **promover o interesse** dos públicos, direcionando a atenção do indivíduo para o quarto objetivo, que é **proporcionar conhecimento** sobre o objeto da comunicação, com mensagens informativas e consistentes e que promovam a compreensão dos conteúdos; a quinta fase deve **garantir a empatia** dos públicos com o objeto da comunicação por meio do alinhamento dos valores entre organização e público; a sexta, é o **despertar do desejo e da expectativa** “favorável à efetiva aquisição, posse e uso do bem, serviço, idéia ou conceito oferecido”; o sétimo passo terá que **garantir a preferência** do indivíduo, por meio de esforços que garantam a opção do público por suas ofertas em detrimento da concorrência; o oitavo objetivo é **levar à decisão** do receptor, procurando a realização daquilo que a comunicação preconiza; o nono passo deve **garantir a ação**, pois segundo o autor, nem sempre a tomada de decisão é seguida pela ação, pois “são vários os fatores que podem interferir no prosseguimento da seqüência”, mas é fundamental que a organização garanta que os públicos efetivem a ação de adoção do produto, idéia ou conceito promovido pela comunicação (YANAZE, 2007, p. 328-329).

O processo continua até a décima terceira ação: **satisfação do receptor**; a décima primeira, implica que a organização apresente ao público diversas formas de **interação**, promovendo um fluxo contínuo com seus interlocutores; o décimo segundo objetivo é

procurar **obter a fidelidade** dos públicos, no que diz respeito ao objeto da comunicação; o último objetivo é **gerar a disseminação** de informações positivas por integrantes dos públicos-alvo da organização. Interlocutores satisfeitos devem emitir seus sentimentos e compartilhar suas experiências positivas (YANAZE, 2007).

O autor defende que seu modelo deve ser utilizado não só na comunicação mercadológica (àquela voltada para negociações comerciais), mas também para a comunicação administrativa e à institucional. Todas elas comportam os objetivos expostos neste processo.

Focado no emissor e na gerência do processo, Yanaze (2007) defende a construção linear e concatenada das ações comunicacionais, com vistas ao aproveitamento dos efeitos residuais dos fatos anteriores para a realização das divulgações subseqüentes. Opera com os símbolos por meio de um encadeamento de mensagens que, por adição, vai transmitindo significados.

Um guia de orientação aos gestores de comunicação, o modelo dos treze passos - considerado pelo olhar do interacionismo simbólico -, pode ser considerado como um construtor de significados, que busca o compartilhamento de um conceito positivo da empresa entre seus públicos.

De acordo com os interacionistas, os indivíduos modificam suas ações comportamentais por conta do conhecimento produzido por experiências passadas e reprocessadas em uma interação atual. Yanaze (2007) aplica o mesmo caminho e converge quanto ao resultado esperado: um novo comportamento coletivo, construído por meio do resgate de conjuntos de significados e das sistematizações de interpretação que os agentes em interação já possuem.

A informação recebida a partir da interação simbólica dá forma a nossa própria experiência, assim como a das outras pessoas. Participamos da realidade simbólica do outro como uma maneira de obter identificação e valor pessoal (MORTENSEN, 1980, p. 100).

Se a linguagem lança os homens à interação e à ação - não em função das coisas, mas do significado que as coisas tomam no processo da comunicação -, a gestão da comunicação deve entender este modelo como uma estrutura simbólica que expressa relações e confere significados (valor) ao mundo empresarial.

Todas as ações comunicacionais têm - em potência - a possibilidade de criar novos significados e modificar a conduta social. Na interação, os indivíduos constroem e reconstróem significados e comportamentos, plasmando um sistema de negociação e regras de papéis e condutas que moldam uma comunidade. Captar informações e conhecimento do interlocutor passa a ser, ainda mais, fundamental para a construção destes relacionamentos.

“Os expedientes típicos e permanentes de que todos se utilizam para exprimir ou representar suas experiências constituem o equivalente a uma ‘significação simbólica’ do comportamento” (MORTENSEN, 1980, p. 97). Esta conduta social é aceita pois é um consenso entre seus participantes. Para Miceli (1973), consenso é o *acordo* quanto ao significado dos signos e quanto ao significado do mundo.

Já para Bakhtin (1995, p. 44),

todo signo resulta de um consenso entre indivíduos socialmente organizados no decorrer de um processo de interação. Razão pela qual as formas do signo são condicionadas tanto pela organização social de tais indivíduos como pelas condições em que a interação acontece.

A comunicação empresarial institucional busca o consenso, a aceitação entre o significado emitido e o significado percebido pelos seus públicos - receptores. A empresa pretende que a construção simbólica realizada nesta interação tenha como resultado, um

consenso quanto à sua imagem dentre todos os seus públicos. Que esta imagem seja positiva e conduza as relações entre os mesmos.

O modelo de Yanaze (2007) objetiva comunicar a conduta/ação social empresarial para conquistar a afinidade, a simpatia e um comportamento positivo dos públicos das empresas. Um consenso que irá regular a relação destes agentes em interação, já que os mesmos procuram

traduzir suas experiências sob a forma de configurações simbólicas que possuam valor *comum e consensual [grifo nosso]*. É em grande parte, por intermédio desse processo de identificação com determinados símbolos que os indivíduos vêm a se conhecer e a se compreender mutuamente (MORTENSEN, 1980, p. 98).

A gestão da comunicação como construção simbólica

O modelo de Yanaze (2007) deixa claro que o gerenciamento da comunicação organizacional demanda a criação de interações sociais que criam, manipulam, negam e reconstróem significados que resultam na imagem das empresas.

As organizações vêm percebendo que suas ações são avaliadas pela sociedade e, por isso mesmo, precisam compreender as suas decisões como atos sociais, com implicações positivas ou negativas para com sua imagem institucional. Entender a comunicação como processo social, que articula as instâncias de emissão e recepção, é aceitar as possibilidades do imprevisto, de novas versões e novos sentidos.

Isso é inerente ao processo de comunicação e produção de sentidos: simultaneamente à ordenação dos significados já institucionalizados que buscam a permanência e a regulação dos relacionamentos por meio do planejamento estratégico, há também e, talvez, com igual preponderância, a possibilidade de ressignificações gerarem novos sentidos até então não previstos (OLIVEIRA; PAULA, C., 2008, p. 106).

A gestão da comunicação organizacional deve privilegiar dois aspectos importantes: um, situado na perspectiva da organização, fazendo-se alinhada aos objetivos do negócio e participando do alcance dos resultados e, outro, na ação dos atores sociais nas decisões organizacionais.

A comunicação atua como mediadora do ambiente interno e externo da organização, promovendo uma troca compartilhada entre interlocutores e concretizando ações de comunicação promotoras de interação social.

No processo social de construção de sentido, as organizações podem ser entendidas como agentes de práticas discursivas que buscam significação de sentidos na recepção, construídos pelos grupos que compõem o espectro do relacionamento organizacional, sendo esses grupos também entendidos como agentes de práticas discursivas e responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas das organizações (OLIVEIRA; PAULA, C., 2008, p. 100).

A hegemonia da organização, o controle e o planejamento dos processos comunicacionais tornam-se dependentes das possibilidades interpretativas dos indivíduos ou dos grupos em interação.

Não é possível, assim, pensar o processo de enunciação isoladamente, já que os sentidos serão construídos no diálogo, no qual várias vozes expressadas se confrontam e interagem. Assim, as noções de enunciados, vozes e repertórios interpretativos devem ser levados em consideração também no processo comunicativo organizacional.

Por conta desta hipótese, Restrepo (1996) sugeriu que as organizações fossem estudadas a partir da ótica da comunicação. Desta forma, seria possível reconhecer novas

maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externos.

Com este olhar, toda a organização tornar-se-ia uma

(...) complexa estrutura de relações, entrecortada por vários poderes e interesses, que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio (OLIVEIRA; PAULA, C., 2008, p. 102).

No processo de decodificação, a instância de recepção estabelece uma operação cognitiva e constrói novas formulações, a partir de outras preexistentes, na mesma lógica identificada pelo interacionismo simbólico.

Esta construção simbólica foi o ponto de partida de Putnam, Phillips & Chapman (2004) para estudarem as organizações a partir do olhar comunicacional e, assim, compreenderem as maneiras sutis e complexas pelas quais as organizações entendem e operam a comunicação.

Adotaram a abordagem das metáforas, pois este é “modo de ver uma coisa, como se ela fosse algo diverso e facilita a criação e a interpretação da realidade social. Elas delineiam a maneira como vemos o mundo e como lhe atribuímos sentido” (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004, p.81).

Os autores elegem a comunicação como figura e a organização como fundo - invertendo a ordem de Morgan (2007) - e criam novas maneiras de ver e pensar acerca das organizações, sugerindo sete linhas metafóricas de análise da gestão da comunicação nas organizações: a do *conduíte*, a da *lente*, a de *linkage*, a da *performance*, a do *símbolo*, a da *voz* e a do *discurso*.

As linhas metafóricas não são exaustivas nem, tampouco, mutuamente excludentes e são encontradas nas organizações como reflexo da gestão da comunicação.

Na metáfora do *conduíte*, as organizações são vistas como canos, dutos, contêineres, sistemas físicos ou caminhos que transmitem mensagens. A gestão preocupa-se com a transmissão, a instrumentalidade e a fidelidade da mensagem e sua presença se deve ao fato de as organizações ainda entenderem a comunicação organizacional de uma forma reducionista, apenas como um instrumento.

A metáfora evoca a imagem da comunicação linear, de mão única, direcionada a receptores passivos e reativos: mensagem, significado e contexto são desconsiderados. Pode ser sinalizada por palavras como “enviar” e “transmitir”, as quais partem de um centro de transmissão que permanece constante e que, para ser efetiva, deve ser transmitida com o mínimo desperdício.

Os canais de transmissão assumem a maior importância no processo comunicativo e justifica a adoção de novas tecnologia de comunicação, que afasta o *face to face*, o diálogo e concretiza a transmissão da mensagem a partir de um centro dominante.

A comunicação igualada a um processo de filtragem e a organização a um olho que esquadrinha o olhar resume a metáfora da *lente*. “O olho contém *lentes* que filtra e esquadrinha a informação” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 86).

A metáfora da lente compartilha os pressupostos da metáfora do *conduíte* quanto à confiança na transmissão e na transferência de idéias, porém, na *lente*, emissores e receptores são agentes ativos no processo de distorção e filtragem das informações.

A comunicação percorre um longo caminho entre o emissor e o receptor e, ao passar por diversas membranas, é filtrada muitas vezes, podendo ser distorcida como “no jogo do

‘telefone sem fio’, no qual as mensagens se alteram no conteúdo e na forma, à medida que viajam de indivíduo para indivíduo e de unidade para unidade” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 85).

A informação pode tornar-se incompleta, pois a mensagem transmitida a diferentes repertórios aumentam a probabilidade de que a informação seja simplificada ou reduzida. A má recepção é um risco real e desafia as noções tradicionais de eficiência da comunicação ao introduzir interpretação à transmissão da mensagem.

A metáfora da lente está na base das estratégias organizacionais de relacionamento entre públicos, de construção da imagem e organização do fluxo de comunicação externa.

Linkage é a metáfora que desloca o foco da comunicação da transmissão para a conexão. Trata a organização como redes ou sistemas de indivíduos interconectados e a comunicação como o elemento unificador, que vincula as pessoas. Conseqüentemente, a organização não se apresenta de maneira fixa, tanto do ponto de vista da estrutura, como de seus limites fronteirios, e pode interagir em redes de relacionamentos que transcendem o ambiente interno.

A metáfora da *performance* dá ênfase à interação social e ao significado, vislumbrando a *performance* comunicativa. Seqüências, padrões e significados que nascem do intercâmbio verbal e das mensagens não-verbais são analisados e estruturados em modelos que valorizam a ação-reação-ajuste.

A comunicação é, sob essa ótica, uma interação de mão dupla, que proporciona uma comunicação dinâmica, interconexa, reflexiva e simultânea. As organizações, na metáfora da *performance*, “emergem como ações coordenadas” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.91). Falando consigo mesmas, esclarecem seu ambiente, descobrem o que estão

fazendo na ação e, pelas interações com os stakeholders e com os públicos estratégicos, desenvolvem suas identidades e mercados.

O modelo interativo reduz o equívoco, já que as pessoas agem e refletem sobre suas próprias ações. Uma variação desta legitimação trata da co-produção, na qual a comunicação surge coletivamente.

A comunicação com foco na produção simbólica está na metáfora dos *símbolos*, na qual a comunicação funciona como a criação, a manutenção e a transformação de sentidos. O aspecto simbólico da comunicação torna-se figura, enquanto a interação social torna-se fundo. A comunicação torna-se interpretação, um processo de representação e, portanto, prioriza o receptor das mensagens.

A organização é um conjunto complexo de significados e representações que os membros vão construindo no decorrer de sua permanência. Os indivíduos atuam simbolicamente, usando linguagens, produzindo e interpretando idéias.

A metáfora do *símbolo* emerge da cultura organizacional que vai construindo e compartilhando seus símbolos em comum.

Os símbolos organizacionais repousam desde a arquitetura institucional até as logomarcas, passando pelos relatórios, diagramas e documentos, incluindo as narrativas, as metáforas, os ritos e rituais, o paradoxo, a ironia.

As narrativas são os veículos por meio dos quais as crenças e os valores organizacionais são produzidos, reproduzidos e transformados. São histórias, mitos, lendas e funcionam para socializar os novatos, para resolver problemas, legitimar relações de poder, acentuar a identificação organizacional e os compromissos interpessoais e para reduzir a incerteza (SMIRCICH, 1983 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.95).

As metáforas atuam como instrumento para os indivíduos das organizações estruturarem suas crenças e entenderem os padrões de comportamento esperados. Também ajudam os membros a diagnosticar problemas, administrar e acentuar a eficiência organizacional e, ainda, propor mudanças organizacionais. São encenadas e emergem na linguagem cotidiana.

Os ritos e os rituais centralizam-se nas práticas comportamentais, encenando o significado organizacional. Tornam públicos os valores privados do grupo e desempenham funções, tanto instrumentais quanto expressivas, que conferem status, avaliam desempenho, consolidam laços de companheirismo e reconhecem compromissos. “Ritos, rituais e cerimônias são atos comunicativos desempenhados como parte da conclusão do ato de organizar” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 97).

Os paradoxos, declarações e ações autocontraditórias, mas aparentemente verdadeiras, e as ironias, significados pretendidos contradizendo os sentidos costumeiros, focalizam relacionamentos entre mensagens e não os sentidos de um símbolo particular. São comuns nas organizações e podem conduzir a comportamentos de recompensa e procedimentos operacionais que violam a missão da organização, em busca da produtividade (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A comunicação e a organização relacionadas como um processo de produção de símbolos é a síntese desta metáfora do *símbolo*, que fornece ligação direta entre representação e interpretação de textos organizacionais.

A metáfora da *voz* focaliza seus estudos na identificação e análise dos membros que possuem o acesso à voz nas organizações. Procura-se identificar quem tem a voz, quando e de que maneira ela se manifesta. De forma geral, procura-se identificar como a voz pode ser

utilizada como instrumento ideológico (distorção e dominação), como manifestação de grupos minoritários (diferenciação) ou como meio de participação dos membros (acesso).

A comunicação é pensada como expressão/silenciamento das vozes dos membros da organização, e a organização como coro das vozes dos seus membros. Essa metáfora orienta o foco investigativo para “a habilidade de os membros tornarem suas experiências ouvidas e entendidas”, para “a disponibilidade e ocasiões para falar”, para “a vontade de os outros ouvirem”, para “os valores, estruturas e práticas que suprimem a voz” (PUTNAM, PHILLIPS & CHAPMAN, 2004, p. 98).

A metáfora da *voz* conecta as questões de poder e significado com a comunicação organizacional que tanto pode favorecer, quanto suprimir vozes.

A metáfora do *discurso* subscreve a comunicação como conversação, concebendo as organizações como textos. Refere-se à linguagem, às gramáticas e aos atos discursivos e tem em consideração o processo, a estrutura, a ação coletiva e a realização conjunta da conversação.

Focaliza o diálogo, o contexto, os processos micro e macro e a co-produção de linguagem em práticas *ad hoc*. Entendido como o primeiro plano da linguagem, o discurso tem a responsabilidade de formatar e desembaraçar as relações entre o significado, o contexto e a práxis.

Putnam, Phillips e Chapman (2004) alertam que muitas vezes os estudos revelam mesclas e inter-relacionamentos de suas modalidades, das seguintes formas:

as metáforas do *conduíte*, da *lente* e da *linkage* têm um mesmo ponto de convergência, a transmissão;

as pesquisas sobre redes, sob o signo da metáfora de *linkage*, ao centrarem-se nos significados e relacionamentos imbricam-se com a metáfora do símbolo e

a metáfora da *performance* se articula à metáfora do *discurso* em estudos com ênfase em ordenamentos gramaticais e receitas para organizar, considerando que atos de discurso e práticas discursivas envolvem uma dimensão performática.

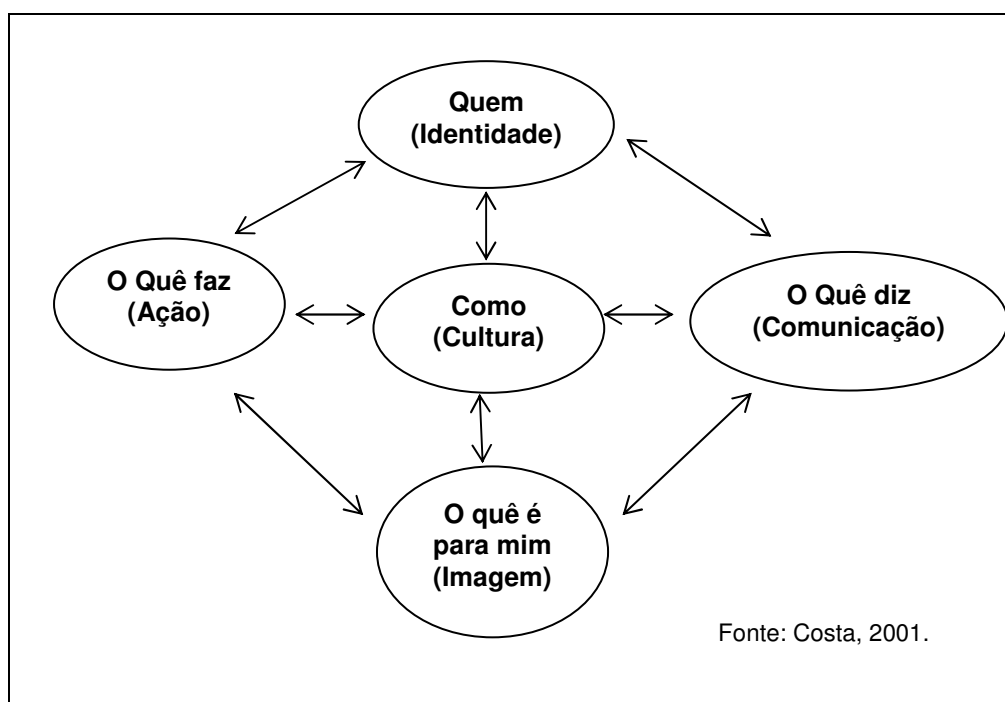
A imagem como consenso construído e compartilhado

Responsável pela construção de relacionamentos confiáveis e sólidos da empresa e seus públicos, a comunicação institucional deve com o objetivo de criar e compartilhar significados de modo que eles se tornem um consenso. E este consenso resulte em uma imagem positiva para a organização.

Costa (2001) confirma que imagem é como os públicos percebem e experimentam a personalidade de uma empresa. Esta percepção e experimentação ocorrem nas experiências comuns entre os sujeitos de uma interação orquestrada em função dos objetivos comunicacionais da organização.

Esta construção simbólica, considerada como valor estratégico das organizações, encerra um ciclo industrial baseado na lógica do capital, da organização, da produção e da administração e inicia o paradigma do século 21, com vetores completamente novos: a Identidade, a Cultura, a Ação, a Comunicação e a Imagem (COSTA, 2001).

O olhar sistêmico do autor migra da linha de produção e vai para as estruturas intangíveis de significação. Ele propõe um modelo formado por cinco vetores, dispostos em dois eixos e seus pólos, que atuam em conjunto e são interconectados, conforme a ilustração:



Verticalmente, encontram-se interconectados a Identidade e a Imagem. Horizontalmente, estão as Ações e as Mensagem emitidas. Ao centro, a Cultura apresenta-se como um elemento qualificador e gerenciador que diferencia uma empresa da outra e fornece os elementos fundamentais que regem os atos sociais e constróem a percepção e a experiência vividas pelos públicos.

A empresa representa o sujeito social em interação (*Quem*) e assume uma Identidade ao realizar ações e tomar decisões (*O Quê faz*) que são transmitidas por meio de sua comunicação institucional (*O Quê diz*) gerenciada pela cultura organizacional (*Como*). A repercussão deste processo – na recepção -, se dará em uma re-significação da identidade empresarial (*Imagem*).

A projeção pública da identidade empresarial, o significado que ela assume na recepção, a soma das experiências, crenças, percepções, deduções, projeções, sensações,

emoções individuais que são relacionadas às empresas: a isto, Costa (2001) chama de Imagem.

É justamente esta interpretação e a valorização coletiva da personalidade corporativa que se manifesta através de um estilo de comunicar-se que dá nascimento a imagem mental da empresa na memória social. A imagem pública é a soma das imagens individuais que coincidem (COSTA, 2001, p.216).

O autor distingue identidade e imagem em seus conceitos, mas os reúne no âmbito da gestão da comunicação. “Quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo - pode-se chamar: imagem” (COSTA, 1995, p. 43).

A gestão da comunicação torna-se a gestão da identidade, pois “a identidade corporativa é um sistema de comunicação que se incorpora à estratégia global da empresa e se estende e está presente em todas as suas manifestações, produções, propriedades e atuação” (COSTA, 2001, p.218).

A gestão da imagem é indireta, já que a mesma necessita da substância real da empresa: os cinco eixos apresentados pelo modelo do autor ou, ainda, os fatos comunicáveis levantados na Teoria Sistêmica de Yanaze (2007).

No paradigma de Costa (2001), a identidade se transforma em imagem quando seus atos sociais, sua conduta e comportamentos são explicitados pela comunicação. A imagem configura-se como um eco público da identidade empresarial, as percepções e experiências protagonizadas e interpretadas pelos públicos.

Por conta disto, o *Como* (Cultura) torna-se o eixo fundamental de seu paradigma para a manipulação dos significados emitidos pela empresa em busca da produção de significados positivos: a imagem que procura projetar.

É como comunica, não somente o que se diz, mas como se diz e o que dá a entender sem dizê-lo: é mensagem semântica (o que se diz) e é mensagem estética (como se diz) sobrepostas em uma mensagem, em termos da semiologia, o que denota e o que conota. Estes são os fenômenos da significação (COSTA, 2001, p.216).

O *Como* é o elemento que transforma os atos sociais (*Quê Faz*) em elementos singulares, de diferenciação. Conforma o comportamento da empresa como instituição e ator privilegiado na realidade social. Revela um modo próprio de atuar em relação aos seus públicos – tanto externo como interno. Modela o fazer e o comunicar. É o vetor que transforma e qualifica os parâmetros *Quê Faz* em percepções, sensações e experiências. Cria diferentes formas de comunicar e de discursos, com objetivos e públicos diferentes e por meio de diversos meios, suportes, ferramentas e veículos (COSTA, 2001).

O gerenciamento da comunicação de Costa (2001), bem como o processo de gestão comunicacional de Yanaze (2007) têm como objetivo estratégico, a obtenção de um consenso entre o significado emitido e o significado aceito pelo receptor.

Imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa, a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização (COSTA, 1995, p. 45).

Este consenso, que para Miceli (1973) é o acordo quanto ao significado dos signos e quanto ao significado do mundo (aqui, o mundo organizacional), traduz-se na imagem positiva construída e compartilhada entre a empresa (emissor) e seus públicos estratégicos (receptor).

Blumer (1980) destacou na terceira premissa do interacionismo simbólico que os significados são manipulados tanto por quem emite como por quem recebe as mensagens. Não há passividade neste processo e as re-interpretações são possibilitadas pela procura individual consciente de elementos que reforçam, negam ou constroem o significado coletivo.

Desta forma, não há certezas quanto ao resultado deste movimento de interação simbólica patrocinada pela organização.

O interacionismo simbólico colabora com a gestão comunicacional baseada em sistemas e subsistemas, ao chamar a sua atenção para os movimentos de oposições e de posicionamentos contrários. Em seus processos de controle e aperfeiçoamento, há que se considerar a produção conjunta de significados – a participação do receptor -, e o imprevisto nesta prática simbólica.

**PARTE II - “TEORIAS EM ATO” –
ESTUDO DE CASO: COMUNIDADE EDUCATIVA
FUNDAÇÃO BUNGE**

CAPITULO III – CONTEXTO: A ORGANIZAÇÃO E A COMUNIDADE

Tanto Blumer (1956) como Bakhtin (1995) concebem a contextualização do espaço e tempo como fundamentais para uma análise completa dos enunciados da pesquisa. Tanto vale o enunciado como matéria lingüística como contexto enunciativo; é preciso ter a visão de conjunto no momento da enunciação, as condições de produção são inerentes à construção do discurso.

Atendendo a este alerta, procedemos com a caracterização dos sujeitos em interação e com a descrição do contexto histórico desta pesquisa.

Ambiente de interação: Organização, do Projeto e Comunidade⁷

O bairro Jaguaré

O Jaguaré⁸, distrito localizado na zona oeste da cidade de São Paulo, foi batizado com o mesmo nome de um ribeirão, que nascia em Osasco e cortava a região até desembocar no rio Pinheiros. O vocábulo tem sua origem no tupi-guarani e significa “*lugar onde existem onças*”, em referência aos felinos (em tupi-guarani, “*jaguar*”, ou “*jaguarê*”) que habitavam as matas dessa região.

⁷ A caracterização da Organização, do Projeto e da Comunidade foi feita utilizando-se dados obtidos em pesquisa secundária e informações coletadas nas entrevistas qualitativas. Acredita-se que, desta forma, o retrato do ambiente de interação ficou mais completo.

⁸ Ponciano, Levino. Bairros paulistanos de A a Z. São Paulo: SENAC, 2001. pp. 107-108.

Este distrito foi uma das muitas áreas rurais situadas além dos rios Tietê e Pinheiros que foram ocupadas e exploradas com o crescimento do parque industrial paulistano e a decorrente explosão demográfica a que a cidade assistiu a partir das primeiras décadas do século XX.

Por volta de 1925, a região começou a ser loteada pela Companhia Suburbana Paulista, empresa por Ramos de Azevedo. Em 1935, o engenheiro Henrique Dumont Villares, dono da Sociedade Imobiliária Jaguaré, projeta e constrói o bairro, dividindo a região em áreas residenciais, comerciais e industriais.

Em 1940, Dumont Villares doou à prefeitura a quantia de 700 réis para a construção da ponte do Jaguaré, para viabilizar a instalação de um centro industrial na região.

O Grupo Matarazzo foi o primeiro a instalar uma fábrica na região. Com a conclusão da ponte, outras dezenas de indústrias se instalariam, incentivando o estabelecimento de funcionários e comerciantes e iniciando um período de grande crescimento econômico e demográfico.

Em meados do século XX, o bairro já era considerado um dos mais industrializados da cidade, com mais de 125 fábricas e indústrias de pequeno, médio e grande porte.

2 Torre do Relógio Jaguaré



No ponto mais alto do Jaguaré, ergueu-se um mirante dotado de uma torre com relógio e sino, cuja função era servir de símbolo ao novo bairro. Atualmente, o Mirante do Jaguaré é tombado pelo poder público municipal.

O lento crescimento econômico registrado na década de

1980 afetou profundamente o distrito, que perdeu grande parte de suas empresas. Mas, ainda hoje, conserva fábricas de grande expressão como Votorantin Cimentos, Roché Farmacêutica, Embrapac Metalúrgica, Moinho Água Branca e a Bunge Alimentos, sendo ainda considerado um importante centro industrial da capital paulista.

No ano 2000⁹, o distrito registrava a presença de 156 indústrias, que juntas respondiam por mais de 8.500 empregos diretos - mais do que o comércio (3149) e o setor de serviços (6126).

Subordinado à subprefeitura da Lapa, o distrito possui uma área de aproximadamente 6,6 km² e uma população estimada em 47.062 em 2010¹⁰, bem heterogênea, com incidência das classes econômicas média e baixa. O bairro apresenta uma grande concentração de favelas, inclusive, a maior da cidade em área contínua, a Vila Nova Jaguaré, que ocupa o Morro do Sabão com seus 12 mil habitantes¹¹.

A taxa de alfabetização¹² do bairro é de 94,3%, sendo 8 o número total¹³ de estabelecimentos com matrículas em ensino fundamental 1^a a 4^a séries, 7 em ensino fundamental de 5^a a 8^a séries e 3 estabelecimentos de ensino médio.

Bunge Brasil

A empresa Bunge, de origem holandesa, está presente no Brasil desde 1905 e é uma das principais empresas de agronegócios e alimentos do país. Por meio da Bunge Fertilizantes e Bunge Alimentos, produz fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e

⁹ Fonte: Secretaria Municipal de Planejamento. <http://sempla.prefeitura.sp.gov.br>. Acessado em 24 de março 2010.

¹⁰ Fonte: http://sempla.prefeitura.sp.gov.br/infocidade/htmls_subs/37_demografia_2008_6.html acessado em 24/03/10.

¹¹ Fonte: IBGE Dados demográficos, 2000.

¹² Fonte: IBGE - Dados demográficos, 2000.

¹³ Fonte: MEC/Inep. Censo Escolar, 2006

comercializa soja e outros grãos, fornece matéria-prima para a indústria de alimentos e food service, além de produzir alimentos para o consumidor final.

Presente em 16 estados brasileiros, congrega mais de 300 instalações entre fábricas, portos, centros de distribuição e silos, reunindo, aproximadamente, 8.500 funcionários. Uma delas é a unidade fabril de alimentos na zona industrial do distrito do Jaguaré, na capital paulista.

Com um faturamento de R\$ 31,7 bilhões, em 2008, a Bunge administra marcas como Serrana, Manah, Iap, Ouro Verde, Salada, Soya, Cyclus, Delícia, Primor e Azeites Andorinha, Cocinero e Soleada .

A Bunge também tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Ásia, Austrália e Índia, além de escritórios da Bunge Global Agribusiness atuando em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio.

Em 2005, completou 100 anos de atividades no Brasil e apresenta como Visão: Melhorar a vida, aprimorando a cadeia global de alimentos e agronegócio e como Valores: Integridade; Abertura e Confiança; Trabalho em Equipe; Empreendedorismo e Cidadania.

Fundação Bunge

Em 1955, em comemoração aos 50 anos de atuação da Bunge no Brasil, foi instituída a Fundação Moinho Santista, atual Fundação Bunge, com o objetivo de incentivar as Ciências, Letras e Artes. O Prêmio Fundação Bunge foi criado naquele ano como forma de incentivar a inovação e a disseminação de conhecimento.

Desde então, a Fundação Bunge ampliou muito seu escopo de atuação, desenvolvendo ações de formação de educadores, voluntariado corporativo em escolas da rede pública e preservação de memória empresarial.

Atualmente, tem como Missão contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio de ações que valorizem o avanço da ciência, a educação e a conservação dos recursos naturais.

Sua Visão expressa-se em valorizar a pessoa como agente de transformação para a construção de uma sociedade sustentável e seus Valores sustentam-se nos pilares da Integridade, Respeito à diversidade, Parceria e Cidadania.

A Fundação Bunge tem uma estrutura formada por um Conselho – constituído por executivos e consultores externos -, pela Gerência de Projetos Sociais, que responde pela área executiva da Fundação, e pelas coordenações de Projetos Sociais, do Centro de Memória, do Prêmio Bungee de Comunicação.

Em 2009, os recursos da Fundação Bunge foram da ordem de R\$ 6 milhões, destinados aos investimentos em três linhas de atuação: **Incentivo à Excelência** - que abrange prêmios e projetos de estímulo a novos agentes de transformação; **Centro de Memória** - que reúne, trata e disponibiliza o patrimônio histórico das empresas Bunge no Brasil e **Sócio-ambiental** - programas que visam estreitar a relação entre o homem e seu ambiente natural, social, econômico e cultural, seja por meio de uma educação sustentável, seja por meio de formação profissional voltada à sustentabilidade.

É nesta área Sócio-Ambiental a qual se insere o objeto de estudo deste trabalho, o projeto **Comunidade Educativa de Voluntariado Corporativo** que recebeu R\$ 2 milhões em recursos em 2009.

A Fundação, portanto, é a responsável pelos investimentos sociais das empresas do Grupo Bunge no Brasil e segundo a Gerência de Projetos Sociais atua de uma forma profissionalizada e, como qualquer outro departamento da empresa, busca resultados e profissionalismo.

A partir de 2001 foi definido que todo o investimento social das empresas Bunge no Brasil seriam desenvolvidos pela Fundação, porque a empresa queria que fosse algo mais focado, direcionado, com metas e que fizesse realmente diferença na ponta. Porque como a empresa raciocina? A empresa raciocina que ela não é instituição de caridade, social, sou uma empresa. E mesmo meu investimento social tem que fazer algum sentido, porque senão ele não é investimento, ele é centro de custo (Gerência de Projetos Sociais).

Há autonomia de gestão na Fundação, mas procura manter certa consonância com a sua mantenedora, refletindo seus valores e a cultura do negócio.

[o projeto de voluntariado] tinha total relação até em termos de negócios, com a nova atuação de negócios que a Bunge estava vivendo naquele momento. Ela abriu suas ações na Bolsa de Valores, daí tem pressões internacionais, uma série de questões envolvidas, que fazem com que a empresa comece a repensar sua própria forma de atuação (Coordenação de Projeto)

A nossa relação com a empresa é porque a empresa é nossa mantenedora e nós utilizamos a estrutura da empresa, mas a linha de condução da Fundação é independente da atuação da empresa. Óbvio que para um bom andamento dos trabalhos, a atuação da Fundação tem que conversar com a conduta da empresa, eu não posso ser algo totalmente acéfalo ou à parte da empresa.

A palavra “acéfalo” conota que a empresa de Alimentos e Fertilizantes é a cabeça da Fundação.

Eu sou Fundação Bunge. Eu tenho sobrenome, tenho família. Meu DNA é Bunge, sou uma instituição social mantida pela iniciativa privada. Temos que caminhar de braços dados para que um contribua com o outro.

Por exemplo, a nossa atuação social é realizada nas comunidades localizadas no entorno das unidades do grupo. Por que isto? Porque grande parte do nosso trabalho a gente conta com o trabalho voluntário então, não dá para iniciar um trabalho de voluntariado numa região onde eu não tenha um mínimo de estrutura.

(...) Eu sempre falo o seguinte: se a Fundação tiver autonomia para fazer um bom trabalho e este bom trabalho ser realizado na ponta, com certeza este bom trabalho vai refletir positivamente para a empresa (Gerência de Projetos Sociais).

O objetivo estratégico que a Fundação deve responder ao Grupo Bunge é definido da seguinte maneira pela executiva:

Na verdade, a nossa grande vantagem, é que quando a Fundação Bunge foi criada ainda não se falava em terceiro setor, em licença para operar, em imagem institucional, em favorecer a imagem da empresa. É óbvio que hoje a Fundação também tem este papel para empresa, como para todas as outras empresas.

(...) Estrategicamente, a Fundação tem dois objetivos muito claros para a empresa: um, do ponto de vista interno, é o clima organizacional e o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, por meio da atuação do voluntariado. Esta ação nunca foi dissociada da formação: a gente sempre investiu muito na formação dos colaboradores para a ação voluntária.

E estava muito claro que se a gente queria que a Fundação refletisse crenças e valores da empresa, isto tinha que estar inserido nos colaboradores. Sempre foi muito claro que a Fundação não poderia ter uma atuação dissociada da empresa neste quesito.

Então, do mesmo jeito que a empresa colabora com a gente, seja na parte econômica, seja na parte de valores, a Fundação também tinha que influenciar a empresa neste quesito. Então, nós trabalhamos muito em conjunto e isto foi criando o quê a gente chamou de clima organizacional. Então, o que a gente faz na ponta, realmente, reflete crenças e valores nos funcionários.

E no ponto de vista externo, é óbvio que uma empresa que tem uma atuação social forte, séria e comprometida, ela tem uma percepção diferenciada no mercado. Agora, não digo pra você que esta percepção diferenciada no mercado esta associada a uma maior venda de produto, a abrir portas .. porque não! Não tá! A minha percepção hoje é que esta diferenciação consegue ter uma recepção muito maior no mercado externo que nacional.

(...) Então, óbvio que ela mantém a Fundação justamente porque ela tem benefícios. Ninguém investe R\$ 6 milhões se não tiver benefícios. Mas os nossos benefícios hoje, que dá para assegurar, caminham nesta linha (Gerência de Projetos Sociais).

Manter projetos sociais em países nos quais atua é prática comum do Grupo Bunge. Na Argentina e nos Estados Unidos, existem uma Fundação, na Europa, são investimentos diversos. Os projetos seguem atuações diferenciadas para cada nação. A Fundação Bunge

Brasil, no ano de 2010, dará apoio à Fundação Borg, da Argentina, para a construção do Centro de Memória Bunge daquele país.

Comunidade Educativa

O Comunidade Educativa é um projeto de voluntariado corporativo, criado em 2002 e que articula o trabalho de voluntariado corporativo com a formação de educadores, visando contribuir para a formação de alunos cidadãos, aptos em leitura e escrita, conscientes de seu papel no presente e comprometidos com o futuro. Cada funcionário tem até 2 horas semanais – do período de trabalho - para as atividades voluntárias.

O projeto foi iniciado a partir de um pedido do presidente mundial:

Quem fez toda a mobilização foi o nosso CEO mundial. Foi ele quem viu na Fundação, um caminho para começar um trabalho de mobilização interna. Ele falou “olha, eu quero que vocês comecem um trabalho envolvendo um grupo de funcionários, só que eu não sei que trabalho que é (Coordenação do Projeto).

Um comitê - formado por executivos e profissionais de todas as áreas e escalões da hierarquia - foi montado com o objetivo de estruturar o modelo de voluntariado e áreas de atuação. Este grupo de trabalho realizou uma série de pesquisas sobre o tema e promoveram palestras e workshops para ampliarem os debates entre todos os funcionários.

Além de conhecerem e analisarem experiências de outras empresas, também identificaram que boa parte das ações que a Bunge já desenvolvia – por meio de suas gerências, de forma autônoma, como patrocínio ou doação -, estavam ligadas à questão educacional.

Isto foi uma coisa natural, eles buscaram a informação e descobriram que boa parte das ações que a gente fazia estavam ligadas à questão da escola. Por isto, que este programa de voluntariado foi chamado de Comunidade Educativa, em 2002, com foco na educação, porque já era uma tendência natural de investimento da Bunge na área social (Coordenação do Projeto).

O projeto Comunidade Educativa foi formatado para atuar no âmbito das escolas públicas de ensino, localizadas no entorno das unidades de negócios da Bunge, que atuam no primeiro ciclo de ensino fundamental, com a participação de funcionários-voluntários em ações conjuntas entre escola-empresa-famílias.

Comprometido com a melhoria da qualidade de ensino e com a convicção da importância da participação da família no universo escolar.

Queríamos que tivesse um envolvimento interno e com contribuição numa nova linha de pensar no ponto de vista externo, sem relação com dependência. Aí criamos a linha do voluntariado, porque a gente queria contar com a ação interna no Comunidade Educativa no sentido de que não era só a empresa que ia fazer, mas a empresa entraria com uma parte, as escolas com outra, a Prefeitura com outra. Toda a comunidade seria envolvida (Gerência Projetos Sociais).

A partir de 2002, os voluntários começam a receber formação de voluntariado, com informações sobre as áreas de Educação, Terceiro Setor, além da participação e responsabilidades de cada um dentro das escolas.

O Comunidade Educativa teve início com projetos de educação ambiental e de estímulo à leitura. Hortas comunitárias e Cantinhos de leitura foram criados com a participação de professores, alunos, pais e voluntários.

Então, não era meramente uma atividade de financiamento de algum projeto, mas sim, a estruturação de um projeto próprio, a estruturação, condução e envolvimento dos próprios funcionários na condução destes trabalhos junto às escolas parceiras (Coordenação do Projeto).

Após seis anos de atividades, a Fundação Bunge chega à conclusão que o Comunidade Educativa não estava cumprindo com o objetivo primordial que era contribuir para a melhoria

da qualidade do ensino. A avaliação chegou em um momento no qual a Fundação também refletia sobre como atuar no modelo da Sustentabilidade:

Reflexão interna no sentido que a educação tem que ser ferramenta, mas o nosso foco tem que ser esta questão da sustentabilidade. Aí nós mudamos. O Comunidade Educativa passou a ser um programa escola sustentável, trabalhando em duas linhas: relação do homem com a comunidade e relação do homem com a natureza e a sua preservação.

Então, todo o trabalho que a gente faz, além desta formação cidadã pra criança, destes princípios da sustentabilidade e nestes eixos que nós definimos, também tem os desafios pedagógicos, e a leitura e a escrita são os desafios que a gente percebe hoje (Gerência de Projetos Sociais).

Em 2009, o Comunidade Educativa assume um novo formato e volta-se com mais empenho à questão da leitura e, agora, também à escrita, competências que demonstram – para os gestores da Fundação Bunge -, um ensino de qualidade.

Para atingir os níveis esperados, a Fundação fecha uma parceria com o Instituto Avisa Lá, uma organização não-governamental que atua com orientação e projetos para qualificação e desenvolvimento de competências dos educadores que atuam em instituições educacionais e atendem crianças de baixa renda¹⁴.

Esta parceria disponibiliza uma coordenação pedagógica para atuar com o projeto diretamente nas escolas, orientando os professores quanto aos requisitos fundamentais para a construção e realização de um projeto pedagógico com planejamento e indicadores de resultados. Esta capacitação é um valor para os gestores da Fundação Bunge.

Além do escopo modificado, o projeto também uniformizado. O tema trabalhado foi unificado em todas as escolas participantes, com abertura para a construção individualizada dos resultados, em forma de produtos finais. Em 2009, o tema foi Resgate e a Valorização da Memória Local, no qual foram trabalhados conceitos de memória individual e memória

¹⁴ Fonte: www.avisala.org.br, acessado em 02 de fevereiro de 2010.

coletiva. Cada escola poderia produzir, com este tema, ou livros, ou filmes, ou cartazes, ou pinturas. Esta produção ficou livre.

Na dinâmica do projeto Resgate e a Valorização da Memória Local, os professores foram orientados a desenvolverem as competências dos alunos em leitura e escrita por meio de atividades como entrevistas com pessoas da comunidade sobre histórias ligadas às raízes do bairro e redação de livros com as histórias destes personagens. Os livros foram escritos, diagramados e ilustrados pelos alunos das escolas.

Em todas as escolas atendidas, foram produzidos 162 livros e 55 cantinhos de leitura. O investimento para o Comunidade Educativa em 2009 foi de R\$ 2 milhões, para um universo de 7.079 alunos e 343 professores de 56 escolas, em 18 cidades do país, em nove estados brasileiros (SP, MG, RS, SC, PR, PE, PI, MT e BA).

Na Escola Estadual Henrique Dumont Villares, parceira da Fundação Bunge, localizada no bairro do Jaguaré, na capital paulista, o projeto Resgate e a Valorização da Memória Local foi encerrado no dia 17 de dezembro de 2009, com uma Mostra – na qual foram apresentados objetos e fotos antigas das famílias das crianças, com apresentação artística dos alunos e com o lançamento dos livros e de três filmes de curta-metragem produzidos pelos alunos.

O evento aconteceu no salão da Paróquia São José, vizinha da escola, e contou com a presença das famílias, dos professores, dos antigos moradores do bairro que deram entrevistas aos alunos, dos voluntários da Bunge, dos coordenadores da Fundação e do gerente geral da unidade da fábrica da Bunge do bairro, com cobertura da imprensa.

Comunicação Fundação Bunge

A Fundação Bunge tem uma estrutura própria de Comunicação, formada por uma coordenação e um assistente, além de apoio de empresas terceirizadas como assessoria de imprensa e agência de publicidade. Na hierarquia da Fundação, a Coordenação de Comunicação responde à Gerente de Responsabilidade Social.

O objetivo declarado da área é dar visibilidade para os nomes da Fundação Bunge e da Bunge, por meio da divulgação dos projetos sociais. Para tanto, utiliza de assessoria de imprensa e portal na internet (www.fundacaobunge.org.br) como ferramentas de trabalho. Vale ressaltar que a área de Comunicação da Fundação Bunge não tem nenhuma interação com a Gerência de Comunicação e Marketing Institucional do Grupo.

O material de divulgação interna e externa da Fundação Bunge é realizado pela área de comunicação, com o apoio de empresas terceirizadas. Não há nenhum material de comunicação como cartazes, comunicados, para o projeto Comunidade Educativa voltado à comunidade do Jaguaré. Também não há, por escrito, um documento formal tratando sobre as negociações e responsabilidades para a viabilização do projeto na escola.

É uma das coisas que a gente precisa trabalhar. A gente começou a fazer um ensaiozinho muito tímido, mas pra falar a verdade o ano passado a gente não parou para pensar nisto (Coordenação de Comunicação).

A apresentação do projeto – tanto para as diretoras, como para os professores– é realizada em reuniões, sob a responsabilidade dos voluntários. A utilização de ferramentas de comunicação, como apresentação eletrônica, é opcional.

A opção de comunicação feita pelos gestores da Fundação Bunge é aplicar, com este público, a comunicação face a face. Reuniões com professores e diretores e, com a família e

crianças, o contato com os voluntários nas atividades em conjunto, geralmente, nas festas de encerramento do projeto, homenagem às mães e dia das crianças.

Para organizações não governamentais e estudantes, a área da comunicação publicou os Cadernos Bunge de Cidadania, um material institucional da Fundação que explica alguns passos para a consolidação de um projeto de responsabilidade social, em cinco volumes temáticos.

A ação foi fruto da demanda de entidades, estudantes e outras empresas que solicitavam informações à Fundação sobre como proceder em projetos desta espécie. A coleção foi completada em 2005 e atualmente, segundo a coordenação de comunicação¹⁵ da Fundação, está desatualizada e não há previsão de retomada.

Para o público interno, funcionários da Bunge, a Fundação promoveu uma série de atividades e materiais de comunicação como manuais, impressos, cartazes, camisetas e filmes.

De acordo com as coordenadoras de comunicação e do projeto da Fundação Bunge, todos os voluntários receberam orientações sobre o quê dizer, como dizer e como apresentar e negociar o Comunidade Educativa nas escolas.

Em 2009, impulsionada pelo resultado de uma pesquisa-diagnóstico de Imagem e Opinião que acusou que as pessoas conheciam o projeto Comunidade Educativa mas não sabiam que eram da Fundação Bunge, a comunicação atualizou as logomarcas de seus projetos sociais, inserindo o nome Fundação Bunge em cada uma delas.

¹⁵ Entrevista realizada em 17 de fevereiro de 2010.

E aí tinha uma confusão, as pessoas sabiam o que a gente fazia mas não ligavam à Fundação aos nomes dos programas. Foi aí que a gente repensou, porque tava tudo confuso na cabeça das pessoas. A gente tava divulgando demais o Comunidade e esquecendo da Fundação. Todo mundo conhece o prêmio Professores do Brasil mas não sabiam que era da Bunge. E aí fizemos uma mudança completa de comunicação.



A primeira mudança prática foi modificar as logomarcas e incluir o nome Fundação Bunge. E a gente começou a trabalhar mais o institucional da Fundação, porque até então, estávamos divulgando os programas. Agora a gente vende o trabalho da Fundação e onde se encaixa o Comunidade, vai o Comunidade. Para fazer as pessoas entenderem que estes programas pertencem à Fundação (Coordenação de Comunicação).

A nomeação única para todos os produtos produzidos pelos projetos do Comunidade Educativa também foi definido para atender a este objetivo.

Você vai ver que tem um material que está explicando que elas não podem mais dar nomes para projetos locais – por que em cada lugar tinha um nome. Por exemplo, Comunidade Educativa – Projeto Leitores do Amanhã. Então, elas foram orientadas que tinham que usar só o nome Comunidade Educativa; Eventos, não inventa nome, é Comunidade Educativa, e sempre com o Fundação Bunge embaixo. Esta foi uma orientação da comunicação (Coordenação de Comunicação).

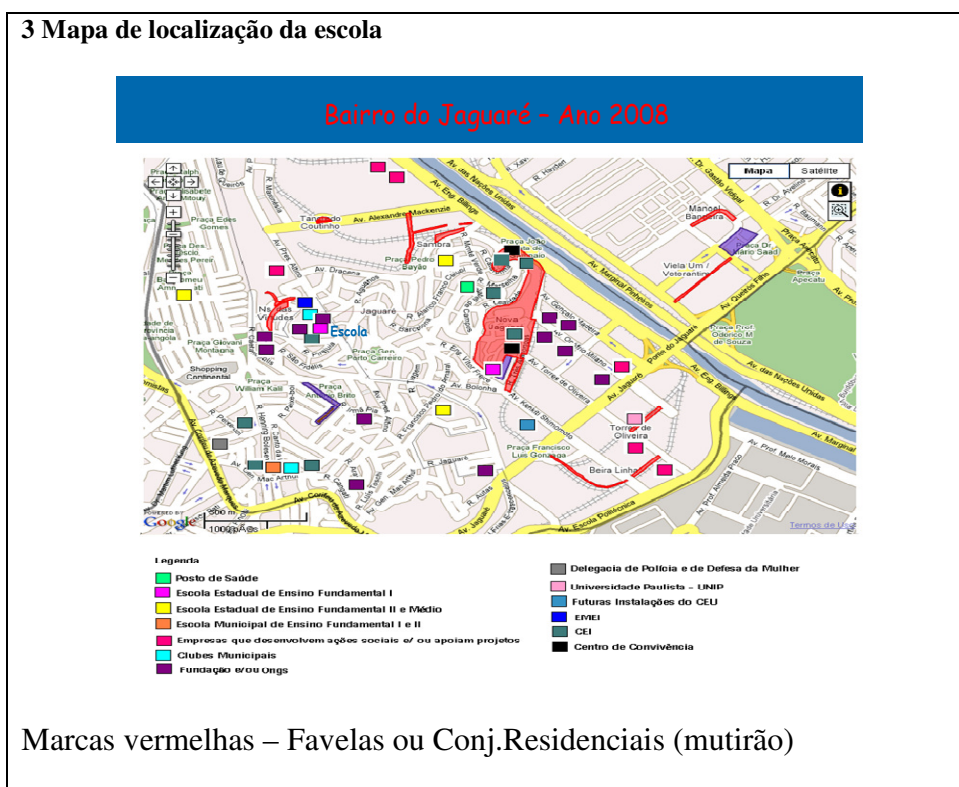
Os textos elaborados para a ação de assessoria de imprensa seguiram esta orientação: de institucionalizar os projetos.

O evento de encerramento do Comunidade Educativa da escola do Jaguaré foi objeto de trabalho da assessoria de imprensa da Fundação, que resultou em matérias no jornal O Estado de São Paulo, no Jornal da Cultura, da TV Cultura e no Canal Futura, produzida pela equipe da TV Mackenzie. Mães, alunos, os personagens reais das histórias contadas nos livros

e filmes, a gerência da Fundação Bunge e mais uma professora participante foram os entrevistados destas reportagens¹⁶.

Escola Estadual Henrique Dumont Villares

A Escola Estadual Henrique Dumont Villares, criada em 1974, está situada no bairro do Jaguaré, conforme localização no mapa.



Escola de Ciclo I – antiga 1ª a 4ª séries -, recebe alunos de 06 a 10 anos, em atividades nos períodos da manhã e tarde. Em 2010, estão matriculados cerca de 930 alunos em 31 classes.

Os alunos da comunidade escolar são oriundos do próprio bairro e das favelas vizinhas. Segundo a diretora da escola¹⁷, uma parcela do alunado é flutuante sendo composta,

¹⁶ As reportagens podem ser vistas pelo site www.fundacaobunge.org.br, acessado em 22 de março de 2010.

¹⁷ A diretora que nos forneceu esta entrevista estava desenvolvendo as atividades na escola como substituta e saiu em fevereiro de 2010, quando a diretora titular da E.E.Henrique Dumont Villares assumiu sua cadeira na escola.

em boa parte, por imigrantes nordestinos. As famílias, na sua maioria, não apresentam a formação tradicional composta de pais, mães e filhos¹⁸.

As profissões que predominam nesta comunidade escolar são de empregadas domésticas, faxineiras-diaristas, manicures, pedreiros, pintores, motoristas, seguranças, ajudante geral (nas fábricas localizadas no bairro), policiais e, também, há uma grande fatia de pais inserida no mercado informal¹⁹.

A escola é parceira do Comunidade Educativa da Fundação Bunge desde 2002. Além da Bunge, uma outra indústria do bairro desenvolve atividades em parceria com a escola.

O projeto que deu início à parceria e que continua até hoje, é a horta, construída com o apoio e trabalho dos voluntários da Bunge. Eles limparam o terreno, trouxeram adubo, e equipamentos e deixaram o local apropriado para que os alunos tratem a terra e passem a plantar e cuidar das hortaliças.

Os voluntários vinham com a gente, com os professores, os alunos, a gente fazia isto geralmente aos sábados, nos finais de semana. Daí vinham os pais, eles carpavam o terreno, arrumamos o terreno, tiramos todo o entulho, tudo. Aí eles vieram com a parte de fazer os canteiros, trouxeram a terra apropriada e aí plantamos as mudinhas, as crianças, cada um plantou. Isto tudo escrito, dentro do projeto, como trabalharíamos isto, por séries, cada série trabalharia uma parte, direcionada a horta, e foi assim durante alguns anos. Aí, comemos estas verduras, fizemos saladas na hora do intervalo para os alunos, então eles viram crescer tudo bonitinho (PEO).²⁰

As atividades da horta, atualmente, já estão inseridas no Planejamento Escolar, e todas as séries desenvolvem atividades neste espaço. A partir da inclusão da horta no cotidiano escolar, os voluntários tiveram sua participação diminuída. E, com a implementação do

¹⁸ Dados informados pela direção da escola.

¹⁹ Segundo dados levantados nas fichas dos alunos, 2009.

²⁰ Optamos em manter a confidencialidade dos entrevistados da comunidade, com exceção da Diretora. Assim, usaremos siglas para a identificação das falas. As siglas seguem as iniciais P para professor e M para mães.

projeto Resgate e Valorização da Memória Local, sob a responsabilidade do Instituto Avisa Lá, a função dos voluntários na escola foi esvaziada.

O projeto Memórias – como é citado pelos envolvidos -, foi apresentado à diretora da escola no primeiro semestre de 2009, como uma atividade para as 3^a. e 4^a. séries – ou 4^a. e 5^a. ano, na nomenclatura atual. A diretora sugeriu que a atividade fosse estendida a todas as salas, mas a adesão foi pequena:

Eu falei pra ela, nós vamos abrir pra todo mundo e quem se interessar, que seja um professor que se interesse em participar do projeto, nós vamos fazer com este professor. Mas tem que abrir pro grupo, apresentar a proposta e quem tiver interesse abraça o projeto, quem não tiver, tranqüilo, não vai receber nenhuma crítica, não vamos obrigar ninguém porque eu acho que não vai funcionar, quem entrar no projeto tem que entrar com vontade, porque é trabalho, vai ter que se dedicar, vai ter que estudar, então, não vamos obrigar ninguém, vamos conversar. E, seis professores se colocaram, de 40 e poucos (DIRETORA).

O Memórias teve início, efetivamente, em Junho de 2009, com seis professores de 2^a a 4^a séries.

A responsabilidade da escola perante este projeto é no apoio operacional e na liberação dos professores para as atividades de formação e capacitação, em substituição das reuniões de HTPC – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo.

A responsabilidade dos professores está no desenvolvimento do projeto, seguindo as orientações da Fundação Bunge, propondo e/ou realizando as tarefas concernentes com os alunos, criando os produtos-finais a serem apresentados e, posteriormente, fazer e entregar a avaliação dos trabalhos.

Contexto das Entrevistas²¹

As entrevistas desta pesquisa com os representantes da Fundação Bunge e da Comunidade aconteceram após o encerramento do projeto, nos meses de Dezembro de 2009 e Fevereiro de 2010. A apresentação do contexto das entrevistas segue a ordem da realização cronológica das mesmas.

Coordenação do Projeto - A primeira a ser entrevistada foi a coordenadora do projeto. Conheci a entrevistada e a equipe gestora do Comunidade Educativa no evento de encerramento do projeto, no dia 19 Dezembro de 2009, na Paróquia São José, localizada no bairro do Jaguaré, SP.

A equipe – formada apenas por mulheres - recebeu minha proposta de estudo muito bem e prontamente se disponibilizou a me atender e realizar as entrevistas.

Na ocasião da entrevista, portanto, o projeto Comunidade Educativa com o tema Resgate e Valorização da Memória Local já havia se encerrado na escola parceira do bairro do Jaguaré e as outras escolas, no restante do país, estava em processo de finalização. A entrevista foi realizada dias antes da entrevistada sair para férias.

Diretoria da E.E.Henrique Dumont Villares - O segundo agente em interação entrevistado foi a diretora da escola, em janeiro de 2010, uma semana antes dos trabalhos de Planejamento Escolar. A escola ainda estava em recesso. A diretora – que não é a titular da cadeira -, propiciou ao pesquisador, todas as informações necessárias para a contextualização da escola e facilitou os contatos com as professores e mães de alunos. Dias antes da entrevista acontecer, o Canal Futura foi até a escola para a realização das entrevistas com mães, alunos e professores sobre o projeto.

²¹ O instrumento da pesquisa de campo encontra-se nos Apêndices deste trabalho.

Professoras da E.E.Henrique Dumont Villares - Entrevistas realizadas com professoras participantes do projeto Comunidade Educativa em 2009, no último dia da semana do Planejamento do Calendário Escolar. Nesta semana, são acordados todos os eventos e atividades curriculares e extra-curriculares que serão realizadas durante todo o ano na escola. A coordenadora do projeto Comunidade Educativa – apesar do convite da diretora da escola - não compareceu à reunião para apresentar o tema proposto para 2010. Uma das professoras participantes desta pesquisa deu entrevista à reportagem do Canal Futura.

Coordenação de Comunicação – O ambiente da entrevista com a Comunicação – em fevereiro de 2010 - se mostrava tenso. A Bunge acabara de anunciar a venda de suas unidades de negócio em fertilizantes para a Vale do Rio Doce. Com isto, alguns dos voluntários que participavam dos projetos da Fundação Bunge foram embora. A coordenadora de comunicação, após apresentar e disponibilizar as peças produzidas para o Comunidade Educativa, afirmou que não havia ainda começado o planejamento de 2010, porque aguardava definições. A entrevistada é voluntária em uma escola próxima ao escritório central da Bunge, na região sul da capital paulista.

Gerência de Projetos Sociais - A entrevistada fez questão de deixar muito claro, em vários momentos, que sua atividade, sua área, é profissionalizada como qualquer outro departamento da empresa, que precisa ter resultados e profissionalismo. Ela refuta a idéia que o trabalho da Fundação é algo missionário. Ela diz que sua atividade é investimento social e não humanitarismo.

Esta entrevista também aconteceu logo após a divulgação da venda de negócios da empresa. A gerente indicou que esta operação promoveu mudanças dentro da empresa Bunge. Por conta destas mudanças e por aguardar novas diretrizes, a coordenação do Fundação optou

em não comparecer à reunião de planejamento da escola E.E. Henrique Dumont Vilaes realizada em Fevereiro de 2010.

Mães – Cada professora entrevistada indicou duas mães. As mães indicadas pela professora entrevistada pelo Canal Futura também participaram da matéria. As mães foram convocadas pelas professoras por meio de bilhetes. Vale ressaltar que as mães moram próximas à região industrial do bairro. As entrevistas aconteceram na segunda semana do reinício das aulas.

CAPÍTULO IV – TEXTO: A COMUNICAÇÃO E AS NARRATIVAS

As narrativas são “os veículos por meio dos quais os valores e as crenças organizacionais são produzidos, reproduzidos e transformados” (SMIRCICH, 1983 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.95).

Para Bakhtin (1995), as narrativas são réplicas dos diálogos sociais, pois o sujeito imprime em sua fala os valores e crenças do grupo social ao qual pertence.

A análise descritiva das narrativas permite o entendimento das vozes representadas nas falas (BAKHTIN, 1995) e das potencialidades de significações sociais (Blumer, 1956) compartilhadas pelos agentes em interação no projeto Comunidade Educativa.

Fundação Bunge

Da parte da Fundação Bunge, os responsáveis pela efetivação e gestão desta ação de responsabilidade social compartilham do entendimento dos objetivos do projeto, que versam, do ponto de vista interno, sobre a consolidação de uma cultura organizacional comprometida com o valor Cidadania por meio do voluntariado. Este compartilhamento é percebido nas declarações semelhantes das diferentes áreas entrevistadas:

Estava muito claro que se a gente queria que a Fundação refletisse crenças e valores da empresa, isto tinha que estar inserido nos colaboradores. Então, nós trabalhamos muito em conjunto e isto foi criando o quê a gente chamou de clima organizacional. O Comunidade Educativa é um reflexo das crenças e valores da empresa, porque ele é feito pelos funcionários da empresa, não bancado pela Fundação (Gerência de Projetos).

A Fundação desenvolvia uma série de ações sociais, mas não tinha nada na Fundação que envolvia o grupo de funcionários. Então, foi uma demanda da própria empresa convocar a Fundação para pensar num projeto que envolvesse os funcionários, porque ela sabia que a partir do momento que você leva estes conceitos de terceiro setor, sustentabilidade, de educação ambiental para sua rede de funcionários, você começa um trabalho de sensibilização para as mudanças internas muito importantes que a empresa precisava viver (Coordenação de Projetos).

Acho que ele é um grande estimulador de público interno. Este é o principal objetivo dele. Ele mobiliza, motiva as pessoas, elas fazem de coração. Elas ficam empolgadas em atuar nas escolas. Aí tem o encontro, o presidente mundial agradece, aí elas ficam muito felizes (Coordenação de Comunicação).

Da mesma forma, as semelhanças e complementaridades se apresentam nas falas dos sujeitos-fundação²² quanto aos objetivos do ponto de vista externo, comprometidos com a qualidade de ensino e participação da família no ambiente escolar.

Quando ele foi criado, ele tinha como propósito, trabalhar neste sentido, de contribuir para a melhoria da qualidade de ensino e trazer a família para o universo escolar. A participação da família, está mais que comprovado, que quando a família está envolvida no processo educacional dos filhos, eles se desenvolvem muito mais, né? (Coordenação de Projetos).

O Comunidade Educativa é um programa de escola sustentável trabalhando em duas linhas: relação do homem com a comunidade e relação do homem com a natureza e a sua preservação. Então, você trabalha a questão da cidadania sem esquecer da sala de aula, você pode ver que todo o trabalho que foi feito envolve muita leitura, escrita, eles fizeram os livros. Daí os indicadores, que a gente mede, são indicadores de leitura e escrita (Gerência de Projetos).

Montamos a biblioteca, com todo mundo participando .. a escola, o aluno, pai, vó, cada um com o quê podia, de novo, envolvendo a comunidade. Tudo que a gente faz, a gente tenta envolver a família. Então é assim, talvez não seja uma grande mudança, não vai mudar a educação no Brasil, mas vai mudar alguma coisa naquela comunidade (Coordenação de Comunicação).

²² Sujeitos-fundação: refletem valores e crenças da organização sem fins lucrativos, voltados ao investimento social.

Os gestores do Comunidade Educativa, fortemente convencidos que a qualidade de ensino da escola pública passa pela formação e capacitação do professor, reformataram o projeto sob esta nova premissa.

Aí a gente fez avaliação, pesquisa e tudo mais e descobriu que um dos propósitos do programa que era muito importante que era a contribuição para a melhoria da qualidade de ensino não estava sendo cumprida em sua plenitude e que a gente precisava, para conseguir este objetivo tão audacioso, investir forte na formação continuada de professores, por isto, a gente buscou a parceria do Instituto Avisa Lá.

Então, a gente buscou esta experiência que eles tinham porque a gente sentiu na ponta que se a gente não colocasse o dedo nesta ferida, a gente não ia conseguir atingir os resultados que a gente tinha se proposto, não ia conseguir mudar a realidade das escolas, em termos educacionais, né? (Coordenação de Projetos).

O que vai alicerçar as duas linhas de atuação do Comunidade Educativa é uma formação forte do professor. Nós temos que chegar forte com o professor e ele disseminar isto dentro do universo escolar (Gerência de Projetos).

Em se tratando da gestão dos projetos sociais, podemos perceber uma sobreposição do universo simbólico da administração empresarial – e seu modelo coercitivo - no universo simbólico da gestão de investimento social da Fundação.

Eu não acho que educação tem que ser missão .. não, o cara é um profissional que tá ali a serviço. Agora, acho que como profissional, ele tem que ser bom como qualquer profissional de qualquer outra área, você concorda? Eu, na minha função, se eu não tiver resultado, se eu não tiver fazendo um trabalho de qualidade, eu não tenho dúvida que eu vou ser convidada a mudar minha prática. Então, eu sinto que o professor também precisa ter um pouco deste comprometimento. Não o magistério como missão, como sacerdócio, não mas como profissão (Gerência de Projetos).

Na fala da gerência da Fundação Bunge, apresenta-se o sujeito-fundação deu lugar ao sujeito-empresa²³, que assume a lógica do sucesso econômico empresarial como a resposta para o sucesso do projeto social: o uso do planejamento e de indicadores de avaliação.

²³ Sujeito-empresa: reflete valores e crenças de uma empresa de capital privado, voltada ao lucro.

A forte crença axiomática na importância do uso do planejamento constrói uma certeza – uma visão de mundo - que o ensino público não tem qualidade porque os professores não conhecem e/ou não aplicam as técnicas de planejamento em suas atividades profissionais.

Este universo empresarial contamina a fala dos gestores do projeto de investimento social:

A partir do momento que a gente começa a desenvolver ações nas escolas, levar a metodologia de trabalho e tal, os professores começam a captar coisas importantes de dentro da empresa, que é a questão do planejamento, da organização, sabe? Então tem avanço de todos os lados (Coordenação de Projetos).

É preciso, então, “colocar o dedo nesta ferida” e “capacitar” o professor– torná-lo apto para a um serviço, trabalho²⁴.

Interessante notar o confronto entre o gestor, o consultor pedagogo e o professor educador em relação às exigências empresariais - os indicadores:

A proposta do Avisa Lá era não ter indicadores. Mas aí eu falei não, temos que ter indicadores, por mínimo que seja, tem que ter. Eu tenho que saber, pelo menos minimamente, o que foi feito este ano, um dado, qualquer que seja (Gerência de Projetos).

Nossa, é um parto pra conseguir. Primeiro, porque eles têm resistência a passar informações, eles acham que a gente está avaliando o trabalho deles . Eles são “avaliados pela Secretaria da Educação, quem é a Bunge para fazer a avaliação do trabalho?” Este é um processo muito complicado, porque não é uma cultura que está estabelecida nas escolas (Coordenação de Projetos).

Foi um desastre. Cada um entendeu de um jeito. O que a gente avaliou? Tá muito extenso, tá muito técnico, tem muita coisa. E não é que só eles não conseguiram responder, mas nós também fomos para um nível AA que só com um instituto de pesquisa para conseguir responder. Então, nós também tivemos que fazer esta *mea culpa* (Gerência de Projetos).

²⁴ Definição de Houaiss - dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

Esta última fala demonstra que os indicadores propostos para a avaliação estavam em um nível tão elevado que nem os profissionais da Fundação seriam capazes de respondê-lo, o que demonstra uma desinformação tanto em relação às possibilidades do receptor-professor quanto ao o quê seria – realmente – importante medir nos projetos sociais.

A “*mea culpa*” da Fundação deve passar, também, pela consideração que – muito certamente -, os indicadores de projetos sociais são diferentes dos utilizados para a avaliação de ações empresarias voltadas ao lucro.

A construção simbólica vai se efetivando a cada momento de interação social, na qual ocorre o enfrentamento e uma negociação de símbolos que moldam a conduta destes personagens. O comportamento das respostas não é fixo ou determinado, mas, antes, é fruto de uma negociação realizada pelos mesmos acerca dos símbolos.

A interação entre Fundação Bunge e as escolas parceiras se inicia em 2002, com uma apresentação do projeto Comunidade Educativa – de forma oral, sem o suporte de materiais impressos e formais.

Segundo a Gerência da Fundação, a proposta é diferenciada pois rompe com a cultura assistencialista a qual as escolas estavam acostumadas. Isto exigiu um esforço maior na negociação:

Quando a gente começou a chegar com isto na escola, era uma coisa completamente nova e que não foi tão fácil de ser implementada. A gente ia nas reuniões e eles falavam assim “não, mas o quê vocês vão trazer para gente?” e a gente falava “não, o quê a gente pode construir em conjunto? Porque tem que ser um investimento que faça sentido para você, qual é seu grande desafio interno? (Gerência de Projetos)

O uso recorrente da palavra Não antes das frases demonstra uma atitude primeira de negação.

Então todo mundo falava “ah, que legal” e a gente via os cifrãozinhos nos olhos de todo mundo com quem a gente conversava. Daí a gente falava “olha, nossa proposta não é de trazer nada pronto, mas de fazer algo em conjunto, não é doação”. “Ah, ótimo, dentro da proposta da escola, era isto mesmo que a gente queria, ter oportunidade de participar do projeto, de poder opinar” (Gerência de Projetos).

Agora tem algumas atividades que não estão diretamente ligadas ao projeto em si que a gente também apóia, como por exemplo, aí no Jaguaré, este ano, eles têm um projeto de capoeira e a gente deu apoio pro professor de capoeira, que mobiliza estas crianças em função do esporte, a gente forneceu o que eles chamam de fardamento, tudo mais .. deu apoio na organização de eventos (Coordenação de Projetos).

Para a gerência de projetos, “mudar cultura não é uma coisa da noite pro dia” e após oito anos de projeto, a negociação entre projeto *versus* ajuda financeira não existe mais nas escolas parceiras. “Hoje, nas unidades que nós atuamos a gente pode dizer que ... inexistente também é um exagero da minha parte, mas é praticamente inexistente.

A intenção do diálogo e da construção em conjunto permeia a fala da Fundação: “porque tem que ser um investimento que faça sentido para você, qual é seu grande desafio interno?”; “não é trazer nada pronto, fazer algo em conjunto”.

Porém, a intenção se perde no processo e a negociação não acontece. O que fica são as idéias preconcebidas do projeto pela força da hegemonia da Fundação. E, quando não há negociação, não há compartilhamento de significação simbólica.

A mudança do projeto Comunidade Educativa do modelo “horta e cantinho da leitura” para o formato de escola sustentável com capacitação dos professores aconteceu devido às intenções da Fundação e não “dos desafios internos” da escola.

Muito se tem discutido a questão da Sustentabilidade e nós – a Fundação – provocamos uma discussão sobre como poderíamos atuar neste modelo. Reflexão interna no sentido que a educação tem que ser ferramenta mas o nosso foco tem que ser esta questão da sustentabilidade. Aí nós mudamos (Gerência de Projetos).

Em 2009, a gente trabalhou a questão da comunidade e da cultura e agora em 2010 o tema já está definido: a gente vai trabalhar a questão do meio ambiente. A gente tem que integrar o trabalho do Centro de Educação Ambiental que é mantido pela Bunge (Coordenação de Projetos).

Não aconteceu nenhuma negociação para a nova proposta, mas, os professores “na verdade, para nossa surpresa, eles amaram, porque eles se sentiram mais acompanhados nesta nova forma de trabalhar”.

A palavra “amaram” é interessante. Segundo o dicionário Houaiss, amar é sentir devoção, é gostar muito. Logo, se os professores “amaram”, entende-se que a adesão ao projeto foi total nas escolas, com devoção. E não apareceriam dificuldades como a

falta de comprometimento mesmo, né, porque quando..quando a diretora assume o projeto, ela incentiva o grupo de professores a fazer com que a coisa aconteça dentro da escola. Quando ela não se compromete, a gente precisa a gente tem o trabalho maior pra conseguir mobilizar o grupo de professores porque, queira ou não, o que a gente tá levando é um trabalho a mais, entre aspas, entendeu? Ele não vai ganhar nem mais nem menos por fazer aquele trabalho (Coordenação de Projetos).

Os movimentos de relacionamento acontecem em torno dos públicos professor e diretor da escola, sob o formato da oralidade, utilizando as reuniões como meio. A família, como confirmado pela coordenação de comunicação, recebem informações sobre o projeto por meio dos comunicados e reuniões realizados pelos professores.

Pra ser muito sincera, nem sei se escola pública tem sistema de agenda de recados.

Não sei se a coordenação dos projetos tem algum tipo de controle nestes comunicados. Que eu saiba, não (Coordenação de Comunicação).

Desperta atenção especial esta lacuna na comunicação do projeto, pois, se um dos objetivos do Comunidade Educativa é envolver as famílias na escola, seria de fundamental importância o projeto gerenciar a relação comunicacional com este público.

A força comunicativa do projeto passa pela comunicação com os pais da criança. A informação é o principal recurso de entrada para a mudança de comportamento do aluno (outro resultado do ensino público de qualidade), porém, esta mudança será possível se a informação for processada na vida do aluno também fora do ambiente escolar. Por isto, para falar com a criança, é preciso falar com a família desta criança.

Esta falha pode ser fruto de uma falta de decisão estratégica para a comunicação do projeto Comunidade Educativa. Ela é claramente focada para o operacional e entendida apenas como apoio instrumental na divulgação dos resultados do Projeto.

O objetivo da comunicação é dar apoio para as áreas de projetos e deixar o nome da Fundação cada vez mais forte atuando via assessoria de imprensa, via o portal, em várias frentes a gente tá tentando levar o nome da Fundação (Coordenação de Comunicação).

Estes elementos nos permite relacionar a gestão da comunicação da Fundação Bunge à metáfora do conduíte (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004). A metáfora evoca a imagem da comunicação linear, de mão única, direcionada a receptores passivos e reativos e que não considera como elementos-chave, o significado e contexto.

Nesta gestão de comunicação conduíte, a preocupação está na transmissão centralizada das mensagens (assessoria de imprensa, site) e, desta forma, prioriza a instrumentalização e afasta o *face to face*, o diálogo.

Ao não considerar o diálogo e a participação do outro (não há negociação para os projetos), a comunicação conduíte é a mais suscetível à ocorrências de falhas e ruídos (o projeto é voltado para capacitação do professor e qualidade de ensino, mas os professores entendem como “mais trabalho”).

A comunicação considerada como ferramenta não faz acontecer a interação social, a interação verbal. Seu aspecto operacional não possibilita as trocas simbólicas.

Bakhtin (1995) lembra que no processo da relação social, todo signo é marcado pelo horizonte social de um grupo social determinados. As configurações do significado se modelam de acordo com as posições sociais dos atores em ação.

É interessante notar que os sujeitos-empresa se impõem fortemente nas falas dos sujeitos-fundação, apresentando uma forte polifonia em seus discursos. Como exemplo, um dos entrevistados demonstrou dificuldades em responder sobre os benefícios do projeto social, sem versar sobre os ganhos profissionais.

Eu diria que a grande vantagem pro professor é exatamente essa, da facilidade para ele na sala de aula (Coordenação de Comunicação).

Algumas palavras como “cliente”, “boas práticas”, “programa da empresa” deixam mais claro;

Esse trabalho todo, só faz sentido pra gente, se realmente a gente conseguir chegar no nosso cliente que é o aluno.

E do ponto de vista externo é óbvio, é ter uma maior relação com a comunidade que ela está inserida. É muito melhor pra Bunge ser reconhecida como uma empresa que tem um trabalho social de qualidade na escola do que ser reconhecida como uma empresa que não abre seu diálogo, que não tem relação.

Você imagina: ali estou dentro da favela do Jaguaré. E se eu sou uma empresa que tem um reconhecimento de ter boas práticas, uma boa relação, é óbvio que na minha negociação com essa comunidade vai ser muito mais facilitado. Tem a questão da violência, a gente não tem nenhum tipo de depredação, de invasão. Então, a grande vantagem é essa: o desenvolvimento social e profissional e a relação com a comunidade (Gerência de Projetos).

Mas, mesmo com toda esta pressão da cultura organizacional, a força social do signo responsabilidade social surge nas falas dos entrevistados. É quando este sujeito se liberta da organização e fala como indivíduo, como cidadão, como “aquele personagem, que começa a desenvolver trabalhos na comunidade. Acho que é uma coisa que não sai nunca mais de você, entra na veia, entendeu? Você vira, como é aquele personagem? Robin Hood”, confessa a coordenadora do projeto.

Ele é um projeto que visa, sem dúvida nenhuma, a transformação das pessoas. As pessoas enxergarem o mundo de uma forma diferente. Serem mais humanas, conseguirem entender que o meio ambiente não é uma coisa a parte, que elas fazem parte, que estão inseridas no meio ambiente, né? (Coordenação de Projetos)

Ele é o grande programa da empresa, todo mundo falando dele, todo mundo querendo participar. Ele é *grande*. Num encontro de voluntariado, tá todo mundo lá, as pessoas podem estar atoladas, mas elas dão um jeito e vão. As pessoas fazem porque gostam. Está construindo cidadãos melhores (Coordenação de Comunicação)

E aí esse ficar alguma coisa é essa questão do letramento e para mim, é uma coisa pessoal minha, é abrir horizontes. Porque a gente investe nessa questão lúdica, porque a gente tem que colocar um brilho no olho dessa criança. Ela tem que ser minimamente motivada pra ir pra aquele espaço e a motivação dela não pode ser só comida e abrigo (Gerência da Fundação).

O significado dos objetos para cada um é basicamente gerado a partir da maneira pela qual lhe é definido pelas outras pessoas com quem interage. É possível, então, desprender das falas dos sujeitos-gestores²⁵, o significado do projeto Comunidade Educativa que foi construído durante o seu processo de criação, gestão e interação com os públicos interno e externo à Fundação.

Suas falas apresentam semelhanças e complementaridades que formam um significado compartilhado e um discurso coeso. Pela análise das narrativas, é possível considerar o seguinte significado para o Comunidade Educativa entre os sujeitos-gestores:

Projeto que comunga e reflete os valores da sua mantenedora Bunge, por isto, projeta tanto a Fundação como a Bunge como organizações abertas ao diálogo e preocupadas com o social. É a alternativa possível dos alunos tornarem-se adultos conscientes do seu papel social. A leitura e a escrita são o ferramental destes futuros cidadãos e são os indicadores de qualidade do ensino público. O único caminho possível para um ensino público de qualidade

²⁵ Sujeitos-gestores: em livre associação, nominamos os profissionais da Fundação Bunge como sujeitos-gestores, aqueles que apresentam um discurso polifônico que mescla crenças e valores da empresa e da fundação.

é a adoção das estratégias empresariais do planejamento e da avaliação. Os professores não tem este cabedal: é preciso capacitá-los para este trabalho.

A Comunidade

A escola reúne indivíduos socialmente organizados em grupos institucionais que condicionam seus comportamentos e seus discursos. São professores, pais e gestores educacionais (direção) que compõem as várias falas desta comunidade.

A análise descritiva proposta considera estes indivíduos como receptores do processo de comunicação estabelecido pela Fundação Bunge, por meio de seu projeto social. E levantará indícios de possíveis compartilhamento e re-construção dos significados recebidos do emissor (Fundação).

Em um primeiro momento, houve um interesse em identificar qual era o nível de conhecimento que estes sujeitos tinham sobre a empresa Bunge antes do projeto social.

As professoras e diretora foram unânimes em afirmar que só haviam ouvido falar da Bunge pelos seus produtos ou propaganda, mas a experiência com a organização foi por meio do projeto social desenvolvido na escola.

Em relação às mães, apenas uma conhecia a Bunge como vizinha:

Sobre a Bunge, a gente tem muito conhecimento, por conta aqui do bairro, assim, você fala, 'ah, você não conhece a Bunge? Então, é ali perto'. Não pelo projeto Memórias ...A gente conhece que é uma indústria de alimentos, que faz isso, faz aquilo (M4).

A parceria Bunge e escola tem pouco reconhecimento entre as mães entrevistadas. Uma delas, apenas, reconheceu espontaneamente o projeto Memórias como sendo da Bunge:

Minha filha se mostrou muito interessada naquele projeto que veio pra aqui da Bunge (M1).

Esta falta de lembrança pode indicar que o ator social em interação chamado Bunge não pertence ao círculo de convivência do cotidiano escolar das mães, apesar dos esforços da diretora da escola em envolver os voluntários em

reunião de pais, tudo, a gente sempre procura que eles tenham uma fala. Acho importante a comunidade conhecer, saber que tem uma proposta, acho importante ter esta presença na escola e na comunidade. A comunidade saber quem é, ouvir, ter uma fala deles, acho importante também (Diretora).

As mães afirmaram - após garantir que participaram de todas -, que nunca viram ninguém da Bunge nas reuniões de pais. Mas, houve referências da presença deles nas festas:

Normalmente, só em eventos. Sempre algum representante fala nestes eventos. Dia das mães, dia dos pais, eles sempre estão aqui (M2).

Para manter relacionamentos sólidos e prósperos com seus vários públicos, a comunicação organizacional deve ser considerada como um movimento de encontro, de interpretação e significação.

A interação simbólica é um processo no qual as pessoas constroem significados que servem para relacionarem-se com os demais e com o mundo.

Assim, procuramos entender como se deu o início da interação social entre a Fundação e os atores da comunidade. De acordo com os relatos pelas professoras e da diretora da escola, os primeiros encontros foram significantes.

A diretora, que assumiu a cadeira na escola três anos após o início da parceria, conta que, em um primeiro momento, teve que entender o objetivo deste trabalho, pois os comentários das professoras eram negativos.

Quando cheguei aqui, eu não entendia muito bem qual que era a proposta. Os professores mencionavam muito a horta e eu não entendia muito bem o que era esta parceria. Eu ouvia coisas assim.. “ah, o Antônio da Bunge (coordenador de voluntariado) chegava, o pessoal se escondia. Então, punha qualquer um pra atender”. Entendeu? “qualquer um pra atender” (DIRETORA).

Havia um descontentamento na equipe docente, em relação à parceria:

a escola tinha uma expectativa da parceria e a Bunge tinha uma outra expectativa e aí não batiam as expectativas. Porquê? Por que não havia este entendimento de diálogo ... e eu falo mais por conta da escola do que por conta da própria Bunge. Porque a escola tinha uma expectativa no sentido de ganhar bens materiais.

Então, esta era a visão do grupo, então, o grupo cobrava isto, em *off*, né, porque o grupo não tinha esta conversa. Na devolutiva do projeto aparecia: “ah, mas eles só querem e nada e nada e nada” (DIRETORA).

Aconteceu, então, uma reunião de apresentação com a diretora, a coordenadora da Fundação Bunge, o coordenador de voluntariado (Antônio) e a coordenadora pedagógica da escola.

Quando ele apresentou a proposta, eu falei, nossa, é maravilhoso. Vocês querem instrumentalizar a escola, vocês querem dar confiança para escola trabalhar porque a preocupação era pedagógico mesmo, mas isto não ficou claro para todo mundo.

Quando eu percebi o tamanho desta parceria eu falei: a gente tá tendo muito pouco, né, a escola não tá sabendo trabalhar, realmente aproveitar esta parceria (DIRETORA).

A diretora assumiu, então, a responsabilidade para com esta parceria e passou a promover momentos de interação entre os representantes da Fundação Bunge e os professores, abrindo espaços de participação, “independentemente de estar atrelado ao projeto, tinha a participação dos parceiros da Bunge. Nós passamos a colocá-los no nosso dia-a-dia, no planejamento da escola para colocar desde o início do ano, qual era a proposta, o objetivo”.

Porque para ela, “uma parceria só dá certo quando a equipe gestora abraça. A equipe gestora é quem vai fazer o elo, é quem vai dar o impulso pros professores, ela quem vai dar a

motivação pros professores participarem da parceria”. E, participar da parceria era importante porque nesta parceria, “a gente pode *tudo*, desde que tudo esteja fundamentado, que tenha projeto”.

Aí, nós começamos a fazer um trabalho de resgate desta parceria na escola e que, daí pra frente, do final de 2007 até este ano, está dando frutos maravilhosos, a gente conseguiu bastante coisa, não só na questão do crescimento, do entendimento do que é esta parceria, mas também na questão dos alunos, da comunidade, né, e do próprio grupo escola (DIRETORA).

Uma das professoras relembra a história:

No começo foi assim...foi a primeira parceria que nós tivemos, então, foi assim, uma novidade para nós, nós tínhamos uma idéia a respeito de parceria. Nós tínhamos ...nossas diretoras achavam, nós achávamos que eles viriam e dariam tudo para nós. Tudo que a escola precisaria, eles dariam (PEO).

O projeto teve início na escola com a horta, com a impressão que a Fundação forneceria todos os pedidos feitos pelo grupo, já que na atividade horta, os materiais foram providenciados.

Eles falaram no começo que iriam fazer uma troca. Eles comprometeram oralmente, nada escrito.

A gente faria este trabalho, porque envolveu praticamente todos os professores com o trabalho escrito e prático. Alguns materiais eles trouxeram no início, trouxeram pás, todos os materiais eles trouxeram. Mas em troca, nós queríamos pra nossas crianças, um parquinho ou então, algum lugar, porque nós temos muito espaço físico nesta escola, mas ela não é utilizada. No começo, a gente até achou que iria acontecer. Mas até hoje ... (PEO)

Mas a negociação ficou mal resolvida e a equipe docente sentiu a falta da contrapartida da Fundação Bunge. O significado construído nesta interação mal realizada foi negativo, como indicado pela palavra “mata” na fala da professora:

Aí a equipe desmotivou, começou a diminuir o número de pessoas que queria participar, colocar o corpo fora. Aí tinha só uma equipe que continuou e que levava isto.

Aí a gente trabalha, se mata, faz este projeto, elabora, todo mundo se reúne, aí escreve, manda para eles ... não vem nada que a gente pede!
(PEO)

Segundo ela, os professores tentaram negociar outros projetos com a Fundação. A carga semântica que surge na fala é que há, por parte da Fundação, exigências mas nenhuma disposição de contrapartidas que atendam ao grupo da escola:

A gente já fez várias propostas, porque todo ano a gente entregava projetos para eles do que a gente gostaria, aí eles vêm “mas não é assim, vocês têm que trabalhar este tema, não é assim, vocês pedem a gente vai dar” (PEO).

Para o projeto Memórias, a professora lembra a primeira reunião com a representante da Fundação. Após a apresentação do tema, houve uma resposta do grupo de professoras, uma tentativa de diálogo de compartilhar os seus interesses e necessidades. Porém, sem sucesso:

A gente questionou porque isto a gente já trabalhava ...Aí ela explicou que era um outro foco. As crianças faziam a pesquisa, trabalhavam.. tudo isto realizado na sala de aula por nós com a orientação (PEO).

Foi um pouco difícil adequar a proposta deles a nossa, porque de início eu tinha dito a ela assim: dá pra adequar este seu projeto com o quê a gente tinha que era meio ambiente-lixo? Que no nosso caso era o lixo, né? Só que aí foi andando, foi andando...andando.. e aí a gente caiu na questão da memória. Então, qual tinha sido minha proposta pra ela? A gente queria fazer assim, uma pesquisa, de 1ª. a 4ª. série, que as crianças aqui ... que a comunidade tinha o hábito de separar o lixo ...(PMFC)

No momento de espaço e tempo desta pesquisa, o grupo docente já havia entendido o comportamento da Fundação em relação às contra-partidas da parceria:

Quase 6 anos que nós estamos nesta parceria e nós não tivemos nada. Eles não dão nada...Se a gente for esperar alguma coisa em troca da Bunge, ela nunca vai dar nada. Porque a Bunge tem uma filosofia de trabalho que é pedagógica, entendeu? (PEO)

A intenção deles, é melhorar o nosso pedagógico – ajudar ao professor a crescer , pra capacitar o professor pra ele estar atuando em sala de aula. Em nenhum momento eles têm esta intenção de “ahhh vamos comprar isto porque está precisando daquilo” (PMFC).

E tal entendimento não resultou em aceitação e compartilhamento. Prova disto é a disposição do grupo em desfazer a parceria. Uma das professoras entrevistadas que vem

participando do Comunidade Educativa desde o seu início, inclusive, sendo uma das seis únicas que desenvolveram o projeto em 2009, foi reticente quanto sua participação em 2010:

Este ano, inclusive, a gente precisa rever este projeto. Porque não vem nada para escola. A gente tá trabalhando demais. Tanto é que este ano, eu não vou entrar.

A gente tem um projeto aqui na escola que é deixar todas estas crianças alfabetizadas *mesmo*, com o projeto ler e escrever, então a gente tem vários projetos para trabalhar (PEO).

As frases da professora como “gente tá trabalhando demais” e “gente tem um projeto aqui na escola que é deixar todas estas crianças alfabetizadas *mesmo*” indicam que a Fundação Bunge não está entendendo as mensagens passadas pelo professor, seja comportamental ou até mesmo, verbal. A segunda professora afirma que o grupo tem outros desejos para as contrapartidas, como “melhorar a nossa biblioteca”.

Na reunião de planejamento escolar para 2010, os professores lembraram de incluir a horta nas atividades complementares regulares da escola. Esta atitude é resultado de uma construção coletiva que promoveu boas experiências e contruiu um significado positivo, de modo que fosse inserida dentro do universo simbólico escolar. A escola assumiu a horta como sua.

O mesmo não aconteceu com o projeto Memórias, que encontra dificuldades de aceitação entre o grupo:

Pelo o quê eu senti na reunião hoje, o pessoal não está muito disposto não. Eu até disse na reunião: se vocês estão esperando que eles venham, que ajudem a gente melhorar a sala de leitura, melhorar as salas com movéis pra isto, pra aquilo...ou coisa e tal...então a gente encerra a parceria aqui. Eu percebo uma resistência até mesmo em continuar este projeto (PMFC).

A idéia dos professores é que a Bunge também dê alguma coisa em troca para escola, não só conhecimento, mas na parte de algum material, alguma coisa que a escola precise e não consigo por outros meios (PEO).

A falta do diálogo e do entendimento do professor como agente nesta interação social e verbal produziu resultados negativos para esta interação social, como:

- o não compartilhamento do significado proposto pela Fundação Bunge em relação ao projeto (conhecimento, capacitação);

- uma experiência negativa com a Fundação Bunge que pode impactar na imagem construída por este projeto;

- a possibilidade de descrença nos objetivos professados pela Fundação de melhoria de leitura e escrita dos alunos, já que a escola tem seus próprios projetos com este fim que não receberam nenhum apoio da Fundação.

Eu acho que precisa ser analisado: qual é o fim que a gente quer atingir. Tem que satisfazer os dois lados: não adianta eles aparecerem na mídia “a gente tá fazendo alguma coisa pelo social”. que a gente também não está satisfeito (PMFC).

Eu acho que se ela quer só a parte pedagógica para depois ela ter o nome dela na mídia. Acho que isso num...eu não estou recebendo nada por isto, nem a escola, entendeu? Pelo menos, sei lá, o quê nós pedimos é tão pouco, não é? (PEO)

Nota-se que as questões não negociadas, não dialogadas impactam mais no comportamento dos professores que o resultado do projeto Memórias.

Foi um trabalho maravilhoso, gratificante. As famílias ficaram emocionadas, as crianças aprenderam, nós professores aprendemos no sentido de organizar um projeto bem elaborado (PEO).

Eu enriqueci meus conhecimentos, abriu um leque, até pra partir pra outros projetos, isto foi bem gratificante. Me deixou mais capacitada, um olhar assim, mais aberto. Pra mim contribuiu.

Eu percebi mudanças na questão de responsabilidade, com o patrimônio escolar, que às vezes a gente não via muito isto, nem mesmo do pai (PMFC).

Talvez seja por isto que é possível perceber, na fala das professoras, um sentimento de pesar pela ausência da Fundação Bunge na reunião de planejamento escolar.

Eu acho que eles poderiam estar com a gente agora, no planejamento. Então, eles viriam já com a proposta para nós montarmos dentro do planejamento. Isto não aconteceu, eu acho muito falho (PMFC).

Eles deveriam ter vindo, porque isto já podia ser um projeto da escola também, né? Da escola com a parceria, juntar os dois (PEO).

Este lamento deixa claro que, para os professores, o Comunidade Educativa é um estranho, não é próprio da escola e, portanto, não lhes pertencem.

A fala das professoras apresentam elementos discursivos semelhantes e convergentes. Ambas mostraram-se satisfeitas com o resultado do trabalho desenvolvido, mas descontentes com o processo de realização do mesmo. O sujeito-professor²⁶ se fez presente nas falas – tanto no cuidado com seus alunos como na insatisfação frente ao comportamento da organização-parceira.

O significado construído em relação ao projeto Comunidade Educativa e Fundação Bunge entre os docentes, percebido pela interpretação das falas, é *os professores estão trabalhando para a Bunge, nos projetos que a Bunge entende que devem ser feitos. Não há comprometimento com a escola. É um bom projeto, mas não é diferenciado e não pertence a escola. Pertence a outro, ao de fora, à Bunge. E tem como principal objetivo, a sua imagem perante a mídia.*

Ao analisarmos a entrevista da diretora da escola, não encontramos este significado. Seu tom é de total satisfação quanto à parceria e, em muitos momentos, assume o discurso da organização como próprio.

Sua fala apresenta várias vozes, como a do sujeito-escola, aquele que representa institucionalmente o Estado e a instituição escolar, a do sujeito-diretor, quem lidera sua equipe, faz o trabalho acontecer e deve apresentar resultados aos órgãos competentes e o

²⁶ Sujeito-professor: reflete valores, crenças do professor-educador que atua em escola pública.

sujeito-professor, que reflete sua formação pedagógica e comenta sobre os ganhos dos alunos e familiares.

Eu falei é isto que a gente precisa, a gente não tem isto na rede pública, principalmente, embasado com um instituto tão importante. E o professor precisa disto, o professor precisa ter esta visão de que ele precisa ter uma formação teórica, fundamentar o que ele tá fazendo.

Não foi tranquilo, porque sempre aquela questão: “é mais trabalho, vieram trazer mais trabalho. O quê a gente vai ter? A gente já pediu isto, já pediu aquilo”. Mas, aí, houve uma questão assim, no sentido que a gente não podia perder esta chance.

E o processo todo, o processo todo foi muito bom, foi corrido, foi cansativo, sim, mas o professores *amaram* participar (DIRETORA).

A palavra *amar* aparece na fala da gestora da escola com a mesma carga semântica com que apareceu na fala dos gestores da Fundação Bunge. Em alguns momentos, a diretora se apresenta como porta-voz da organização:

Porque a questão fundamental da Bunge é a sustentabilidade, né, então dar esta sustentabilidade para escola. Eles não querem ficar na escola fazendo as coisas pra gente, eles querem, realmente, instrumentalizar a escola, dar a capacidade para escola (DIRETORA).

Como sujeito-professor, avalia os resultados do projeto pelos ganhos de seus alunos e na didática. “ O professor teve um ganho muito importante, no trabalho dele, na didática dele, os alunos tiveram um ganho muito grande porque foi uma experiência enriquecedora”.

E como sujeito-diretor, elenca valores gerenciais que não são compartilhados pela sua equipe de docentes, acreditando na continuidade do projeto em 2010, e busca a negociação:

Já pro próximo ano, acho que vai ter uma adesão maior porque eu acho que eles [quem não participou] viram que teve resultados bons, então eu acho que vai crescer na escola esta vontade de trabalhar mais pontuado e ter este acompanhamento e esta formação. Então eu acho que agora a questão vai ser mais fortalecida para este ano.

[...] Uma coisa que a gente queria fazer o ano passado e não conseguiu fazer e que este ano a gente vai colocar como questão, é o nosso site. A gente quer uma orientação para fazer esta interatividade com a comunidade (DIRETORA).

A diretora foi o ator social que mais apresentou polifonias em seu discurso. O significado do Comunidade Educativa que ela construiu apresenta-se divergente ao daquele construído pela equipe de professores e semelhante àquele que a Fundação Bunge quis compartilhar.

O público mães, que representa o sujeito-doméstico²⁷ integrante desta interação social promovida pelo Comunidade Educativa, recebe os elementos significativos do projeto por meio das atitudes e comportamentos de seus filhos frente às atividades pedagógicas.

Ela se interessou mais pela história do bairro...ela me pergunta mais coisas...ela quer saber como que era, como que não era...isto reativou a curiosidade dela (M1).

Ah, ele ficou mais interessado, foi uma coisa que motivou ele, despertou o interesse nele, então, ele foi buscar, eu via que ele se interessava. E ele era assim: para ele fazer a lição de casa, ele levava duas horas, tinha que ficar lá, com ele, até que eu perdia a paciência, largava ele de lado para ele se virar sozinho... Agora neste trabalho, não, por vir uma pessoa de fora, pra eles conversar, tinha aquela roda, não era lição, era bate papo, tinha pesquisa e com isso ele ficou bem mais motivado (M2).

Teve desenvolvimento, ela ficou mais desembaraçada, mais faladeira. Até na hora de ela esboçar, o negócio das fotos, ela falou mais, ela era mais guardada, né, agora ela tá falando mais ... Pra conversar, ela tá pensando antes de falar as coisas, de agir também. Foi bom (M3).

Senti muita diferença, uns 90%. Porque ele é bem tímido, bem retraído, me deu muito trabalho para entrar na escola. Então, com o trabalho dos professores, ele se soltou mais. Hoje ele já é bem mais falante .. hoje, já dá um trabalhinho a mais .. diferente, né? (M4)

Como estratégias de comunicação com a família não estão previstas no projeto, as informações sobre o mesmo foram passadas pelas professoras, com variações de conteúdo e impacto.

As mães que participaram de reuniões com professores mais engajados no Projeto demonstraram ter mais conhecimento sobre o mesmo:

²⁷ Sujeito-doméstico: reflete os valores e crenças da família de baixa renda, da mãe que tem acesso aos acontecimentos da escola por meio do filho e que conhece as atitudes e mudanças de comportamento de suas crianças.

Nas reuniões ela falava, que tava trabalhando... ela falou do trabalho Memórias e mostrou o pouco que eles já estavam fazendo em classe, de recorte, fotos, eles fizeram uma espécie de álbum. Então, trabalharam não só a memória do bairro, mas também da infância, então eles trouxeram fotos, tem também a história dos nomes. Tive de contar pro filho o porque o nome dele tinha sido escolhido (M2).

Teve uma reunião que a professora falou dos livrinhos, teve a árvore genealógica...(M4).

Uma interessante descoberta foi a confusão das mães em relação às empresas parceiras. Como existe mais de uma indústria desenvolvendo atividades na escola, por muitas vezes as mães associaram a Fundação Bunge à atividades que não realiza. Sempre que isto acontecia, as entrevistadas se referiam à atividades esportivas e/ou musicais.

Este fato pode indicar que as atividades mais tangíveis são àquelas que mais marcam no cotidiano familiar. É a experiência que forma a imagem (COSTA, 2001).

Outro dado que complementa esta descoberta: o nome da outra indústria parceira da escola surgiu espontaneamente na conversa com duas mães. Uma delas citou quatro vezes o nome da empresa, discorrendo com detalhes, todas as atividades e os locais onde são desenvolvidas.

A experimentação da personalidade da empresa proporciona a significação de uma imagem corporativa. A percepção ocorre nas experiências comuns entre os sujeitos na relação, que acontecem em função de atividades comunicacionais (verbais e não verbais) produzidas pela empresa para a interação com seus públicos.

O impacto da experiência na construção da imagem corporativa pode ser verificado nas frases a seguir, mesmo sendo mínimos os pontos de contato entre a Fundação Bunge e as mães:

Eu acho, porque eles investem no futuro, né. Eles têm um pensamento de investir nas crianças pro amanhã (M2)

Eu acho que é uma forma de ajudar, né, as crianças carentes aqui da escola. De manter os alunos entretido com alguma coisa assim que seja que vise o futuro, né, não só escola-casa, casa-escola. É um diferencial deles, assim ... acho que é para dar um futuro melhor mesmo, não é assim “ah, vou mexer só com alimentos e o resto, cada um que se vire com o seu”. Acho que não é assim. É para engajar mesmo, aluno-escola, fazer com que prenda o aluno dentro da escola, para que ele tenha um desenvolvimento melhor (M4).

Pelas semelhanças e divergências encontradas nas falas dos atores sociais da Comunidade, não é possível afirmar que haja um significado comum compartilhado entre Fundação Bunge e Comunidade sobre o Projeto Comunidade Educativa.

Um adendo metodológico

Para este processo de organização e classificação dos dados recolhidos na pesquisa de campo, optou-se em apresentar o conteúdo das entrevistas seguidas das indicações das possíveis interpretações das falas dos entrevistados.

Neste percurso, a fala da organização causou incômodo ao pesquisador frente ao pressuposto da falta de elementos de gestão na sala de aula na escola pública.

Por esta ser uma pesquisa que busca levantar os significados construídos pelos projetos de responsabilidade social perante os públicos em interação e esta interação estar baseada na possibilidade dos agentes entenderem-se uns aos outros por meio do acesso aos significados prévios construídos historicamente de cada sujeito, coube aqui a realização de um adendo metodológico, algo que não estava previsto no projeto de dissertação, mas que vêm enriquecer as descobertas deste estudo.

Foi necessário acrescentar duas ações à pesquisa: a primeira, voltar à escola e perguntar sobre como é o trabalho do professor na sala de aula e se há formas de averiguar os

resultados educacionais. Para responder a este questionamento, foi realizada uma entrevista com a coordenadora pedagógica da escola pesquisada.

A segunda ação, seria fazer uma investigação teórica sobre a gestão pública da educação no país. Porém, o tempo para a conclusão deste trabalho mostrou-se um impedimento para o aprofundamento desta questão.

A alternativa foi utilizar a contribuição de FREIRE (2002) que em sua dissertação de mestrado em Educação realizou o levantamento dos conceitos da gestão da escola pública em autores latino-americanos e de FUSARI (2010) que em trabalho publicado no Centro de Referência em Educação Mário Covas explica a influência do tecnicismo na escola pública.

Estas literaturas possibilitaram a inserção do pesquisador no universo simbólico da administração escolar pública, facilitando sua apreensão dos significados desta gestão.

Na entrevista com a coordenadora pedagógica da escola, coletou-se o processo e procedimentos de trabalho do professor: antes do início do ano letivo, os professores trabalham durante uma semana nas Reuniões de Planejamento e definem suas atuações em um documento chamado Planejamento da Disciplina. Nele constam “o objetivo da disciplina, o conteúdo, a estratégia de aplicação e qual é a avaliação que o professor vai fazer”.

Além do Planejamento da Disciplina, existem o Plano de Ensino e Planos de Trabalho que é “uma descrição da rotina semanal dos professores em sala de aula”. Além disto, outras ferramentas são utilizadas na escola para a medição dos resultados dos alunos.

Fusari (2010, p. 45) explica o planejamento do ensino como processo que envolve a atuação concreta dos educadores no cotidiano do seu trabalho pedagógico. Abrange todas as suas ações e plano de ensino, a documentação do processo educacional escolar e as propostas de trabalho do docente em uma área e/ou disciplina específica.

Este tecnicismo que modela a atuação docente é resultado da ação da Divisão de Assistência Pedagógica, órgão criado na década de 1970 pela Coordenadoria do Ensino Básico e Normal, que realizou treinamentos de professores em planejamento de currículo, planejamento do ensino, interação professor-aluno e avaliação, difundindo idéias modernas para a época, apoiadas em teorias sistêmicas, em que a racionalização do processo de organização interna da escola era muito enfatizada e reforçada.

(...) dentre outros temas, o planejamento do ensino foi trabalhado junto aos docentes.

Naquele momento, o Golpe Militar de 1964 já implantava a repressão, impedindo rapidamente que um trabalho mais crítico e reflexivo, no qual as relações entre educação e sociedade pudessem ser problematizadas, fosse vivenciado pelos educadores, criando, assim, um "terreno" propício para o avanço daquela que foi denominada "tendência tecnicista" da educação escolar (FUSARI, 2010, p. 48).

As propostas baseadas nas teorias de processos sistêmicos foram absorvidas pelos gestores da educação pública e, a partir de então, os professores do Estado de São Paulo foram capacitados a respeito dos componentes do modelo de planejamento: objetivos, conteúdos, estratégias e formas de avaliação.

Tendo como fundamentação teórica básica o behaviorismo americano, os professores foram iniciados na técnica de elaborar planejamento, desenvolvendo habilidades específicas na "operacionalização de objetivos", "seleção dos conteúdos coerentes com os objetivos propostos", "seleção de estratégias de ensino coerentes com os objetivos e conteúdos propostos" e, finalmente, na organização da "avaliação dos objetivos educacionais propostos" (FUSARI, 2010, p. 49).

A influência tecnicista também é percebida na definição dos objetivos e metas. Toda escola estadual de São Paulo tem a sua performance avaliada pelo Saresp (Sistema de Avaliação e Rendimento Escolar do Estado de São Paulo), que faz parte do IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo). Este índice é definido pela Secretaria de Educação do estado que traça uma média padrão para o Estado e uma meta

individual para cada escola de Ciclo I²⁸. Em 2010, a média estadual é 3,35 e da E.E. Henrique Dumont Villares é de 3,07.

Em relação ao objetivo da escola, é interessante notar a figura de linguagem adotada pela coordenadora pedagógica:

Olha, a escola é como uma empresa. Não tem o carro? Então, começa a montar lá embaixo. Então, o produto final é o carro. Na escola, o produto final é o aluno – agora, do 5º. ano. A função de uma escola de Ciclo I é alfabetizar o aluno, ele tem que ter habilidades de leitura e escrita. Para a diretoria de ensino, o aluno tem que chegar a 4ª série – agora, 5º. ano – num grau chamado alfabética, como vou te explicar... é um alfabeto funcional, digamos (COORDENADORA).

A comparação entre escola e empresa é marcante e isto, como vimos, não é mera coincidência. FREIRE (2002) coaduna com FUSARI (2010) e afirma que a tradição histórica da administração escolar advém do movimento reformista da administração do Estado nas primeiras décadas do século XX, que incorporou o pressuposto básico que à administração escolar aplicam-se os princípios administrativos adotadas nas empresas e sua fundamentação teórica de gestão de negócios.

“A administração escolar passa a assumir um caráter tecnicista e a formatar uma prática conservadora, orientada pelos preceitos econômicos de produtividade e eficiência” (FREIRE, 2002, p. 20).

Produtividade e eficiência mensuradas pela prova do Saresp e, nesta escola, por instrumentos de acompanhamento e controle próprios, criados para avaliar objetivos e metas diferenciados daqueles adotados pelo Estado. Para a coordenadora pedagógica, são indicadores mais ousados, que ultrapassam o nível funcional de alfabetização do aluno.

²⁸ Escolas de Ciclo I – nova nomenclatura para as antigas escolas de ensino básico de 1ª. a 4ª. séries. Pela nova legislação de ensino fundamental de 9 anos, o Ciclo I contém do 1º. ao 5º. ano.

A meta da escola está além da diretoria. Aqui, nosso aluno tem que chegar no 2º. ano no alfabético; no 3º. ano, ele tem que ler e produzir pequenos textos, no 4º. ano, ele tem que ler, interpretar, produzir textos e pontuar e no 5º. ano, ele lê, interpreta, produz textos com ortografia convencional e pontua (COORDENADORA).

A escola define os objetivos para cada série e os professores fazem o acompanhamento individual de cada aluno, por série, num instrumento de controle chamado Mapa da Classe²⁹. Além deste Mapa, o acompanhamento do aluno também é realizado por um perfil individual, que relata o resultado do aluno, as dificuldades e as ações que o professor tomou para resolvê-las. Este perfil é bimestral e ainda contém dados como as faltas. “Quando o aluno falta muito, sem motivo, encaminhamos esta família ao Conselho Tutelar”, explica a coordenadora.

A modelagem dos formulários, da definição de objetivos e metas e das fórmulas de avaliação do ensino adotados pelo Estado de São Paulo são, para Sander (apud Freire, 2002, p.20), frutos de uma importação de métodos estrangeiros de enfoque tecnocrático, assumindo características de “um modelo-máquina preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência”.

Sander (Freire, 2002, p. 21) realizou um estudo sobre as principais referências teóricas e metodológicas da administração escolar no Brasil, resumidas em cinco orientações conceituais:

- ◆ Orientação jurídica: essencialmente normativa, vinculada à tradição do direito administrativo romano utilizado desde o período colonial até as primeiras décadas do século XX;

²⁹ As planilhas de planejamento, acompanhamento e controle fornecidas pela E.E.Henrique Dumont Villares encontram-se nos Anexos deste trabalho.

◆ Orientação tecnocrática: fundada nos princípios clássicos de administração defendidos por Taylor e Fayol e que tem como escopo a eficiência. Dominou as primeiras décadas do século XX;

◆ Orientação comportamentalista: influenciada pelas teorias funcionalistas da escola psicossociológica da administração. Tendo como objetivo a eficácia, adota programas de modernização articulados ao economicismo e ao desenvolvimentismo imperantes nos anos 1970;

◆ Orientações contemporâneas: enfoque desenvolvimentista e de perspectivas sociológicas, mesclando contribuições de autores estrangeiros e latino-americanos, numa concepção de administração comprometida com as problemáticas econômicas, políticas e culturais próprias da América Latina;

◆ Orientação recente: relevância colocada em termos de participação cidadã..

Este levantamento acusa o longo período histórico que a escola pública foi impactada pelos conceitos da administração de negócios e explica o aparecimento de suas práticas na gestão da escola pesquisada nesta dissertação.

Tanto o histórico da administração pública escolar como a apresentação da coordenadora pedagógica demonstram que à Fundação Bunge, falta de conhecimento quanto aos processos de trabalho dos professores e suas exigências quanto à definição de objetivos e avaliação de resultados de seus trabalhos.

Quando perguntada sobre esta impressão da Fundação, a coordenadora pedagógica fez o seguinte comentário: “quando eles falaram isto no ano passado, eu fiquei quieta”.

Esta frase é ilustrativa e revela problemas nesta interação social: o diálogo, que tem como missão compartilhar signos e construir ou compartilhar significados e, por isto, é uma das mais importantes formas da interação verbal (BAKHTIN, 1995) não está existindo.

Outras declarações da coordenadora da escola reforçam esta possível interpretação, da falta de conhecimento da comunidade e de diálogo. Ao comentar o tema para 2010³⁰ levado pela Fundação Bunge para os trabalhos do projeto Comunidade Educativa, ela faz uma análise que reafirma o desconhecimento da comunidade:

Então, você conhece alguma nascente de rios aqui no bairro? Nós temos aqui algum sistema de tratamento de água, adutora, qualquer coisa?? Então, Memória de quê de água que nós temos aqui? Eu falei isso pra moça, que teve aqui fazendo a reunião comigo e com a diretora. Você sabe qual é a memória de água que nós temos aqui no bairro? É de chuva, quando chove muito, o morro vem abaixo. Eu vou trabalhar com tragédia??? (COORDENADORA)

A capacitação e o conhecimento oriundos dos treinamentos do Estado sobre gestão escolar e mais a visão da mesma sobre a parceria escola-empresa aparecem neste depoimento:

Então, eu acho que parceria é junto, é ver o que a escola tá precisando, o que quer fazer e ajudar. Não eles virem com um projeto pronto, falando que é só para 4ª ou 5ª. série. Eles fizeram uma parceria com o Avisa Lá que trabalha com projetos, tem seus projetos prontos. Mas, não pode fazer projeto só com poucos professores. Tem que ser com a escola toda .

E, outra coisa, antes de eu fazer um projeto, eu faço um diagnóstico, levanto quais problemas tenho que resolver, como vou fazer isto.. Nós não temos nada de água aqui. Ah, eles querem trabalhar com Sustentabilidade, legal, mas se fosse o tema Lixo, isso impacta pra nós. Mas, água, não (COORDENADORA).

A coordenadora afirma que fez uma tentativa de negociação com a Fundação Bunge.

³⁰ A entrevista com a coordenadora pedagógica aconteceu após a reunião de apresentação do projeto Comunidade Educativa para a diretora que assumiu no início de 2010, com a presença da coordenadora pedagógica da escola e dos coordenadores do projeto da Fundação Bunge. Então, neste momento do tempo, o tema de 2010 já havia sido definido e apresentado aos gestores da escola: Memórias da Água. A água foi escolhida por fazer parte das discussões sobre Sustentabilidade e pelo apoio que receberão do Instituto Sócio-Ambiental da Fundação Bunge, conforme entrevista com Coordenadora de Projetos da organização.

Mas eu disse para Bunge que se nós fizermos o Memórias, tudo o que for investido nele, nós queremos o mesmo valor para o nosso projeto global da escola.

Eles falaram que tudo bem, mas se não fizermos o Memórias, não teremos nada. Eles não apoiarão nenhum projeto nosso.

A resposta dos representantes da Fundação demonstra uma posição de autoridade e uma carga semântica que comunga de princípios organizacionais de empresas voltadas ao lucro e não a de uma organização que atua com investimentos sociais.

No processo comunicacional, o receptor da mensagem também age como um ator e este é um princípio fundamental da interação simbólica: a interação social é construída por agentes sociais em ato. O receptor recolhe a mensagem, apropria-se dos significados e os manipula da forma como bem entender (Blumer,1980).

É pelo acesso aos significados consolidados historicamente que os agentes em interação têm a possibilidade de entenderem-se uns aos outros, de comunicarem-se. É de fundamental importância possuir informações do outro para que a interação simbólica aconteça e permita a construção de significados que propiciarão o relacionamento. O entendimento, portanto, se dá pelo reconhecimento (Bakhtin, 1929).

Analisando o Comunidade Educativa sob a perspectiva sistêmica proposta por Yanaze (2007), a Fundação Bunge gerencia esta interação social com forte ênfase nos procedimentos e habilidades de processamentos (*throughputs*), abandonando o *input* fundamental que é a informação.

Comunidade Educativa Sistêmica		
	Pontos Negativos	Pontos Positivos
Inputs	* Informação: sobre os parceiros (processos de trabalho, desejos e necessidades; diagnóstico da escola);	* Recursos financeiros: garantidos pela cultura organizacional; - Recursos humanos: voluntariado e parceria com Avisa Lá.
Throughputs	* Não há processos de gestão da comunicação; * Inadequação dos indicadores de desempenho; * Novo formato suprimiu o voluntariado;	* Políticas e treinamento de voluntariado; * Valores em sintonia com os da mantenedora; * Grau de cobertura atende todas as cidades onde existem unidades de negócio da mantenedora; * Possibilidade de interação da escola parceira com outras organizações da comunidade;
Outputs	* Poucos atributos tangíveis que geram experiências com a família; * Baixo serviço de apoio a projetos próprios do parceiro; * Baixo compartilhamento de valores com o parceiro; * Comunicação tática – falta planejamento estratégico de Relações Públicas.	* Qualidade no acompanhamento pedagógico; * Número expressivo de escolas participantes e alunos impactados; * Boa cobertura da imprensa – mídia espontânea.

Percebe-se que a falta de informação como recurso de entrada impacta a transformação dos recursos e afeta o produto projeto social, deixando-o limitado em suas possibilidades de criação e compartilhamento de significados consensuais e positivos para a Fundação – aquilo que convencionamos chamar, neste trabalho, de Imagem.

A perspectiva sistêmica sugerida por Yanaze (2007) apresenta-se como uma contribuição à gestão de projetos sociais, na qual o *input* informação passa a ser o elemento facilitador do relacionamento entre a organização e os públicos impactados.

Neste sentido, também os 13 passos de Yanaze (2007) (despertar da consciência; chamar a atenção; promover o interesse; proporcionar conhecimento; garantir a empatia; despertar o desejo; garantir a preferência; levar à decisão; garantir a ação; promover a

satisfação; facilitar a interação; conquistar a fidelidade; gerar a disseminação) cabem perfeitamente como princípios orientadores da gestão comunicacional de projetos sociais por auxiliar a perceber as lacunas na construção de significados que interessam à organização.

Em cada uma das etapas, é possível captar informações dos públicos e construir o conhecimento do outro, com o objetivo de caminhar juntos numa relação de interação social com vistas aos resultados do projeto.

Como acompanhamos no caso do Comunidade Educativa na Escola Estadual Henrique Dumont Villares, os professores construíram significados diversos aos enunciados pela Fundação Bunge. Por isto, lá o projeto está em risco. Sobre o Memórias Água, a decisão se o projeto iria ou não ser realizado seria dos professores, que decidiriam a questão em reunião de htpc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das mais importantes contribuições de Putnam, Phillips & Chapman (2004) para os estudos da Comunicação foi a constatação e evidência da dimensão comunicativa presente em todos os processos organizacionais. O fio condutor desta pesquisa de mestrado sustenta-se exatamente nessa perspectiva: estudar os projetos sociais tendo como lugar epistemológico a sua dimensão comunicativa e, nesse sentido, observar a interação organização-fundação-comunidade como promotora de significados consensuais dos quais emerge e ganha contornos a imagem corporativa da organização.

Inserida na área de Interfaces Sociais da Comunicação do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, esta dissertação foi construída sob o recorte da Comunicação Organizacional em sua modalidade integrada (KUNSCH, 2002; YANAZE, 2007), no âmbito das organizações privadas.

O estudo seguiu um percurso metodológico que vislumbrou, no primeiro capítulo, o levantamento das principais considerações acerca da interação social e suas influências no campo da criação e compartilhamento de significados.

Assim, primeiramente, deu-se a contextualização dos desafios enfrentados pelas organizações em seus mercados e a descoberta do relacionamento com seus públicos – a interação social – como uma estratégia competitiva de diferenciação e competitividade. A partir desta constatação, identificamos em França (2004) uma classificação dos públicos de interesse das organizações.

Apesar das críticas ao Interacionismo Simbólico, esta abordagem sociológica nos permitiu entender a natureza humana como promotora de atos sociais e a considerar as empresas como sujeitos em constante interação social com a comunidade.

Primeira corrente da Teoria da Comunicação a considerar a comunicação como promotora de relações entre sujeitos, o interacionismo promoveu o estudo da interação social como uma atividade simbólica que cria significados ao mundo.

As organizações passam a atuar como agentes que, interagindo, produzem atos sociais, gestos que “consistem em qualquer parte ou aspecto de uma ação contínua que traz consigo, o ato global de que faz parte” (BLUMER, 1980, p. 126).

Por esta extensão, é possível considerar que os projetos sociais criados, desenvolvidos e sustentados pela organização estudada são gestos que carregam, em potência, toda uma carga simbólica que a própria empresa possui e quer promover por meio do relacionamento com seus públicos.

Como mecanismo para acionar a construção simbólica, o interacionismo simbólico é limitado. Por isto, utilizamos a teoria da linguagem de Bakhtin(1995) para entendimento e apoio às interpretações das enunciações coletadas.

Finaliza o capítulo, uma breve exposição do percurso significativo que a responsabilidade social corporativa trilhou, desde sua primeira experiência histórica até os dias atuais. E, apesar de não haver um conceito único para esta prática, seu significado está presente – de alguma forma –, em todos os universos (empresarial, escolar e doméstico) pesquisados no âmbito deste trabalho.

O segundo capítulo tratou da Comunicação Organizacional, seu campo de atuação, estratégias e formas de gestão. Elegemos a gestão sistêmica da comunicação como abordagem

(YANAZE, 2007), com a contribuição das metáforas (PUTNAM; PHILLIPS; ;CHAPMAN, 2004) e resenhamos as vertentes da Comunicação Organizacional Integrada, das quais apontamos a comunicação institucional como aquela que responde pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (KUNSCH, 2003).

Por estar intimamente ligada à missão, à visão e à filosofia da organização, acreditamos que à comunicação institucional cabe a responsabilidade da gestão dos projetos sociais pois, enquanto signos, carregam seus valores e mediam a relação entre empresa e a comunidade.

Esta mediação gera oportunidades de experimentação e percepção, que juntas, vão produzir a imagem que os públicos constroem e apreendem da organização. A imagem enquanto produto de experiências (COSTA, 1995) pode ser considerada como um conceito discursivo repleto de significados (TRINDADE, 2007).

Desta feita, o terceiro capítulo tratou de reproduzir, empiricamente, o fenômeno em estudo, por meio de entrevistas, tomando como base os métodos qualitativos para entrevistas em profundidade e de estudo de caso em YIN (2005), Lopes (2001) e Lakatos (2007).

A metodologia desta dissertação previa – em seu projeto - a análise de documentos e materiais impressos (cartaz, cartazes, folhetos, cartas) criados para o suporte mediático da interação Fundação Bunge – Comunidade. Porém, no campo, descobrimos que esta produção não foi e nem é realizada pela área de Comunicação responsável. Desta forma, as análises foram concentradas nas entrevistas na organização e na comunidade.

Os relatos e informações levantados na pesquisa de campo foram submetidos à análises em dois momentos diferentes: os dados e informações sobre as estratégias de

comunicação foram avaliados sob a perspectiva sistêmica da gestão da comunicação, com o aporte de Yanaze (2007), de Putnam, Phillips & Chapman (2004) e Kunsch (2003); as enunciações sobre a interação social foram analisados separadamente nos três universos pesquisados: o organizacional, o escolar e o universo doméstico.

O conteúdo dos relatos foram analisados a partir das falas e os significados observados nos três universos foram classificados em categorias léxico-semânticas de semelhança, complementaridade, diversidade e divergência, posteriormente confrontados, a fim de identificar a construção da imagem da Fundação Bunge construída nesta interação social.

Esta pesquisa seguiu uma análise descritiva em conformidade com as orientações de Blumer (1980) e Bakhtin (1929) quanto ao contexto de interação social em um local e tempo próprios. Este destaque é importante para delimitar o alcance deste trabalho que, como estudo de caso, indica caminhos, alertas, mas não se pretende conclusivo quanto aos desafios da gestão dos projetos sociais e da comunicação organizacional.

A linha que possibilitou as principais descobertas deste trabalho foi a dimensão comunicativa que os projetos de responsabilidade social abarcam.

Criado para ser uma ação de voluntariado da mantenedora, podemos indicar que o Comunidade Educativa tem como público-alvo os funcionários da Bunge. Por ter a melhoria do clima interno como objetivo primário e o relacionamento com a comunidade como um sub-produto da ação, os processos comunicativos com os públicos externos não receberam a atenção devida.

A potência comunicacional é ignorada na gestão do Comunidade Educativa em sua atuação externa. A gestão de comunicação do projeto foca apenas em seu aspecto operacional, relegando-a apenas às tarefas de divulgação para a imprensa.

Esta opção impede o gestor de perceber o receptor como sujeito e o impacto do contexto extra-lingüístico no processo comunicacional. O resultado são construções simbólicas na comunidade que não são positivas à organização.

Ao querer levar o modelo de gestão de empresa privada a uma organização pública, que abarca missão, valores e filosofias outras que a de um empreendimento voltado ao lucro, a Fundação Bunge age por uma crença axiomática que impede o diálogo transparente e abnegado que permite o entendimento das necessidades e realidades do professor e da escola pública.

Pelo modelo de construção de imagem corporativa proposto por Costa (1995), a organização representa o sujeito social em interação (*Quem*) e assume uma Identidade ao realizar ações e tomar decisões (*O Quê faz*) que são transmitidas por meio de sua comunicação institucional (*O Quê diz*) e gerenciada pela cultura organizacional (*Como*).

A repercussão deste processo – na recepção -, se dará em uma re-significação da identidade empresarial, ou seja, a imagem construída em seus públicos. Por conta disto, o *Como* (Cultura) torna-se o eixo fundamental de seu paradigma para a manipulação dos significados emitidos pela organização em busca da imagem que procura construir.

Este entendimento nos dá conta que os pilares de uma empresa privada (Bunge Alimentos e Bunge Fertilizantes) não devem ser os mesmos para uma fundação social ou para uma escola pública, conforme pretende o Comunidade Educativa.

Os gestores da Fundação Bunge não compreenderam o universo da recepção – as escolas públicas avançaram na teoria das organizações e atualmente discutem uma orientação de gestão voltada à participação cidadã (SANDER, apud FREIRE, p.21).

O desconhecimento da dimensão comunicativa e simbólica dos processos gerenciais resultou em uma gestão de comunicação no modelo clássico, que não considera o receptor como sujeito, tampouco seus conhecimentos, suas necessidades e sua participação na construção de simbólica na interação social.

O resultado desta gestão é um embate de significados entre os atores sociais: o professor, aquele que entende a educação como educador e o gestor, que entende a educação como profissional de empresa privada.

O conflito inicia-se já na matriz significativa do projeto, dentre estes dois agentes que refletem valores e crenças do seu grupo social próprios.

Por não considerar o diálogo e a participação da comunidade (não há negociação para os projetos), a comunicação conduíte – metáfora mais presente nos processos relacionais aqui estudados – é a mais suscetível à ocorrências de falhas e ruídos. O ruído identificado neste caso é a falta de entendimento comum e compartilhado entre Fundação Bunge e comunidade no concernente ao significado do projeto Comunidade Educativa.

Os significados foram e são incorporados e modificados pela comunidade, por meio de um processo interpretativo próprio. Após seis anos de atividades na escola pesquisada, o significado construído pelos professores é o mesmo do início: “o que se faz é mais trabalho e do jeito que a Bunge quer”. Uma inércia reativa em relação ao projeto.

Consideramos que tal resultado é fruto de uma gestão focada nos aspectos operacionais do Comunidade Educativa, sem considerar que toda ação tem um aspecto comunicativo que promove as condições necessárias para as trocas simbólicas. Uma gestão voltada à dimensão comunicativa vislumbra estes desafios e busca, por meio de um esforço de entendimento, o diálogo.

A imagem organizacional como o resultado de significado construído e compartilhado em uma interação social, propositalmente criada pela organização, deve ser gerenciada por mecanismos comunicacionais e por gestores que entendam a força simbólica que estas relações carregam.

Falta, aos gestores da Fundação Bunge, o conhecimento comunicativo adequado para promover os processos de interação social, as trocas simbólicas e, a partir daí, estabelecer estratégias para o despertar da consciência, de chamar atenção, de suscitar interesse e conquista de todos os outros objetivos elencados por Yanaze (2007) em prol do compartilhamento de significados consensuais com os públicos de interesse.

Acreditamos, inclusive, que este desconhecimento tenha sido o principal responsável pela gestão comunicativa do projeto baseada apenas na oralidade, sem o apoio midiático de materiais impressos.

O modelo dos 13 objetivos de Yanaze (2007) tem muito a contribuir aos projetos de investimentos sociais. Ao utilizá-lo como princípio norteador, seus gestores têm a possibilidade de impedir a formação de lacunas na construção dos significados ao acompanhar o processo simbólico, não necessariamente na seqüência proposta, mas de acordo com a dinâmica da interação.

Neste sentido, cabe o alerta quanto à importância dos estudos das teorias contemporâneas de Comunicação que enfocam seus efeitos, funcionamento e seus aspectos socioculturais e cognitivos. Em particular, da Comunicação Organizacional Integrada e sua extensão em todos os processos organizacionais, que auxilia os gestores a entenderem a força comunicativa que está presente em todos os seus atos sociais.

O significado é uma construção coletiva e esta troca simbólica é a experiência que vai dar forma à imagem da organização. A gestão da comunicação é, portanto, uma construção simbólica em si mesma.

A presente dissertação pretende contribuir com as discussões da dimensão comunicativa nos processos de gestão de projetos de responsabilidade social corporativa. Acreditamos que, enquanto atos simbólicos, tais projetos devem ser gerenciados sob a perspectiva da comunicação em toda sua abrangência.

Desta forma, as possibilidades de investigação são inúmeras dentro do campo da Comunicação Organizacional Integrada, em todas as suas vertentes: comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação administrativa.

Abre-se um leque para novos projetos e para os apontamentos de outros caminhos que amplifiquem o olhar e a atuação dos gestores de comunicação e de projetos sociais frente às possibilidades de conquista da comunicação organizacional, que estão muito além da sua mera utilização instrumental.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas**. 2^a ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- BACHELARD, Gaston. **Conhecimento comum e conhecimento científico**. In: Tempo Brasileiro, São Paulo, n. 28, p. 47-56, jan-mar 1972.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem: problemas fundamentais do Método Sociológico na ciência da Linguagem**. 7^a ed. São Paulo: Hucitec, 1995.
- BARROS, Diana Luz Pessoa de. Dialogismo, Polifonia e Enunciação. In BARROS, Diana Luz Pessoa de e FIORIN, José Luiz (orgs.) **Dialogismo, Polifonia, Intertextualidade: em torno de Bakhtin**. 2^a ed. São Paulo: Edusp, 2003.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLUMER, H. A natureza do interacionismo simbólico. In MORTENSEN, C.D. **Teoria da Comunicação: textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980, pp 119 – 138.
- _____. **Symbolic interactionism perspectives and methods**. New Jersey: PrenticeHall, 1969.
- _____. **Social attitudes and nonsymbolic interaction**. Journal of Educational Sociology, n. 9, p. 515-523, 1936.
- _____. **Sociological analysis and the “variable”**. American Sociological Review: Official Journal of the American Sociological Society, vol. 21, n.6, p. 683-690, 1956.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2002

CARABAÑA, Emilio; LAMO, Espinosa. **La Teoría Social Del Interaccionismo Simbólico: Análisis Y Valoración Crítica**. Revista Española de Investigaciones Sociológicas– REIS. Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid, Espanha, número 1, pp. 159-203, Julho, 1978.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro: EBAPE, vol. 40, p.1.123-44. Nov/Dez, 2006.

CHARON, J.M. **Symbolic interactionism**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa em el siglo XXI**. Buenos Aires:La Crujia, 2001, p. 208-275.

_____. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995

DANIEL, Tom D. Et allii. **Perspectives on organizational communication – 4ª**. Edição. Dubuque: Browns & Benchmark, 1997, pp.2-19.

FINE, Gary Alan. O melancólico declínio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico In CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar(org). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Otávio. **A Festa de São Benedito: Educação, Cultura e Organização**. Cuiabá, 2002, dissertação de mestrado em Educação.

FUSARI, José Cerchi. O planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas. Disponível em http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_08_p044-053_c.pdf a acessado em 08 de abril de 2010.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS. **Relatório Setorial nº 2**. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/social02.pdf>, acessado em 11 de julho de 2008.

INSTITUTO AKATU, INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial: um Retrato da Realidade Brasileira.** São Paulo, 2004. Disponível em: [http:// www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br), acessado em 4 de novembro de 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

JOHNSON, Telma Sueli Pinto. **O Naturalismo Metodológico de H. Blumer:** contribuições para as práticas de pesquisa em cibercultura. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Comunicação e Cibercultura”, do XVII Encontro da Compós. São Paulo: 2008

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____. A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: BARBOSA, Marialva (org.) **Vanguarda do pensamento comunicacional brasileiro:** contribuições da Intercom (1977-2007), 2007, p. 129-143.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Marina de Andrade Marconi/Eva Maria Lakatos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Ma. Immacolata V. **Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Loyola, 3ª.ed, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006a.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Pistas para entre-ver Meios e Mediações.** Prefácio à 2. edição de *Dos meios às mediações, cultura e hegemonia.* Trad. LOPES, Maria Immacolata Vassalo. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2003

MATTELART, Armand & Michéle. **História das teorias da comunicação.** São Paulo: Loyola, 9a. ed, 2006.

MATTELART, Armand. **Comunicação-mundo:** história das idéias e estratégias. Petrópolis: Vozes, 1994.

MEAD, G.H. **Mind, Self and Society**: from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

_____. **Sociological Implications of the Work of G. H. Mead**. American Journal of Sociology. Ed. 78, p.535-544, 1966.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MICELI, Sérgio. A Força do Sentindo in BOURDIEU, P. **A Economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1ª edição. 12ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MORTENSEN, C.D. **Teoria da Comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980.

OLIVEIRA, Fábio R. Moura de. Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** 2ª. edição. São Paulo: Paulus, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Pacto Global**. Disponível em www.pactoglobal.org.br . Acesso em 27 set. 2007.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (org). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

- PERUZZOLO, Adair. **Comunicação como Encontro**. Bauru, SP:Edusc, 2006.
- PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et alli (org) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo; Atlas, 2004, p. 77-129.
- PUTNAM, Linda et. Alli. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M. et alli (org). **Handbook of organizational communication. In interdisciplinary perspective**. Newbury park: Sage Publication, 1987, pp. 18-39.
- RESTREPO, Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. Revista Signo y Pensamiento. Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana, n.26 (XIV), p. 91-96, 1995.
- ROTHGIESSER, Tanya Linda. **Conceituação e Prática em Ações de Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.terceirosetor.adm.br/ts.htm>. Acesso em 27 set 2007.
- SAMARA, Beatriz S. & BARROS José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SCHULER, Maria. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SOUZA, João Pedro. **Elementos da teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2ª. Ed. Porto: e-book, 2006.
- TAKESHY, Tachizawa; GARRETT, Alexandre. **Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO: Novas dimensões da cultura corporativa**. São Paulo: Editora Cultura, 2008.
- TRINDADE, E. **Estudos Mediáticos da Publicidade**. In Comunicação, Cultura & Cidadania. Campinas, v.2, n.1, jan-jun. 2007.
- YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de Casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas aplicado à Fundação Bunge

GERÊNCIA FUNDAÇÃO BUNGE
<p>I - A Organização</p> <ul style="list-style-type: none">- O que é- Visão, Missão, Valores- Políticas da Organização- Como se situa e se constitui organizacionalmente a área, quantos e quais profissionais- Como a Fundação é considerada dentro do planejamento estratégico da empresa- Qual sua elaboração orçamentária- Como estão estruturados os processos de gestão
<p>II – O projeto</p> <ul style="list-style-type: none">- O que é, data de criação- Por que e para quê ele existe- Como ele foi e está formatado;- Como é feito o acompanhamento e o controle;- Como são considerados os gastos neste projeto de RSC;- Como está alinhado aos objetivos organizacionais;- Qual seu alinhamento com as políticas mundiais;- Qual é o envolvimento das outras áreas e colaboradores.
<p>III - As Ações, o Diálogo e o Significado</p> <ul style="list-style-type: none">- A apresentação do projeto à comunidade - a aproximação; quem o realizou; a condução; quais estratégias, entidades e representantes contatados; a apresentação do projeto;- Impasses, problemas, soluções;- Conflitos, entendimentos, compartilhamentos de interesses organização- comunidade;- Sugestões de outras atividades // como trabalham estas sugestões // é possível modificar o projeto por estas demandas?- O que ficou construído; futuro do projeto- Pontos positivos, negativos e desejos de melhoria- Avaliação dos participantes – o que eles dizem, pedem , como são tratadas estas solicitações- Importância/valor dado ao projeto pelos participantes;- Como percebe o projeto; o que ele tem de relevante; o que modificou a sua vida; o que modificou a vida das pessoas da comunidade; como modificou a empresa.- Qual é o futuro deste projeto // futuro destes adolescentes.

COORDENAÇÃO DO PROJETO COMUNIDADE EDUCATIVA

I – O projeto

- O que é, data de criação
- Por que e para quê ele existe
- Como ele foi e está formatado;
- Como é feito o acompanhamento e o controle;
- Como são considerados os gastos neste projeto de RSC;
- Como está alinhado aos objetivos organizacionais;
- Qual seu alinhamento com as políticas mundiais;
- Qual é o envolvimento das outras áreas e colaboradores.

II - As Ações, o Diálogo e o Significado

- A apresentação do projeto à comunidade - a aproximação; quem o realizou; a condução; quais estratégias, entidades e representantes contatados; a apresentação do projeto;
- Impasses, problemas, soluções;
- Conflitos, entendimentos, compartilhamentos de interesses organização- comunidade;
- Sugestões de outras atividades // como trabalham estas sugestões // é possível modificar o projeto por estas demandas?
- O que ficou construído; futuro do projeto
- Pontos positivos, negativos e desejos de melhoria
- Avaliação dos participantes – o que eles dizem, pedem , como são tratadas estas solicitações
- Importância/valor dado ao projeto pelos participantes;
- Como percebe o projeto; o que ele tem de relevante; o que modificou a sua vida; o que modificou a vida das pessoas da comunidade; como modificou a empresa.
- Qual é o futuro deste projeto // futuro destes adolescentes.

COORDENADORA DE COMUNICAÇÃO FUNDAÇÃO BUNGE

I– O Projeto de RSC

- A participação da Comunicação no projeto – fases nas quais participou
- O entendimento do projeto – pontos positivos, negativos, desejos de melhorias
- Objetivos propostos para a divulgação do projeto

II – As Ações, o Diálogo e o Significado

- As estratégias de comunicação para o projeto – quais foram as ações, como elas foram organizadas, quais as ferramentas utilizadas na comunicação deste projeto, quais públicos foram impactados nestas ações;
- A apresentação do projeto à comunidade - como aconteceu a aproximação com a comunidade; quais áreas e cargos o realizou; como foi conduzido; quais estratégias foram utilizadas, quais entidades e representantes foram contatados; como foi a apresentação do projeto
- O que ficou construído; futuro do projeto
- A Comunicação realiza alguma avaliação do projeto, quais são os itens avaliados
- Como percebe o projeto; o que ele tem de relevante; o que modificou a sua vida; o que modificou a vida das pessoas da comunidade; como modificou a empresa.
- Qual é o futuro deste projeto // futuro destes adolescentes

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas à Comunidade – Escola

DIRETORA DA ESCOLA
<p>I – O Projeto de RSC</p> <ul style="list-style-type: none">- Conhecimento da Bunge – antes do projeto de RSC;- Processo de apresentação do projeto – como ele aconteceu; quem os procurou; como foi apresentação, aprovação imediata; receberam algum material de explicação; existe algum contrato;- A participação da instituição – quais são as responsabilidades; há o acompanhamento; avaliação;
<p>II – As Ações, o Diálogo e o Significado</p> <ul style="list-style-type: none">- A apresentação do projeto – quais foram as ações, como elas foram organizadas, quais as ferramentas utilizadas na comunicação deste projeto, o projeto foi apresentado oficialmente aos alunos e pais ou só aos alunos; quem apresentou;- Como este projeto impacta nas atividades da instituição; vantagens ou desvantagens na realização deste projeto;- Avaliação do projeto – pontos positivos; pontos negativos; desejos de melhoria; da importância; a participação das famílias; o impacto na vida das crianças e das famílias; o que o projeto tem de relevante; o que modificou a sua vida; o que modificou a vida das pessoas da comunidade; como modificou a escola.
PROFESSORES DA ESCOLA
<p>I – O Projeto de RSC</p> <ul style="list-style-type: none">- Conhecimento da Bunge – antes do projeto de RSC;- Quais são atividades/ responsabilidades;- Participação na criação/modificação do projeto;
<p>II – As Ações, o Diálogo e o Significado</p> <ul style="list-style-type: none">- Como se deu a interação com os participantes no início;- Participação no processo de divulgação na comunidade;- Avaliação do projeto – pontos positivos, negativos, desejos de melhorias;- Impasses, problemas, soluções de relacionamento entre os membros- Envolvimento da família – pais ou responsáveis- Como acontecem as ações // coordenam ações, acompanham os resultados relatórios, controle, acompanhamento- Qual é a avaliação dos participantes- Como percebe o projeto; o que ele tem de relevante; o que modificou a sua vida; o que modificou a vida das pessoas da comunidade; como modificou a escola.- O que ficou construído; futuro do projeto

MÃES DA ESCOLA
<p>I – Caracterização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onde mora // Perto das fábricas // - Reconhecimento das fábricas vizinhas - Quanto tempo mora no bairro - Quantos filhos na escola
<p>II – O Projeto de RSC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre o projeto - Conhecimento sobre Bunge
<p>III – As Ações, o Diálogo e o Significado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacto do projeto – conhecimento; comentários filho; o projeto trouxe alguma mudança na vida de seu filho; - Avaliação do projeto – pontos negativos; pontos positivos; - O que ficou construído - porque a empresa realiza este projeto; o que você acha disto; comentários outras mães. - Envolvimento da família

COORDENADORA DA ESCOLA
<p>I – A Organização da Escola</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento Escolar; - Planos de Aula; - Projetos Pedagógicos; - Organização e Controle; - Avaliação
<p>II – Comunidade Educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação; - Avaliação do projeto – pontos positivos, negativos, desejos de melhorias; - Impasses, problemas, - Futuro do Projeto.

Anexos

Anexo A – Planejamento Escolar – E.E.Henrique Dumont Villares

Anexo B – Rotina Semanal - E.E.Henrique Dumont Villares

**Anexo C – Hipótese de Sondagem (critérios qualidade) -
E.E.Henrique Dumont Villares**

Anexo D – Mapa da Classe - E.E.Henrique Dumont Villares

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](#)