Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação Social
Habilitação em Comunicação Organizacional
Orientador: Professor Doutor Tiago Quiroga Fausto Neto

Comunicação e protagonismo organizacional:

Interfaces do simbólico nas organizações

MARIA LUÍZA ROSA DA SILVA BATISTA

Brasília - DF, dezembro de 2014.

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação Social
Habilitação em Comunicação Organizacional
Orientador: Professor Doutor Tiago Quiroga Fausto Neto

Comunicação e protagonismo organizacional:

Interfaces do simbólico nas organizações

MARIA LUÍZA ROSA DA SILVA BATISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC-UNB), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação.

Orientador: Prof.º Dr.º Tiago Quiroga Fausto Neto

Brasília - DF, dezembro de 2014.

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação Social
Trabalho de Conclusão de Curso

MARIA LUIZA ROSA DA SILVA BATISTA

COMUNICAÇÃO E PROTAGONISMO ORGANIZACIONAL:
Interfaces do simbólico nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – (FAC-UNB), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação. Orientador: Profº. Drº. Tiago Quiroga Fausto Neto.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Dr. Tiago Quiroga Fausto Neto

FAC-UNB

_____

Profº. Dr. Samuel Pantoja Lima

FAC-UNB

_____

Profº. Dr. João José Azevedo Curvello

FAC-UNB

_____

Suplente: Prof.ª Dra. Janara Kalline Leal Lopes de Sousa

FAC-UNB

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às duas mulheres que me ensinam diariamente o valor da luta e do esforço: à minhas amadas mãe e irmã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo apoio, suporte, carinho e estima. Aos meus amigos pela paciência e incentivo. Ao meu orientador por toda a sua generosidade, incentivo e paciência. E claro, aos componentes da minha banca, os quais ao longo deste processo, mostraram-se disponíveis a atender os meus pedidos, ajudando-me a compor este trabalho. E a todos os professores que tive o prazer de ter como mestres ao longo da minha formação inicial até a superior, pois proporcionaram-me conhecimento e demonstraram a efetividade da educação no processo de formação social. Obrigado, mestres, pela dedicação, ensino e aprendizado. Tais palavras se tornam irrisórias perto do quanto lhes sou grata.

EPÍGRAFE

"Soldados! Não vos entregueis a esses brutais, que vos desprezam, que vos escravizam, que arregimentam vossas vidas, que ditam os vossos atos, as vossas ideias e os vossos sentimentos. Que vos fazem marchar no mesmo passo, que vos submetem a uma alimentação regrada, que vos tratam como gado humano e que vos utilizam como bucha de canhão. Não sois máquina. Homens é que sois."
(Charles Chaplin - O Grande Ditador).

RESUMO

Este trabalho busca elucidar o papel central das organizações na constituição do espaço social. Tal premissa é adotada tendo em vista que em torno das mesmas estabelece-se a dimensão constitutiva do corpo social: o trabalho. Partindo da ideia de que este não trata apenas de uma relação de produção *stricto sensu*, pelo contrário, as relações de trabalho são constituídas por sistemas simbólicos de poder, chamamos atenção à crescente importância da comunicação na estruturação das organizações. Sendo assim, pergunta-se pelos desdobramentos deste momento em que passam a ser adotadas, como novas estratégias dos sistemas simbólicos de poder, presente nas organizações, o amplo investimento em torno do bem estar dos indivíduos como modo de reforçar o vínculo com as organizações. Como a Comunicação está presente neste processo? Quais os desdobramentos das novas formas de atuação das organizações que passam a investir fortemente na subjetividade de seus trabalhadores? Como hipótese, sugerimos o aparecimento da ideia de protagonismo organizacional. Para tentar compreender este fenômeno, elegemos como estudo de caso o Laboratório Sabin, reconhecido como uma das empresas brasileiras mais bem avaliadas, do ponto de vista do investimento no trabalhador. Como metodologia, procurou-se trabalhar tanto com a revisão bibliográfica de autores reconhecidos sobre os temas - trabalho, comunicação e relações simbólicas – assim como com a realização de entrevistas em profundidade.

Palavras chave: comunicação organizacional, simbólico, vínculo, organização e cultura.

ABSTRACT

This paper seeks to elucidate the central role of organizations in the social constitution of space. This assumption is adopted considering that around them down to constitutive dimension of social body: work. Starting from the idea that this is not just a relationship of production *stricto sensu*, by contrast, labor relations are constituted by symbolic systems of power, we call attention to the increasing importance of communication in the structuring of organizations. So the question is consequences of this moment become adopted as new strategies of symbolic systems of power, present in organizations, extensive investment around the well-being of individuals as a way to strengthen the bond with the organizations. How Communication is present in this process? What are the consequences of new forms of performance organizations are investing heavily in the subjectivities of its workers? As a hypothesis, we suggest the emergence of the idea of organizational leadership. To try to understand this phenomenon, we have chosen as a case study of the Sabin Laboratory, recognized as one of the best Brazilian companies evaluated from the point of view of investment in worker. As methodology, we tried to work with both the literature review recognized authors on the themes - work, communication and symbolic relationships - as well as conducting in-depth interviews.

Keywords: organizational communication, symbolic link, organization and culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do local de trabalho 40
Figura 2 – Canais de comunicação - 42

SUMÁRIO

Introdução 11

1. Espaço social: a centralidade das organizações..... 14

1.1. Organizações como sistemas simbólicos de poder 17

1.2. A centralidade das organizações e o impacto cultural da comunicação 24

1.3. Organizações e a crise das identidades do trabalho..... 27

1.4. O vínculo como estratégia organizacional 30

2. Comunicação e protagonismo organizacional 35

2.1. Comunicação e estruturação social 36

2.2. O caso do Laboratório Sabin 38

2.3. Comunicação e cultura organizacional 43

3. Comunicação: condição das organizações 47

3.1. Impasse metodológico: entre o apelo midiático x científico 47

3.2. Limites da narrativa publicitária 52

3.3. A dimensão simbólica das organizações 57

3.4. Empresas sócio responsáveis ou cidadania empresarial? 62

4. Considerações finais 65

Referências bibliográficas 69

Apêndice 74

INTRODUÇÃO

As organizações desempenham um papel importante na constituição da sociedade. Por possuírem a dimensão constitutiva do corpo social, o trabalho, há por meio delas a instituição da experiência do espaço social. Entretanto, o trabalho não é uma relação de produção *stricto sensu*, pelo contrário, suas relações são constituídas por sistemas simbólicos de poder, ou seja, não há como negar que uma das mais importantes características das organizações é a ideia de que as mesmas constituem e são constituídas por sistemas simbólicos de poder. Para fins de estudo, relações simbólicas podem ser entendidas como o conjunto de interpretações significantes que fazemos das relações construídas no mundo social e como essas interpretações influenciam na construção dos vínculos e das relações de poder, que se estabelecem no cotidiano de uma organização ou instituição qualquer.

O modo como absorvemos e lidamos com essa interpretação do simbólico influencia o nosso comportamento. Os rituais, as tradições, imagens, postura, vestuário, vocabulário, entre outros, são construídos e disseminados em diferentes níveis na estrutura de relacionamentos criada entre os membros das organizações. Os símbolos, as ações, os variados sistemas simbólicos desenvolvidos dentro das organizações estão ligados à construção de sistemas de crenças e normas, bem como das relações de poder desenvolvidas entre os indivíduos. Mais do que isso, o que se observa é que, cada vez mais, tais sistemas de crenças estão ligados aos desempenhos e expectativas das atividades comunicacionais. De acordo com Jatahi (2004: p. 03) "os estudos mostram que a dimensão simbólica das organizações está intimamente ligada ao contexto em que o poder e a autoridade são exercidos, e que se alimenta da comunicação e interação simbólica como forma de desenvolvimento". Ou seja, as atividades comunicativas estão diretamente conectadas à construção dos vínculos organizacionais. Em boa medida é esta a característica que vem dando destaque a ideia de que as organizações também se constituem por meio de suas diferentes relações simbólicas.

Partindo desta premissa, formulamos nosso problema de pesquisa: quais seriam os desdobramentos deste momento em que novas estratégias dos sistemas simbólicos de poder, presente nas organizações, passam a ser adotadas tendo no investimento do indivíduo o grande modo de reforçar o vínculo com as organizações? Quais as consequências do crescente investimento na subjetividade dos que compõem as organizações? Serão a identidade, a cultura, os alvos desse novo investimento? Como questionamento específico, propomos: **quais os desdobramentos destas recentes estratégias organizacionais que têm buscado no vínculo**

organizacional novas formas de atuação no sentido de intensificar a produtividade? O problema de pesquisa que se apresenta acima ressalta a importância de pensar em que medida, então, as dimensões simbólicas entram em cena, hoje, como dimensões constitutivas das organizações. Se, por um lado, o que se observa, à primeira vista, é uma crise nas identidades do trabalho, por outro, a implicação apresenta novos desafios que nos propomos a pensar neste trabalho. O investimento nos vínculos e identidades dos colaboradores faz surgir, nas organizações, a ideia de protagonismo organizacional, ou seja, de colaboradores ativos, engajados e comprometidos com os objetivos e resultados organizacionais. Tal situação coloca novos desafios ao tema da Comunicação Organizacional. Novos desafios porque não se trata da comunicação só do ponto de vista funcionalista, mas de premissas da Comunicação Organizacional cujos objetivos recaem na tentativa de compreender o que são as dimensões simbólicas das organizações. A mudança implica, portanto, na saída da perspectiva normativa, funcionalista, em direção de uma perspectiva mais cultural. O desafio evidencia a necessidade de se caracterizar a forma como a comunicação atua nesse processo de maneira mais abrangente. Uma visão que não trate a comunicação como sinônimo de difusora de informação e sim como estruturadora das relações desenvolvidas no contexto organizacional; uma visão que seja capaz de promover um entendimento mais amplo sobre estas relações e o desencadeamento de sentidos e significados que elas provocam.

Para compreender este fenômeno, à luz de um caso empírico, elegemos como estudo de caso o Laboratório Sabin, reconhecido como uma das empresas brasileiras mais bem avaliada para se trabalhar e que possui como estratégia organizacional o forte investimento no trabalhador. Em termos metodológicos, procuramos fazer uma revisão bibliográfica em torno de autores reconhecidos sobre os temas: trabalho, comunicação e relações simbólicas. Da mesma forma, elegemos a entrevista em profundidade como método de coleta de dados. Segundo Duarte, a entrevista em profundidade consiste em uma "técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para a analisá-las e apresenta-las de forma estruturada", tratando-se de "(...) um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer" (DUARTE, 2012, p. 62). Entendemos que por meio deste método pode-se chegar a uma compreensão, dentro do possível, do modo como o Laboratório Sabin constrói seu trabalho de comunicação organizacional, com especial atenção ao modo como costura o vínculo com os seus colaboradores e ao modo como comunica-se com eles.

Em linhas gerais, este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, procuramos mostrar a centralidade das organizações na constituição do espaço social, assim como mostrar como elas são constituídas por sistemas simbólicos de poder. No segundo capítulo, apresentamos nosso problema de pesquisa. A partir da tentativa de explicitar os desdobramentos deste momento em que adota-se como estratégia organizacional o reforço da relação das organizações com seus colaboradores, do investimento na subjetividade e identidade dos empregados, emerge então a ideia de protagonismo organizacional. Por meio do estudo de caso sobre o Laboratório Sabin (caso empírico), acreditamos que poderemos entender esses desdobramentos, bem como compreender a crescente importância das dimensões simbólicas nas organizações. No terceiro capítulo, portanto, por meio da ênfase nas dimensões simbólicas das organizações, será explicitado como a Comunicação, e suas diferentes ferramentas, são vistas como condição estrutural das organizações em nossa atualidade. Neste trabalho será analisado, enfim, como nos inserimos nas organizações (como trabalhadores/colaboradores), tendo em vista que as mesmas têm, cada vez mais, nas lógicas comunicativas, novos modos de funcionamento e estabelecimento de valores sociais. O último capítulo constitui-se das considerações finais.

1. Espaço social: a centralidade das organizações

Em linhas gerais, é possível afirmar que desde sempre o ser humano teve na coletividade seu apoio e meio de preservação. Por ser diferente dos outros animais, com uma frágil estrutura corporal, mas possuidor da racionalidade, o homem tem na vida grupal o seu mecanismo de defesa. Tanto para enfrentar intempéries quanto para atingir objetivos comuns, o ser humano tem no grupo um espaço onde cria relações que podem lhe trazer proveitos, benefícios, segurança e aceitação. Tal característica deu ao homem a capacidade de existir em coletividade, de produzir sociabilidade, habilidade adquirida pela necessidade de sobrevivência (CHANNEL, 2002), oferecendo-lhe a capacidade não apenas de sociabilizar, manipular a natureza, pensar racionalmente e dar sentido as coisas e situações, mas, efetivamente, de transformar-se a si próprio, superando limitações, bem como produzindo benefícios que dão significado a sua existência.

Ou seja, ao moldar a natureza o homem cria e institui o seu espaço social. É através da apropriação da natureza, da divisão do trabalho, da diferenciação de papéis, que a sociedade estabelece o seu espaço social. A introdução permite apresentar a concepção de organização utilizada neste trabalho, bem como a centralidade das mesmas na sociedade hoje. Para compreendê-la, entretanto, é preciso voltar às suas matrizes modernas e relembrar como as mesmas emergem no período sob novas e decisivas vestimentas. Para tal, podemos retomar as reflexões de Emile Durkheim (1858-1917) que definiu com propriedade a nova sociabilidade advinda do projeto urbano-industrial. Segundo o sociólogo, a dinâmica presente no espaço social é dada por meio da diferenciação de papéis e da divisão social do trabalho que seria, na verdade, uma característica central da sociedade moderna.

Para o autor, por conter "uma função integradora (...) que modifica os laços de solidariedade entre os indivíduos. A divisão do trabalho possui uma dimensão social, [que] altera a lógica e a dinâmica das relações" (DURKHEIM apud SELL, 2013, p. 90). Esta análise de Durkheim parte do pressuposto das mudanças estruturais que ocorreram na sociedade a partir da 1ª Revolução Industrial ocorrida no século XVII, coincidindo com o início da Modernidade. Para o sociólogo:

> A modernidade se caracterizava pela divisão do trabalho e pela especialização das funções. O advento da era da máquina acentuava a diferenciação social, com o surgimento das mais diversas esferas de atividades, sejam sociais ou econômicas. Esta transição também implicava em novos tipos de laços sociais, ou, novos tipos de relações entre os indivíduos" (SELL, 2013, p. 87).

Neste ponto, a análise de Durkheim assemelha-se a do historiador Eric J. Hobsbawm para quem o século XVII representou a consolidação das estruturas do sistema capitalista, como aponta em seu livro "A era do Capital" (2010). O autor também exemplifica a mudança na estrutura das relações devido às transformações econômicas, sobretudo, na capacidade que as indústrias tinham de mobilizar trabalhadores ao seu comando: "A indústria pesada, tão característica de nosso período, era muito maior do que isso, e tendia a desenvolver as concentrações de capital que controlavam cidade ou regiões inteiras, mobilizando vastos exércitos de trabalhadores sob seu comando" (HOBSBAWN, p. 324). Tratava-se, pois, de uma mobilização não exclusiva do trabalho, mas que mobilizaria e influenciaria também toda a vida pessoal e emocional dos trabalhadores.

De acordo com a análise de Hobsbawn (2010), as mudanças ocorridas impactaram os contextos social, econômico e cultural da época. O aumento das horas de trabalho, o crescimento urbano e a maior utilização de máquinas, geraram uma nova dinâmica de relação entre o homem e o trabalho, bem como fortaleceu as bases do capitalismo industrial e a geração de lucros, estabelecendo novos tipos de relações comerciais. O vínculo entre o trabalhador e o processo produtivo foi diluído, devido a divisão do trabalho e a perda de contato com todas as etapas de confecção do produto. Essa diluição do vínculo transformou não só a relação produtiva do trabalhador, impactando também a percepção de valor do trabalho, que passou a ser reduzido a quantia do salário

Partindo da perspectiva da transformação radical ocorrida na estrutura sócio econômica devido ao sistema adotado pelas indústrias, Durkheim defendia que a sociedade teria de ser estudada como um sistema organizado de relações permanentes, com leis naturais de desenvolvimento que são baseadas na articulação de suas partes. Esclarecendo que os fatos individuais são refletidos na consciência individual e nas representações físicas e, no caso das representações coletivas, estas expressam o "consciente" do grupo social, Durkheim defendia que a sociedade era semelhante a um organismo e que cada órgão cumpria uma função, ou seja, as partes (os fatos sociais) existiriam em função do todo (a sociedade) e vice-versa. Neste caso, a divisão do trabalho seria o mecanismo que ofereceria a coesão para a sociedade, pois geraria a solidariedade social. Segundo o autor, além de "aumentar ao mesmo tempo a força produtiva e a habilidade do trabalhador, ela [seria] condição necessária do desenvolvimento intelectual material das sociedades; [isto] é fonte da civilização*"* (DURKHEIM, 1999, p.14).

Como aponta Durkheim em seu livro *Da Divisão do Trabalho Social*,[1] no qual demonstra detalhadamente e de forma consistente a função desta divisão e o porquê da mesma, a solidariedade social se expressa, segundo sua teoria, por uma maior ou menor divisão do trabalho, somando ainda à consciência que poderá ser individual ou coletiva. Na visão do sociólogo, a sociedade modela o comportamento social do homem no processo da evolução social, passando de uma *solidariedade mecânica*[2], para uma *solidariedade orgânica*[3].

A *solidariedade mecânica* é mais simples e se forma pela igualdade: os indivíduos vivem em comum porque partilham de uma consciência coletiva. A consciência coletiva é "um conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade, que forma um sistema determinado que tem vida própria" (DURKHEIM apud SELL, 2013, p. 88). A *solidariedade mecânica* predominava nas sociedades pré-capitalistas. Neste caso, os indivíduos que executam as mesmas tarefas reconhecem que têm pelo menos parte da personalidade em comum, e se unem em torno dela. Nas sociedades de solidariedade mecânica, existe total predomínio do grupo sobre os indivíduos que se identificavam através da família, da religião, da tradição e dos costumes. Ao transformar-se, a sociedade promove uma diferenciação social, baseada na nova *divisão social do trabalho*, resultado do crescimento quantitativo da sociedade e do novo processo de especialização de funções do trabalho. (DURKHEIM, 1999). Nesta mudança, o indivíduo é socializado sob novas lógicas porque, embora tenha uma esfera própria de ação, depende dos demais, e, por conseguinte, da sociedade resultante dessa união.

Para Durkheim, nesta sociedade predomina então a *solidariedade orgânica*, ou seja, uma sociedade é fruto das diferenças sociais, já que são essas diferenças que unem os indivíduos pela necessidade de troca de serviços e pela sua interdependência. A *solidariedade orgânica* prevalece nas sociedades complexas de tipo capitalistas em que, por meio da acelerada divisão social do trabalho, os indivíduos se tornam interdependentes e suas funções são vitais para o funcionamento do sistema social. Neste tipo de solidariedade a consciência coletiva se afrouxa, dando espaço à consciência individual que expressa o que temos de pessoal e distinto. Neste caso, predominam a impessoalidade, o anonimato e o elevado nível de especialização da força de trabalho. Trata-se agora de relações baseadas na ideia de *contrato social*. Durkheim afirma

[1] DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social.** 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

[2] Ibidem, p. 83.

[3] Ibid, p. 109.

que a nova divisão do trabalho produz outros tipos de vínculos porque cria entre os homens todo um sistema de direitos e deveres que os unem uns aos outros de maneira contratual e duradoura, daí a chamada *função integradora* (SELL apud DURKHEIM, 2013, p. 90). Entretanto, ao inaugurar outras formas de solidariedade, a nova Divisão Social do Trabalho assume também outro caráter moral que amplia seu controle social, nas sociedades modernas, agora sob os moldes da hiperespecialização da força de trabalho. Como aponta Parsons (2010) em sua análise sobre a obra de Durkheim (2010):

> O ponto de partida da análise de Durkheim do controle social era a existência de um conjunto de fenômenos mais ou menos concretamente homogêneos, as regras morais do costume e dos direitos. Por suas características intrínsecas essas regras se distinguem de outros fenômenos de interesse do sociólogo - por exemplo, das taxas de suicídio. Elas são prescrições de como se espera que os homens se comportem em determinadas circunstâncias. Embora as regras não sejam fenômenos físicos, elas são objetos empíricos por suas propriedades intrínsecas (PARSONS, 2010, p. 490 e 491).

Ou seja, ao assumir um caráter moral que cria um sistema de direitos e deveres, a nova *Divisão Social do Trabalho* renova também sua forma de controle social porque influência de forma prescritiva a atuação dos indivíduos no trabalho e, consequentemente, na sociedade. Em suma, parte-se do pressuposto de que as organizações são sistemas sociais que têm na forma de estruturar o processo produtivo um vetor central para sua compreensão. Não exatamente porque produzem mais ou deixam de produzir menos, mas porque as formas de produção são constituídas por processos simbólicos (de poder) que são efetivamente os espaços em torno do quais se materializam não apenas suas identidades, mas também os vínculos dos indivíduos entre si, com elas, com a sociedade. Voltaremos ao tema. De qualquer forma, é através da compreensão das organizações como sistemas de produção fundados em matrizes simbólicas de poder que vamos trabalhar, por isso a decisão de eleger Durkheim com o ponto de partida. A compreensão do autor de que é o trabalho que institui vida moral nas organizações (em geral para garantir formas de controle social) é decisiva para a abordagem das organizações como sistemas simbólicos de poder.

1.1. Organizações como sistemas simbólicos de poder

Quando se utiliza a expressão organização pode-se conjeturar a existência de princípios estruturais que implicam em diversos elementos (pessoas, recursos materiais, tempo,

espaço) em relação a um objetivo comum. O processo de constituição destas relações envolveria ação em função das necessidades de escolhas e práticas que transformam valores grupais em valores para o indivíduo. Ou seja, um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, que desenvolve uma atividade para atingir determinado objetivo, pode ser entendido como um sistema (CHIAVENNATO, 2009). Nesse sentido, pode-se entender as organizações como sistemas sociais uma vez que as mesmas envolvem relações desenvolvidas em torno de códigos, normas, padrões, linguagem, experiências que formam a estrutura destas coletividades e determinam o comportamento individual (atos, escolhas) na relação dialética com o comportamento coletivo/organizacional.

Ou seja, a articulação do sistema social (organização) é possibilitada devido a princípios e recursos que são gerados, utilizados e transformados no interior das práticas sociais. Dentro das organizações (sistemas sociais), portanto, a existência e a geração de propriedades estruturais ocorrem também por meio de sistemas sócio simbólicos de orientação e interpretação de condutas (PETERS, 2006). As propriedades estruturais não existem por si só, mas se manifestam dentro dos sistemas sociais na forma de práticas reproduzidas. Para explanar esta afirmação, utiliza-se o conceito de estrutura, apontado por Giddens:

> Na teoria da estruturação, considera-se "estrutura" o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas através do tempo e espaço. A "estrutura" pode ser conceituada abstratamente como dois aspectos de regras: elementos normativos e códigos de significação. Os recursos também são de duas espécies: recursos impositivos, que derivam da coordenação da atividade dos agentes humanos, e recursos alocativos, que procedem do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material (GIDDENS, 2009, p. XXXV).

A “estrutura”, para Giddens (2009), não corresponde a uma realidade subjetiva derivada da estrutura externa, mas, sim, a uma dimensão das práticas reais; a prática dos agentes, que vai além do individual, sendo o coletivo parte fundamental para a geração da estrutura. As habilidades que os agentes possuem para coordenar os contextos de seu comportamento coletivo advém do considerável conhecimento sobre as condições e consequências do que fazem em suas vidas cotidianas/individuais/institucionais.

Os agentes são também movidos por motivações (objetivos) para atuar, motivações estas que implicam desejos que impulsionam a ação. Significa dizer que as “estruturas sociais” surgem dentro da organização devido às regras e aos meios usados e implicados no decorrer de

práticas sociais realizadas pelos agentes. Tal perspectiva, então, destaca uma condição fundante das organizações: as mesmas podem ser pensadas como sistemas simbólicos de poder. Estes, de fato, estão presentes em nosso dia a dia e exercem dentro do contexto organizacional uma função determinante porque são instrumentos de conhecimento e dominação, de consenso e ordem social, de padronização e produção de diferenças.

De qualquer forma, para poder explanar sobre as organizações como sistemas simbólicos de poder é indispensável dissertar sobre o conceito de poder. Estudado por várias ciências, este conceito tem sua definição bastante variada, ainda que possamos encontrar características semelhantes. Por exemplo, o poder pressupõe a existência de alguma forma de interação entre os atores sociais, não se tratando de um atributo individual, mas de um aspecto da relação entre um indivíduo ou grupo com outros indivíduos ou grupos.

Para Arendt: "o poder corresponde à habilidade humana não apenas para agir, mas para agir em concerto. O poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas na medida em que o grupo permanece unido" (ARENDT, 1994, p.36). A relatividade do conceito é interessante de ser observada, pois na definição de Arendt nenhum indivíduo, grupo ou organização tem poder sozinho, mas sim, em relação a outros indivíduos. Da mesma forma, é preciso assinalar o contexto, pois o poder de um indivíduo ou grupo depende do contexto, sendo incomum ter poder em todas as situações. A capacidade de exercer influência, ou seja, de modificar ou condicionar atitudes, valores ou comportamentos alheios, dependeria dos diferentes contextos e situações. Na mesma direção da visão acima exposta, Srour defende que:

> À semelhança da propriedade, o poder é uma relação social, não uma posse unilateral. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de "efeitos desejados" ou no controle das ações dos outros. Assim, as relações de poder significam uma dupla relação: dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e de não propriedade e mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho, ou de gestão e execução) (SROUR, 2012, p.135).

Já para Maquiavel, visto sob a análise de Luís Felipe Miguel, diferente de várias concepções, o "poder real" (principalmente o político) é visto de forma instrumentalista, ou seja, como algo que se possui, e que "não é uma questão de justiça ou de princípios, mas de capacidade de impor-se aos outros" (MIGUEL, 2007, p.19). Observa-se que para os dois primeiros autores e o último há visões distintas da concepção de poder. Para Arendt e, de certa

forma Srour, é necessário a legitimação pela coletividade; para Maquiavel, o poder não precisa ser legitimado, já que o mesmo é um instrumento.

De todo modo, em todas as definições o poder não pode ser possuído, pois seria uma "capacidade" de estabelecer relações de domínio, e essa capacidade só pode ser gerada nas relações sociais. Tal perspectiva encontra-se em sintonia com nossa abordagem porque entendemos as organizações como o conjunto de interpretações significantes que estruturam e são estruturadas por sistemas simbólicos de poder.

Em outras palavras, os modos de organização das coletividades humanas se dão por intermédio da vinculação entre pessoas com objetivos comuns e também pelos padrões, normas e hábitos gerados e aceitos internamente em cada organização. Por exemplo: quando as organizações são concebidas como máquinas, os seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças da máquina, realizando um trabalho mecânico e repetitivo. Como relata Morgan:

> (...) o modo de pensar mecanicista afetou nossas concepções mais básicas do que seja uma organização. Quando falamos sobre organização, geralmente temos em mente um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, estamos falando de um conjunto de relações mecânicas. Falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. (MORGAN, 2002, p. 37).

A relação mecânica entre o homem e seu trabalho influi não somente nas suas atividades, mas também em aspectos psicológicos e emocionais. Por exemplo, as organizações militares podem ser vistas como organizações mecanicistas. Este tipo de organização busca ser um instrumento confiável e eficiente, para isso, normas de procedimento são aplicadas: uso de uniformes, padronização de regulamentos, especialização de tarefas, uso de equipamentos padronizados, hierarquia de autoridade, linguagem própria de comando e treinamento sistematizado. Estes procedimentos servem não só para a unidade de ação da organização, como também para a mecanização do pensamento e da ação do ser humano.

Outro exemplo seriam as organizações concebidas como organismos vivos em que fortalece-se a ideia de que as pessoas e os grupos - como os organismos biológicos[4] - só

[4] Cria-se um paralelo entre as relações entre as moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia e as relações e distinções entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social (MORGAN, 2002).

trabalham de forma eficaz quando as suas necessidades são atendidas (MORGAN, 2002). O lado fisiológico da organização é enfatizado nessa concepção, o que gera novas ideias para entender como as organizações funcionam e quais são os fatores que influenciam seu bem-estar. Nesta linha de raciocínio as teorias motivacionais têm muita influência.

Segundo a concepção de Maslow (1943), em sua teoria da motivação, as necessidades humanas baseiam-se em uma hierarquia premente que vai do fisiológico ao social e ao psicológico. Tal teoria trouxe mudanças na organização interna das organizações porque sugeriu que a motivação pelo dinheiro e a garantia de trabalho (inserção na organização) não são suficientes para satisfazer o agente social. Para que isso ocorra, é necessário a criação de condições de crescimento pessoal, que ao mesmo tempo ajudem as organizações a atingirem seus objetivos e aos agentes que dela fazem parte, a satisfação de suas necessidades. Neste caso, a forma encontrada para aplicar essas condições foi por meio da atribuição de trabalhos mais significativos, mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento nas relações de trabalho. Nas relações com os superiores, a forma encontrada foi exercer um comando exercido de forma participativa, democrática e voltada para o trabalhador. A atenção voltada para a melhoria do clima entre os agentes sociais dentro da organização aumentaria a produtividade e a satisfação no trabalho e, consequentemente, a qualidade do mesmo. Ou seja, a interdependência das necessidades técnicas e humanas seria tida de forma equilibrada.

Pode-se dizer que esta perspectiva talvez represente hoje os modelos *hegemônicos*[5] de organizações. Nela radicaliza-se a ideia de organização segundo a compreensão de Robert Henry Srour para quem as organizações são "coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço" (SROUR, 2012, p.107). Segundo ele, as organizações devem ser pensadas como *coletividades especializadas* porque representam sistemas sociais à medida que utilizam e articulam diversos recursos em uma relação dinâmica para a realização de determinado objetivo. Para isso, devem combinar a atuação de agentes sociais (pessoas) e recursos. Ou seja, estas *coletividades especializadas*, tem na "ação social" a sua força motriz. Mais do que isso, seus agentes sociais (pessoas) seriam instituidores de sentido porque suas ações seriam significativas tanto para aqueles que a praticam quanto para os que a observam

[5] Utiliza-se, neste trabalho, a concepção de Gramsci, interpretada por Costa, sobre a Hegemonia: "capacidade de um grupo social unificar em torno de seu projeto político um bloco mais amplo não homogêneo, marcado por contradições de classe. O grupo ou classe que lidera este bloco é hegemônico porque consegue ir além de seus interesses econômicos imediatos, para manter articuladas forças heterogêneas, numa ação essencialmente política, que impeça a irrupção dos contrastes existentes entre elas" (COSTA, 2012, p.2). Esta concepção articula-se perfeitamente com a visão de que as organizações, ao "supostamente" irem além dos interesses econômicos, articulam estratégias que ajudem a organização a atingir seus objetivos, por meio de ações afirmativas com os seus colaboradores.

em razão dos variados objetivos de cada organização. Sendo assim, a ação social seria fundamental para a existência da organização, e, como toda prática social seria uma prática de significação. Por isso, a organização seria um local de universos significativos, simbólicos - quando uma palavra, imagem, gesto implica em algo além do seu significado manifesto e imediato (JUNG, 1964) -, por ser constituída por pessoas: seres interpretativos e instituidores de sentido.

Como neste trabalho, abordamos as organizações como sendo estruturadas e estruturadoras de práticas sociais que se formam no interior de sistemas simbólicos de poder trabalhamos com a concepção de *poder simbólico* de Pierre Bourdieu, sua capacidade de dominação, e a de Srour, em sua visão de que o poder não é possuído e sim construído em uma relação que estabelece o domínio sobre o outro. Srour (2012) afirma que o poder é construído nas relações sociais, na qual um indivíduo tem a capacidade de exercer autoridade sobre o outro, sendo que ninguém está destituído da competência de resistir ao domínio do outro. Ou seja, para ele, o poder além de consistir em exercer autoridade, também é consistido no confronto, na recusa de ser dominado. Consiste em domínio e na contestação a este (domínio).

Para Bourdieu, o poder simbólico consiste em um "(...) poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem" (BOURDIEU, 2009, p.7-8). Segundo o autor, as relações simbólicas de poder são disseminadas e reproduzidas por meio de instituições, símbolos e práticas sociais, tais práticas são exercidas de maneira a submeterem os indivíduos sem que esses percebam que estão sendo submetidos. Os símbolos, para Bourdieu, são instrumentos da integração social e tornam possível se obter o consenso acerca do sentido do mundo social o que contribui para a reprodução da ordem social dominante. Para que o poder simbólico seja exercido, é necessário então que quem está submetido a ele o legitime, mesmo que não saiba que está sendo submetido ou legitimando uma prática de poder.

Os agentes não só se incorporam à estrutura social, como a produzem, legitimam e a reproduzem dentro de uma realidade construída pela economia das trocas simbólicas, na qual estão inseridas as disputas por capital social, cultural e simbólico e pelo domínio sobre estruturas. Pode-se dizer que Bourdieu distingue duas posturas, dentre as diversas orientações que lidam com sistema de fatos e de representações, comumente reconhecidas como imanente ao conceito de cultura: uma que compreende os sistemas simbólicos (a arte, o mito, a linguagem e etc.), como forma de conhecimento e de comunicação responsável pelo consenso, ou seja, responsável pelo acordo quanto ao significado dos signos e do mundo, que concebe a cultura

como *estrutura estruturada*; outra, que considera a cultura e os sistemas simbólicos como estrutura de poder capaz de legitimar a ordem vigente, sendo a cultura tratada como *estrutura estruturante.*

O sistema simbólico de uma determinada cultura é uma construção social e sua manutenção é fundamental para a perpetuação de uma determinada sociedade. Através da interiorização da cultura, interagimos com o mundo e criamos símbolos; elaboramos imagens, interpretações de como as coisas são com o propósito de tentar compreendê-las e o nosso universo social, ou seja, o lugar do qual viemos e as experiências pelas quais passamos ajudam a determinar quais serão esses símbolos. Essa imposição de poder é sagaz por ser sutilmente introduzida nas relações sociais sob um manto de legitimidade que irradia seus efeitos nas relações sociais, culturais e de trabalho, reduzindo, de forma significativa, as possibilidades de apropriação de valores educacionais e culturais que possibilitem o dominado de perceber e resistir a essa forma de dominação.

A posição de um indivíduo ou de um grupo na estrutura social não pode ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático numa dada estrutura e num dado momento. É preciso que se analise um trajeto social, pois as ações e procedimentos não se explicam por si só, na verdade elas constituem símbolos que exprimem sempre uma posição social, segundo uma lógica que representa os valores que manifestam a posição daquele indivíduo dentro de uma estrutura social.

Para Bourdieu (2009), o poder simbólico constrói a realidade e tende a estabelecer uma ordem de caráter transcendental, no sentido de que se põe logicamente antes da experiência, sendo por isso condição dela e não mero resultado. Portanto, os sistemas simbólicos exercem um poder estruturante, porque são estruturados. Os símbolos fazem parte dos sistemas de poder e exercem uma função social, porque são instrumentos de conhecimento e tornam possível o controle social. Tal afirmação é importante porque permite questionar o ideal dominante de organizações como comunidades especializadas; isso porque nestas suspostamente predominaria a ausência de sistemas simbólicos de poder que não apenas estritamente relacionados à produção.

Entretanto, cabe questionar por que razão estas *coletividades especializadas* seriam neutras? Não estariam estas organizações vistas como *coletividades especializadas* ancoradas hoje cada vez mais no discurso motivacional? A problematização em torno da suposta neutralidade destes sistemas simbólicos de poder torna-se importante porque o discurso motivacional pretende convencer que a relação histórica entre padrões e empregados agora

resume-se ao vínculo da parceria. Na verdade, sabe-se que estas *coletividades especializadas* representam (e são guiadas) pela maximização dos lucros com os mínimos investimentos necessários. Embora fundadas em princípios neutros da meritocracia, tais organizações encontram-se estruturadas em sistemas simbólicos de poder que radicalizam a produção pela produção. Ou seja, trata-se da especificidade simbólica do trabalho visto agora pelo viés da produção *stricto sensu* cujo maior desdobramento é a crise identitária produzida nos diversos vínculos organizacionais.

Se Durkheim nos chamava atenção para o caráter moral presente nas relações de trabalho como estruturante da sociedade, pode-se dizer que este hoje materializa-se em torno do novo *ethos* da eficácia (produção total). O acontecimento talvez radicalize o fenômeno da especialização e consequente fragilização dos vínculos na sociedade, já apontados pelo autor na passagem do século XIX ao século XX, porque incide diretamente no âmbito das identidades. Como hipótese adotamos a ideia de que são os meios de comunicação, em especial a internet, atores protagonistas deste acontecimento.

1.2. A centralidade das organizações e o impacto cultural da comunicação

O domínio constituído pelas organizações - suas atividades e práticas - expandiu-se. Ao assumirem uma função de importância sem igual no que diz respeito à estrutura e à organização da sociedade contemporânea, de seus recursos econômicos e materiais, as organizações consolidam-se como importantes protagonistas no desenvolvimento do meio ambiente global (JACOBI, 2003). Hoje, as organizações sustentam os circuitos globais de trocas econômicas dos quais depende todo o movimento mundial de informação, conhecimento, capital, investimento, produção de bens, comércio de matéria prima e marketing de produtos e ideias, possibilitado pela globalização e pelo surgimento do mercado mundial de serviços.

Pode-se dizer, entretanto, que este impacto e a importância das organizações, atualmente, residem na centralidade que adquirem os meios de comunicação na sociedade, em especial, aquelas que atendem pelo advento da internet. Como ressalta Castells, em seu livro "A sociedade em rede" (1999), as novas tecnologias agem sobre todos os domínios das atividades humanas e possibilitam uma economia em escala global, altamente interdependente: a economia em rede, na qual a unidade básica da organização econômica não está situada em algo específico, mas sim na interdependência entre as várias organizações e aos processos diretos e indiretos que são gerados pelas organizações em rede. "São a convergência e a

interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional" (CASTELLS, 1999, p. 210). Graças à internet e aos aparatos tecnológicos, o impacto das organizações repercute em escala global e interdependente, sendo que "o que mudou não foi o tipo de atividades em que a humanidade está envolvida, mas sua capacidade tecnológica de utilizar, como força produtiva direta, aquilo que caracteriza nossa espécie como uma singularidade biológica: nossa capacidade de processar símbolos" (Idem, 1999, p. 142).

Hoje, não parece restar dúvidas de que os meios de produção, circulação e trocas culturais, em particular, têm se expandido, sobretudo, através das tecnologias de informação. A constante "superação" de tempo e espaço que estas novas tecnologias possibilitaram introduz mudanças significativas na sociedade visto que vivemos em mundos crescentemente múltiplos e "virtuais". A centralidade, portanto, destas transformações podem ser sentidas em diversas instâncias. Uma delas trata justamente das organizações como elementos mediadores sobre os diversos modos de viver, sobre o sentido que as pessoas dão à vida, sobre suas aspirações para o futuro, etc. Trata-se de variadas transformações ocorridas no modo de ser das pessoas, como: o crescimento de serviços virtuais, novos tipos de ocupação e estilos de vida, motivações, ritmos, riscos e recompensas; a diminuição dos empregos vitalícios e o aumento do que tem sido chamado de "flexibilidade no emprego", que muitas vezes constitui uma questão de desemprego não planejado; as mudanças no tamanho das famílias, o envelhecimento da população, sustentada por sistemas de benefícios estatais, etc. Estas mudanças organizacionais implicam, antes de tudo, em mudanças culturais. Estas últimas, por sua vez, são desdobramentos diretos da consolidação das tecnologias da comunicação.

Bom exemplo é o fenômeno da interconexão global das organizações possibilitada pela mídia eletrônica, que expandiu significativamente as relações sociais, modificando modos de relacionamento, gerando até uma padronização de modos de ser, de gestos e significados. Ou seja, as tecnologias de comunicação instauram elementos históricos e significativos na constituição de um imaginário de nossa atualidade. As organizações cinematográficas podem ser utilizadas como exemplos do impacto da comunicação em nossas coletividades. Por exemplo, se fosse pedido que se imaginasse um pirata. Como ele seria descrito? É provável que ao fecharmos nossos olhos, logo viria a nossa mente um homem de bandana, com tapa olhos ou, se assistimos "Piratas do Caribe", Johnny Depp e seu personagem Jack Sparrow dominariam a nossa imaginação. O fato é que, a não ser por descrições em livros e personagens

de cinema, é altamente improvável que das pouco mais de 7 bilhões[6] de pessoas que vivem no mundo hoje (número em contínuo crescimento), 95% tenha visto ou até mesmo conhecido algum (deixa-se o 5% para aqueles que dizem que viram ou esperam vê-lo). Então como é possível que tenhamos uma imagem tão nítida de algo que nem chegamos a conhecer? A não ser pelas telas do cinema? Halbwachs (2006) discute o modo que propicia que tal acontecimento ocorra. Ao retirar a memória de um processo prioritariamente individual e colocá-la como um processo coletivo em constante transmissão de lembranças; pode-se entender o método de como muitos de nós temos tal imagem. As histórias que ultrapassaram séculos e foram parar em telas de cinema foram fortalecidas pela memória coletiva de todos aqueles que reconstruíram o interesse por tais aventureiros, experiência que foi repassada por gerações de diversas formas: escrita, cantada, falada, dentre outras. E assim sobrevivem até hoje. Naturalmente a simbologia que os piratas despertam nas pessoas é um produto amplamente explorado pela indústria cinematográfica (geração de lucros) e nas pessoas (identificação e/ou admiração pelo espírito de aventura e insurreição que simbolizam).

Jung (1964) nos explica como tal processo pode ocorrer. O estereótipo que surgiu através do mito (no sentido de acontecimentos históricos que através dos anos foi acrescido de fatos, reais ou fantasiosos) das aventuras de pirata, fez com que a simbologia dos piratas (significação que foi dada aos seus objetos e ações) ficasse viva no inconsciente, baseada em um tipo de estereotipo que é fortalecido pelo imaginário das pessoas, que é altamente influenciado pela indústria cinematográfica e midiática. Dito isso, pode-se entender o impacto exercido pelas organizações cinematográficas na subjetividade humana. Ao utilizarem mitos, símbolos e personagens elas promovem e reproduzem significados na ordem do inconsciente coletivo.

Significa dizer que quando examinamos as problemáticas complexas relacionadas à subjetividade, logo observa-se o impacto das organizações sobre a identidade das pessoas. Mesmo marcadas por diferentes interpretações e lugares potenciais de uma contestação quanto aos seus diferentes sentidos, é inegável a força exercida pelas organizações a identidade. Ou seja, esta pode ser definida parcialmente pela maneira como os indivíduos se relacionam com as organizações. Como exemplifica Stuart Hall:

[6] De acordo com os dados da: http://www.worldometers.info/pt/. Escolhido como fornecedor de conteúdos na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio + 20), BBC News, e do Museu Nacional de Mídia (Reino Unido), o Worldometers é um site gratuito, composto por uma equipe internacional de desenvolvedores, pesquisadores e voluntários que disponibiliza estatísticas e números (a nível mundial).

> (...) a identidade emerge, não tanto de um centro interior, de um eu verdadeiro e único, mas do diálogo entre os conceitos e definições que são representados para nós pelos discurso de uma cultura e pelo nosso desejo (consciente e inconsciente) de responder aos apelos feitos por estes significados, de sermos interpelados por eles, de assumirmos as posições de sujeito construídas para nós por alguns dos discursos (...) em resumo: de investirmos nossas emoções em uma ou outra daquelas imagens, para nos identificarmos (HALL, 1997, p. 26).

Ou seja, do diálogo entre os indivíduos e as organizações emergem as identidades. Daí o impacto das organizações atuais sobre as sociedades globais, bem como locais. Falamos deste impacto no modo de vida das pessoas, na "vida interior", que é relacionado à centralidade destas formas organizativas na constituição da subjetividade, isto é, da própria identidade da pessoa como um ator social. Portanto, podemos afirmar que os significados são subjetivamente válidos e, ao mesmo tempo, estão objetivamente presentes em nossas ações, instituições, rituais e práticas. O indivíduo pode agregar em sua subjetividade características aceitas e valorizadas ou não dentro de cada organização. Como também aponta Hall:

> (...) o que denominamos como identidade poderia provavelmente ser melhor conceituado como as sedimentações através do tempo daquelas diferentes identificações ou posições que adotamos e procuramos viver, como se viessem de dentro, mas que, sem dúvida, são ocasionadas por um conjunto especial de circunstâncias, sentimentos, histórias e experiências única e peculiarmente nossas, como sujeitos individuais. Nossas identidades são, em resumo, formadas culturalmente (HALL,1997, p. 26).

1.3. Organizações e a crise das identidades do trabalho

Por que falar de identidades e organizações? Mais especificamente, por que falar de identidade, comunicação e trabalho[7]? Antes de tudo, se dissemos que as organizações constituem e são constituídas por sistemas simbólicos de poder (citamos o modelo militar e o biológico-motivacional) gostaríamos de pensá-las a partir da perspectiva da cultura, ou seja, de indaga-las como sistemas culturais[8]:

[7] Trabalho como: a inserção do indivíduo na organização com o objetivo de realizar atividades para o alcance de determinado fim ou propósito. Como também o: "dispêndio de energia para criar riquezas – materiais ou intangíveis" (SROUR, 2012, p. 133).

[8] Ressalta-se que até hoje não há um consenso razoável do que venha a ser cultura, há centenas de formulações aceitas, ou seja, o universo conceitual atingiu tal dimensão, que uma das tarefas primordiais da antropologia moderna é a reconstrução deste conceito a partir de uma variedade de fragmentos teóricos.

> Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante (LARAIA,2009, p.59).

Se, então, os meios de comunicação transformam a sociedade, porque modificam os processos culturais, a pergunta da pesquisa também procura pensar como as novas tecnologias da comunicação reinventam as organizações como sistemas culturais. A hipótese parte da constatação de que, nas atuais circunstâncias, as lógicas midiáticas são, ao mesmo tempo, uma parte crítica da infraestrutura material das organizações, e, também, um dos principais meios de circulação das ideias e imagens vigentes tanto no âmbito interno das organizações quanto externo, aquilo que se quer comunicar para a própria sociedade. As organizações como sistemas culturais e, em especial a forma como as mesmas são regidas por lógicas comunicativas, representam o foco de nossa pesquisa.

Ou seja, o objetivo da investigação não é apenas pensar como os meios de comunicação têm transformado a vida social contemporânea, das formas mais coletivas e uniformes às mais individuais e heterogêneas, mas pensar como esta nova condição da comunicação, que é estruturada e estrutura sistemas simbólicos de poder, nas organizações, produz mudanças culturais significativas nas mesmas. Neste caso, não se trata de qualquer mudança cultural, mas daquelas que apontam para os diferentes vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações, a partir da força de trabalho. Trata-se, então, de se pensar como nos inserimos nas organizações tendo em vista que as mesmas têm, cada vez mais, nas lógicas comunicativas, novos modos de funcionamento e estabelecimento de valores sociais.

O tema se justifica porque as mudanças estruturais que estamos vivenciando, atualmente, tem gerado alterações na forma como nos preparamos para o trabalho, para a mudança de ofícios, e na relação que isso gera com a organização, trazendo incertezas profundas nas maneiras de caracterizar o trabalho que se faz, a trajetória que se desenha e a formação que se deve seguir. No fim das contas, há a incerteza na maneira de definir a si mesmo (e de definir os outros e o mundo do trabalho). De certa forma, pode-se dizer que parte do problema advém das categorias usadas para auto identificação que entraram em crise. Por exemplo: não se fala mais de operário, mas de operador ou, ainda melhor, de colaborador. Não se fala mais de qualificações (fruto da negociação coletiva), mas de competências (reconhecidas ou não pelas empresas, com base no desempenho individual). Não se trata mais de fazer o que

era ordenado, mas de mobilizar-se por sua empresa, de fazê-la vencer em meio à concorrência generalizada (DUBAR, 2011). Como aponta Dubar:

> As definições de si (o "eu") e dos "outros" entraram em crise junto com as categorias que serviam a essas operações "identitárias". A crise das identidades no campo profissional não é nova. Desde o século XIX, a penetração da grande empresa, do taylorismo, da organização científica do trabalho e da racionalização administrativa provocou a falência dos artesãos e a proletarização dos camponeses, das mulheres e das crianças, que não detinham nada mais que sua própria força de trabalho para vender. Contudo, paralelamente, o movimento sindical, de um lado, e o Estado Social, de outro, permitiram certo amortecimento dessa primeira grande crise identitária. (DUBAR, 2011, p. 180).

A mudança tem origem na exigência do culto do desempenho e da competição ("seja o melhor"), dessa singularidade distintiva ("seja você mesmo") que provoca distúrbios de todo o tipo (depressão e suicídios) entre aqueles que não encontram outros meios, que não o trabalho, de restabelecer sua autoestima e o reconhecimento do outro, indispensáveis à saúde física. Neste caso, a esfera profissional e as relações que aí se realizam seriam uma pequena mostra deste enorme impacto cultural, sobretudo, nas identidades, exercido pelas tecnologias da comunicação e que se manifesta em todos os campos da prática social (DUBAR, 2011).

A crise das identidades, cujo questionamento da relação de si mesmo com os outros e consigo mesmo, não são simples ajustes a uma conjuntura; elas marcam um período, uma população e um tipo de vínculo social. Trata-se de uma crise da relação com o outro, uma crise de um modo de dominação dos brancos sobre os negros, dos homens sobre as mulheres, dos ricos sobre os pobres, dos "normais" sobre os estigmatizados, como tão bem mostrou Goffman (1988). Essa dominação não é mais (somente) aquela de uma classe sobre outra. Como relata o autor, é uma relação assimétrica entre o "normal" e o "estigmatizado", inclusive no interior de si mesmo; uma relação que não é mais auto evidente. Na dinâmica aberta pela descolonização, pelo movimento dos direitos civis, dos direitos das mulheres, dos homossexuais, por exemplo, é a reação dos esquecidos da grande crise e das vítimas das crises ordinárias que está em questão. Não é apenas pela luta contra a exploração econômica, mas pela recusa das violências simbólicas, das recusas de si e dos ódios do outro.

A crise das identidades (Dubar, 2011), portanto, coloca em evidência as ideias preconcebidas sobre o outro, sobre si e sobre o mundo. Trata-se da questão atual em que se reengendra o simbólico e o econômico, fazendo-se a recusa de permanecer continuamente um exército industrial de reserva para permitir a reprodução dos ciclos econômicos e a recuperação dos mesmos mecanismos de crescimento incerto e de dominação salarial (constatação dos

economistas) (SERRES, apud DUBAR, 2011). Chama-se atenção, ao mesmo tempo, para uma crise de longa duração, na qual está em jogo uma civilização nova e uma sucessão de crises econômicas ordinárias, mas também da invenção de novas maneiras de viver em conjunto no mundo, que não sejam simplesmente guiadas por diretivas organizacionais impessoais, e sim o resultado de interações criativas de militantes e vítimas de crises, em torno das questões de reconhecimento mútuo (DUBAR, 2011).

É relevante salientar que a identidade só se torna um problema e objeto de estudo quando ela não parte de si mesmo, isto é, quando tem necessariamente duas faces: aquela que é atribuída pelo outro e aquela que é reivindicada por si mesmo. A partir do momento em que essas duas faces da identidade não coincidem, ou não coincidem mais, há uma crise. Por isso, a crise das identidades toca a subjetividade das pessoas, que são definidas e classificadas de uma maneira que elas próprias rejeitam ou das pessoas a quem é recusada a designação e classificação que elas desejariam no âmbito das organizações. Neste caso, a crise é desencadeada pela imposição de uma identidade não desejada ou pela recusa de uma identidade reivindicada. Ou seja, mesmo quando a identidade de uma pessoa vem de si mesma (quer ela tenha interiorizado aquela que lhe foi atribuída ou que tenha feito reconhecer aquela que construiu para si), mantém-se um ato de negação, uma política de identidade, que implica exclusões, imposições, desconfianças, fazendo surgir a crise que reconfigura as relações sociais (“eles/nós”), perturbando a relação consigo (“quem sou eu realmente?”) e com os outros (“o que eles dizem que eu sou?”) (DUBAR, 2011).

1.4. O vínculo como estratégia organizacional

De fato, é difícil pensar o espaço social sem as organizações. Estamos inseridos dentro delas, nos constituímos através delas. Porém, por que é importante para o indivíduo pertencer a uma organização? Ter o seu lugar e contribuir para a construção do espaço social são assim os interesses primordiais dos indivíduos ao se inserirem e gerarem vínculos com uma determinada organização? Acreditamos que sim, ou seja, o que é realmente importante para o indivíduo, além de pertencer a uma organização, é ter um lugar na estrutura organizacional, ter reconhecimento, ser valorizado, e ser bem sucedido profissionalmente (HOPFER, 2002). Neste sentido, no limite o que ele busca é evitar cair no esvaziamento (solidão) do próprio espaço social. Como aponta Enriquez:

> O mais relevante de uma sociedade não é o consumo em excesso e nem o poder das grandes empresas, mas a angústia e o temor expresso de que o apocalipse se realize, que a corrupção generalizada aconteça, que o racismo aumente, que o genocídio seja utilizado como forma de governo, que o terrorismo prevaleça, ou seja, a possibilidade constante da dissolução do espaço social (ENRIQUEZ apud SCHMIT, 2003, p.19).

Componente das relações sociais e afetivas, o vínculo refere-se diretamente à subjetividade do indivíduo. Para satisfazer suas necessidades (emocionais, fisiológicas, psicológicas) as pessoas constroem e estabelecem ligações com objetos, pessoas, organizações. O vínculo estabelecido com as organizações possibilita ao indivíduo satisfazer necessidades materiais (alimentação, sobrevivência), por meio do salário, e subjetivas (reconhecimento, ligação com outros indivíduos) (SCHMITT, 2003). Para que possa alcançar seus objetivos (produtividade, lucro, entre outros), as organizações estabelecem e criam vínculos com os indivíduos. Quando estão engajadas para a conquista de objetivos, as organizações geram laços afetivos. Os mesmos, no entanto, também integram diferentes formas de controle social porque se constituem formas de mediação de contradições que possam surgir em cada organização.

Ou seja, os vínculos de identificação são formas internas de constituição das organizações, bem como podem ser vistos como formas (espaços) de controle social, uma vez que se referem, cada vez mais, a estratégias utilizadas para o fortalecimento da ligação psicológica entre o indivíduo e a organização que ele integra. De fato, os vínculos instituídos entre indivíduo e organização podem ser considerados formais e psicológicos (relações com o meio físico e social); psicológicos porque esta ligação é um processo subjetivo e a organização atua nesse nível para estabelecer e manter uma relação estável com o indivíduo, submetendo-o aos valores organizacionais. Em contrapartida, o indivíduo se submete a essa ordem para que possa, através da relação e da vinculação que estabelece com a organização, satisfazer algumas de suas necessidades materiais. Por outro lado, nas organizações, os vínculos pressupõem a existência de um projeto social comum que as fazem atuar através de contratos formais para que possam alcançar interesses e desígnios.

Significa dizer que, por um lado, o exercício das práticas organizacionais tem por finalidade exercer um controle sobre os trabalhadores para que a organização possa atingir os objetivos a que se propõe, sejam eles o alcance de metas, produção e venda, obtenção de lucros, entre outros. Por outro, os indivíduos se submetem e resistem a esse controle, pois necessitam realizar objetivos de outra natureza, essenciais à sua sobrevivência.

De uma forma, ou de outra, a prática do poder (do controle sobre os indivíduos) encontra-se nas interações desses indivíduos com suas respectivas organizações. Essas práticas sociais terão consequências decisivas para a dinâmica que envolve a relação organização/indivíduo. Significa dizer que, para se poder compreender as organizações hoje, é fundamental que pensemos o poder e os vínculos sociais como fenômenos de comunicação. Parte-se do pressuposto de que vínculos sociais são práticas de significação (SCHMITT, 2003).

Neste caso, se as organizações definem e implementam mecanismos de ação e controle social a partir do suposto fortalecimento de laços sociais, são propriamente as lógicas comunicacionais que adquirem caráter central. Isso porque seria em torno deles (vínculos sociais) que se busca incessantemente otimizar metas e objetivos organizacionais. Ou seja, se cada vez mais as organizações fazem das práticas de significação suas novas estratégicas operacionais, é a comunicação aquela que passa de ferramenta à condição de estruturação das organizações. Por isso, é necessário olhar para além das normas e regras que permeiam a organização e compreender os aspectos subjetivos (culturais) contidos nas relações do ambiente organizacional. É da observação das diferentes relações simbólicas de poder, em torno das quais se passam as dinâmicas entre indivíduos e a organização de trabalho da qual fazem parte, que este trabalho pretende tratar. Parte-se da ideia de que em nossa contemporaneidade é a dimensão subjetiva que tem sido explorada como mecanismo que possibilita o laço do indivíduo à organização, bem como seu trabalho e sua produtividade.

Sendo assim, dentro do contexto das organizações, a relevância da comunicação torna-se ainda maior e, de certa forma, inquestionável, porque seriam através das práticas de sentido, de significados que se promoveria a difusão das ações organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2006). As relações construídas e o poder exercido, sobre elas e que emerge delas, têm na comunicação força para mudanças ideológicas, comportamentais e emocionais. Por isso, o profissional de comunicação encontra nesta perspectiva de estudo uma realidade organizacional aberta para ser aprimorada em termos teóricos e práticos. Neste contexto a comunicação é condição das organizações exercendo a função de mediadora e, agora também, gerenciadora destas relações. Nesta linha de raciocínio as organizações dão-se conta de que "a produção de sentidos é a construção social coletiva, que se dá na dinâmica das relações dos sujeitos historicamente situada" (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011, p. 05).

Naturalmente, o viés adotado aqui parte da mudança de gestão que está ocorrendo hoje nas organizações. Se antes a gestão era voltada para o objeto/serviço, hoje está voltada para os vínculos construídos com o cliente e o público interno da organização, para o valor que ele

agrega. As relações entre as pessoas são precedidas da identificação simbólica. E os símbolos existentes (língua, vestuário, entre outros) são necessários para que tal identificação ocorra. Quando reconhecemos que o outro interpreta e reconhece o símbolo da mesma forma que nós, há um consenso de significado, implicando em uma contribuição para que o consenso gerado seja validado.

A validação do significado de um símbolo leva em conta o contexto em que ele é interpretado (geográfico, social, político, cultural, tecnológico). Dentro de uma organização, as relações simbólicas, entre as pessoas, são revalidadas e contestadas no dia a dia. Por exemplo, a relação entre chefe e subordinados é uma relação simbólica de poder que é fortalecida por meio das atitudes dos empregados com o chefe e vice-versa. A postura, o vestuário, o modo como um se dirige ao outro constituem símbolos, que contribuem para essa relação de poder e possuem um significado compartilhado entre os que dela fazem parte, se fortaleça.

Ou seja, o simbólico está presente em todas as relações organizacionais. Diariamente realizamos interpretações a respeito das relações que construímos, mesmo que inconscientemente. Essas interpretações não são necessariamente inéditas, mas passam a ter destaque no ambiente organizacional porque se percebe que as estruturas são constituídas nos vínculos sociais, em especial, nas práticas de significação. Daí a relevância para as organizações acerca do modo como absorvemos e lidamos com essa interpretação do simbólico nos comportamentos. Os rituais, as tradições, imagens, postura, vestuário, vocabulário, entre outros, são construídos e disseminados em diferentes níveis da estrutura criada entre os membros da organização. Esta simbologia organizacional pode ser entendida no campo das relações, pois são a expressão "dos aspectos de uma organização [em] que seus membros costumam usar para mostrar ou tornar compreensíveis os sentimentos inconscientes, imagens e valores inerentes à organização" (DANDRIDGE, MITROFF e JOYCE, 1980, p. 77-82).

Os símbolos atuam na formação de vínculos na medida que fazem as pessoas aderirem ao seu meio da socialização. Por isso, as ações desenvolvidas dentro das organizações estão ligadas à construção de sistemas de crenças e normas, bem como às relações de poder. Segundo Calás e MacGuire apud Jatahi (2004), em linhas gerais, seis atividades simbólicas e de poder devem ser identificadas: a) a distinção, ou seja, a construção de uma identidade simbólica pelo grupo, através da adoção de mitos e rituais; b) a comunicação, que representa a troca de mensagens e o "compartilhamento" de seus significados entre os membros; c) a tomada de decisão, ou seja, a ação desenvolvida a partir de padrões de procedimento; d) o exercício da autoridade e da liderança, que corresponde ao estímulo mútuo entre líderes e liderados, num

processo de ampla manipulação de símbolos; e) a integração orgânica de mitos, normas e valores, formando a ideologia; f) a socialização, através da promoção de cerimônias frequentes para manter o sistema vivo.

As práticas de significação, expressas nas relações simbólicas de poder, portanto, estão presentes em nosso dia a dia e exercem, dentro do contexto organizacional, função social importante: elas são instrumentos de conhecimento e dominação, da produção de consensos e sentidos das relações produtivas. Por isso elas possuem sentido estratégico e podem ser usadas como forma de padronização de comportamentos e otimização de resultados organizacionais. De acordo com Jatahi (2004, p. 03) "os estudos mostram que a dimensão simbólica das organizações está intimamente ligada ao contexto em que o poder e a autoridade são exercidos, e que se alimenta da comunicação e interação simbólica como forma de desenvolvimento", Ou seja, a Comunicação está conectada ao vínculo organizacional que se constitui nas organizações por meio das relações simbólicas.

2. Comunicação e protagonismo organizacional

Ao abordar o campo de conhecimento "Comunicação", nos deparamos com a pluralidade de significados atribuídos ao termo. Logo, definir o conceito com o qual iremos trabalhar, ou mesmo definir o campo de estudo ao qual este conjunto de conhecimentos se dedica, não é uma tarefa simples. O termo comunicação deriva do latim *comumnicare* e significa a ação de tornar comum, de colocar em comunhão, partilhar, introduzindo a ideia de comunidade. Como ressalta Schramm, "quando nos comunicamos, tratamos de estabelecer uma comunidade, isto é, tratamos de compartilhar informações, idéias, atitudes". (RIOS, 2004, p. 6). No dicionário de comunicação desenvolvido por Carlos Roberto Rabaça e Gustavo Guimarães Barbosa, Comunicação pode ser entendida como:

> Conjunto dos conhecimentos (lingüísticos, psicológicos, antropológicos, sociológicos, filosóficos, cibernéticos etc.) relativos ao processo da comunicação. Disciplina que envolve esse conjunto de conhecimentos e as técnicas adequadas à sua manipulação eficaz (BARBOSA, RABAÇA,2001, p. 155).

Ou seja, entende-se por Comunicação, um "conjunto de conhecimentos" que envolve processos comunicacionais (dentre eles, a transmissão da informação) e que tem como conjunto de princípios a "manipulação eficaz" por meio de "técnicas adequadas" desses conhecimentos. Dentre as definições do termo, ressalta-se visão de John Dewey, reconhecido como um dos fundadores da escola filosófica de Pragmatismo - escola de pensamento, na qual as ideias só têm importância desde que sirvam de instrumento para a resolução de problemas reais -. Dewey salienta a importância da comunicação para a integração e existência da sociedade:

> A comunicação é o processo da partição da experiência para que se torne patrimônio comum. Ela modifica a disposição mental das duas partes associadas. A sociedade não só continua a existir pela transmissão, pela comunicação, como também se pode perfeitamente dizer que ela é transmissão e comunicação (DEWEY apud RIOS, 2004, p. 6).

Observa-se, com base nas definições acima expostas que a comunicação é associada à vontade/necessidade humana de se fazer entender, de manter contato, de influenciar, de compartilhar experiências e transmitir e receber informações, ideias, hábitos e interações socialmente significativas. Comunicação, portanto, pressupõe compartilhamento em qualquer de suas formas: escrita, falada, televisiva, gestual, atos e eventos cotidianos, entre outros. Comunicação, neste caso, é também participar, é trazer para a comunidade o que dela estava

isolado. É o estabelecimento da comunhão, é partilhar, como é também o intercâmbio de informações.

Ou seja, comunicação é o espaço de estruturação dos vínculos e essa estruturação, no caso das organizações, se dá no vínculo simbólico das relações de poder. Partindo do entendimento de Comunicação como práticas significantes, imersas em sistemas simbólicos de poder, é que daremos continuação a este trabalho. Esta visão não tem a pretensão de definir uma especificidade do campo da comunicação, mas, tão somente analisar esse entendimento (relações simbólicas de poder) e sua interação nas organizações, ou seja, tentará delimitar um contexto para delinear a interface com as organizações, pois como trabalhado no primeiro capítulo, as organizações são centrais no espaço social. Neste caso, trabalharemos a Comunicação como parte central na constituição das identidades do trabalho nas organizações. Não será proposto como resolver questões, mas será analisado a comunicação dentro das organizações, como elemento de articulação central das práticas sociais e perpetuação de significados que se somam às construções de sistemas simbólicos, através das ações de seus profissionais e das técnicas por eles utilizadas.

2.1. Comunicação e estruturação social

O sistema simbólico de uma determinada cultura é uma construção social e sua manutenção é fundamental para a perpetuação de uma determinada sociedade, através da interiorização da cultura por todos os membros da mesma; já que para que possamos interagir com o mundo criamos símbolos. Elaboramos imagens, interpretações de como as coisas são com o propósito de tentar compreendê-las e o nosso universo social, ou seja, o lugar do qual viemos e as experiências pelas quais passamos ajudam a determinar quais serão esses símbolos.

A dinâmica de poder implícita no simbólico é sagaz por ser sutilmente introduzida nas relações sociais. Sob um manto de legitimidade que irradia seus efeitos nas relações sociais, culturais e de trabalho, ela reduz, de forma significativa, as possibilidades de apropriação de valores educacionais e culturais que possibilitem o dominado perceber e resistir a essa forma de dominação.

Ou seja, a posição de um indivíduo ou de um grupo na estrutura social não pode ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático numa dada estrutura e num dado momento. É preciso que se analise um trajeto social, pois as ações e procedimentos não se explicam por si só, na verdade elas constituem símbolos que exprimem sempre uma posição

social, segundo uma lógica que representa os valores que manifestam a posição daquele indivíduo dentro de uma estrutura social. Bourdieu (2009) atribui à comunicação um efeito peculiar nas relações sociais, por entender que na "fala" não há exclusivamente uma transmissão de ideia despida de valor, mas sim um elemento de interação socialmente estruturado, pelo qual os agentes da "fala" entram em um campo onde as posições sociais já se encontram objetivamente estruturadas, revelando-se a mesma como uma forma de propagação e manifestação de poder.

Atualmente, nas organizações, as lógicas comunicativas são a base para o exercício continuado do poder. Ao dispor desses meios tem-se como perpetuar ideologias, de forma que o condicionamento seja cada vez mais implícito que explícito, mais aceito como natural que aceito por convencimento (SILVEIRA, 2010). As lógicas comunicativas (incluindo o poder da imprensa, do rádio e da televisão) tem na crença seu principal instrumento de imposição. Como na religião, é a crença que produz o condicionamento social. Ou seja, ao utilizar os meios de comunicação como porta vozes de sistemas simbólicos de poder, as organizações possuem um instrumento eficaz de manutenção do controle social porque passam a atuar no âmbito do condicionamento social. Este, quando bem administrado, permite que as pessoas que estão sendo controladas e se submetendo aos propósitos dos outros atuem assim não apenas voluntariamente, mas com um sentido de cumprimento do dever.

O que leva, portanto, as lógicas comunicativas a se tornarem instrumentos decisivos das pretensões de eficácia das organizações, hoje, é o fato delas atuarem no âmbito das identidades culturais do trabalho. Por meio de linguagem visual, corporal, conversas informais, estratégias sensíveis, entre outros, é que se tem reproduzido normas e estruturas sociais desejadas. Neste caso, a Comunicação, além de propiciar a construção do simbólico e a propagação do poder simbólico, ajuda a construir, também, a identidade coletiva, como enfatiza Castells "(...) a construção social da identidade sempre ocorre em um contexto marcado por relações de poder" (CASTELLS, 1996, p. 23).

Para enfatizar esta ideia, o autor expõe três formas e origens de construção de identidades, que são: a "identidade legitimadora", a "identidade de resistência" e a "identidade de projeto". A "identidade legitimadora", de acordo com Castells, é inserida "pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais" (Idem, 1996, p.23/24). Já a "identidade de resistência" é produzida pelos agentes que "se encontram em posições/condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela 1ógica da dominação" (Idem, 1996, p.24), e, com isso, constroem "trincheiras de resistência e

sobrevivência com base em princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade, ou mesmo opostos a estes últimos" (Idem, 1996, p.24). Já quando os agentes sociais criam "uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda a estrutura social", por meio de "qualquer tipo de material cultural ao seu alcance", geram a "identidade de projeto", (Idem, 1996, p.24).

Fazendo-se um paralelo entre as três formas de identidade de Castells e os modos como a Comunicação pode ser apresentada nas organizações, temos: Comunicação formal - Identidade legitimadora; Comunicação informal – Identidade de resistência e a Comunicação constituidora – Identidade de projeto. A Comunicação formal, assim como a "Identidade legitimadora" é produzida em escala vertical, da alta hierarquia para a base da organização, e busca orientar e integrar as ações da organização e dos funcionários. Já a Comunicação informal assemelha-se à "Identidade de resistência", pois é criada pela base da organização, sendo muitas vezes produzida à sombra da hierarquia. A Comunicação constituidora é paralela à "Identidade de projeto", pois é produzida por toda a organização, constituindo a identidade da organização, e recriando a sua cultura qual cria e recria a cultura organizacional, transformando a estrutura. De qualquer forma, o mais importante é que com essas três ideias de identidade pode-se inferir que, para Castells, a identidade é um processo que envolve variadas questões que dialogam entre si, sendo a Comunicação parte intrínseca deste processo, isto é, ela não apenas propicia o contexto mas talvez seja o próprio espaço em que ele ocorre.

2.2. O caso do Laboratório Sabin

A propagação e integração de mitos, normas e valores, como também a socialização dos membros das organizações, se dão através de atividades promovidas pela comunicação. Pode-se observar que o profissional de comunicação pratica todas elas em seu dia a dia. A exemplo da teoria de *campo* de Bourdieu (2009), as atividades de comunicação atuam nos processos e relações sociais estabelecendo como legítimo certas ideias e objetivos, tidas como "naturais" aos agentes que dele participam. Esses agentes, por sua vez, interiorizam o próprio campo, incorporando suas regras, também de maneira "natural", em suas práticas (*habitus*). Neste caso, por exemplo, a construção da identidade simbólica é fortemente influenciada pela construção da missão, visão e valores da organização, como também, pela história da organização, pelo esforço dos líderes em perpetuar os valores, etc. Também podemos citar as festas de comemoração de aniversário da empresa, a troca de mensagens e o compartilhamento de valores

organizacionais, por meio das notícias institucionais publicadas por canais de comunicação, as reportagens e o modo como a organização é retratada, enfim, a operação de símbolos na cultura organizacional é uma atividade que o comunicador opera em seu dia a dia, principalmente ao lidar com os canais de comunicação e os diversos tipos de linguagem que integram seus públicos interno e externo.

Tendo em vista que um dos objetivos centrais deste trabalho é pensar como o comunicador é uma espécie de catalisador do *campo* organizacional (a comunicação estrutura e é estruturada por sistemas simbólicos de poder e produz mudanças culturais significativas nas organizações), a ideia é problematizar quais os desdobramentos das recentes mudanças nas políticas de comunicação que passam a utilizar a formação de vínculos no trabalho como forma estratégica de otimizar as metas da organização. Ressalta-se que não se trata de qualquer mudança cultural, mas daquelas que apontam para os diferentes vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações, a partir da força de trabalho. Ou seja, trata-se de se pensar como nos inserimos nas organizações tendo em vista que as mesmas têm, cada vez mais, nas lógicas comunicativas, novos modos de funcionamento e estabelecimento de valores sociais, que vão além de práticas estabelecidas e que levam em conta a subjetividade e a cultura de cada contexto. Neste trabalho, portanto, analisamos as ações comunicacionais estratégicas do Laboratório Sabin. Exemplo reconhecido de como uma organização pode atingir os objetivos aos quais se propõe ao investir nos seus colaboradores de forma a gerar vínculos que vão além do salário, o Sabin tem sido lembrado constantemente como empresa que investe na relação organização/indivíduo, dinâmica que gera, nas duas partes, benefícios que vão supostamente além do sistema produtivo.

Com unidades em cinco Estados (Amazonas, Bahia, Minas Gerais, Pará e Tocantins) e no Distrito Federal, o Laboratório Sabin é o maior da região Centro-Oeste[9]. Contando com mais de 120 unidades de atendimento, onde trabalham cerca de 2.000 pessoas, o Sabin foi fundado em 1984 pelas sócias proprietárias Dra. Janete Vaz e Dra. Sandra Costa. Na década de 1990, com o aperfeiçoamento do laboratório, recebeu o certificado ISO 9000 (normas técnicas que estabelecem o modelo de gestão de qualidade para as organizações em geral). No ano 2000 o laboratório implantou um Sistema Integrado de Gestão, que permitiu a rastreabilidade, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos, trabalho que foi mais uma vez reconhecido, sendo o primeiro laboratório do mundo a receber a certificação SA 8000, que avalia a responsabilidade social da empresa e vem contribuindo para a melhoria da qualidade

[9] Informações do site, acesso em 16 de setembro de 2014.

de vida e de trabalho dos colaboradores por meio de ações relacionadas às áreas de recursos humanos, saúde e segurança.

Com a missão de "oferecer serviços de excelência em medicina laboratorial" (SABIN, 2014), e com a visão de "ser referência em medicina preventiva e diagnóstica nas regiões em que atua" (SABIN, 2014), o laboratório é guiado pelos seguintes valores: credibilidade, ética, responsabilidade socioambiental, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida e transparência, valores estes decididos coletivamente pelos colaboradores do Laboratório, por meio de pesquisa realizada no ano 2000 (BRANDÃO, 2011). Apoiado nas concepções (demonstradas no gráfico) sobre os conceitos de liderança, clima e trabalho, o Sabin desenvolve ações voltadas para os seus colaboradores.

Figura 1. Esquema do local de trabalho.
Fonte: Laboratório Sabin (2014)

O laboratório aparece na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina, segundo o ranking da *Great Place to Work Institute* (GPTW) e Revista Exame - Você S/A. Da mesma forma, reúne certificações segundo as normas ISO 9001, ISO14001 e PALC/SBPC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica), além de participar, há mais de 20 anos, do PELM (Programa de Excelência para Laboratórios Médicos), que investe em programas internos de qualidade, metodologias, equipamentos e atualização científica da equipe técnica. O Sabin está na lista de empresas sustentáveis e signatárias do Pacto Global da ONU**.** De acordo com o seu portal

online, "o segredo do sucesso do Sabin está nos investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade em seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos colaboradores" (SABIN, 2014).

O conjunto hierárquico do Laboratório é dividido em três superintendências: área técnica e duas áreas administrativas, as quais cuidam dos negócios, relacionamento institucional e setores de apoio (área meio). Sua política de gestão de pessoas é baseada em 4 princípios fundamentais: desenvolver, desafiar, reconhecer/recompensar e celebrar/comemorar. No princípio que abarca o "desenvolvimento" dos funcionários o Sabin implantou o programa "Desenvolver Líderes", que consiste em capacitar potenciais gestores, além de proporcionar congressos, cursos, *workshops.* O laboratório arca com até 80% dos cursos de ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Conforme a pesquisa de Brandão[10], no Laboratório Sabin, cerca de 78% dos cargos de liderança (superintendência, gerência, supervisão e coordenação) são ocupados por mulheres (Brandão, 2011). E, conta ainda com 23 profissionais portadores de necessidades especiais, inseridos por meio de um programa especial. Segundo dados fornecidos pela empresa a Brandão, o principal motivo de *turnover* (rotatividade) é a aprovação de funcionários em concursos públicos, mas o índice de 10% ao ano se mantém abaixo da média do mercado, que é de 27,5% (BRANDÃO, 2011).

Já no princípio relacionado a "desafiar", o Sabin realiza auditorias e desenvolve programas, que envolvem a participação de resultados e destaques de profissionais do ano. Em "reconhecer e recompensar", o programa de marketing de benefícios visa a autoestima e auto realização dos funcionários. Através do programa "Bem Viver" o laboratório fundamenta ações que otimizam o clima organizacional, parcerias com academias, spa's, nutricionistas, ginástica laboral, clube de corrida e de kart, sala de estudos, sala de descanso e de estudos são promovidas para otimizar o clima. Por meio do programa "fidelidade Sabin" que premia os colaboradores de acordo com o tempo de serviço, a empresa criou o prêmio de um dia no spa, por 1 ano de serviços prestados; um salário bônus, por 5 anos; um computador, por 10 anos; uma viagem de sete dias com acompanhante para o nordeste, por 15 anos e com 20 anos o colaborador ganha um carro popular 0km, em reconhecimento pelos serviços prestados.

As comemorações (natal, aniversários, festa junina, novas aquisições, fusões, entre outros) são incentivadas por meio do princípio "celebrar e comemorar", que também abarcam as celebrações pessoais dos funcionários, tais quais: nascimento do filho, casamento, compra

[10] Em monografia apresentada ao curso de Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, de Alessandra Galvão Teixeira Brandão, sob orientação da professora Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu.

de um carro, entre outros. Por meio dessas celebrações desenvolve-se supostamente um clima descontraído que contribui para uma equipe coesa de funcionários, fortalecendo interações e gerando laços. Entre os benefícios proporcionados pelo laboratório, estão: seguro de vida, assistência médica e odontológica, ginástica laboral, massagem, auxílio enxoval de bebê, auxílio casamento, auxílio funeral, auxílio babá, exames gratuitos para familiares, financiamento de materiais para os filhos, bolsa educação para cursos de graduação, pós graduação, financiamento para casa, carro e computador, programa de participação em resultado e o programa de fidelidade; além dos citados 4 princípios que regem a gestão de pessoas. De acordo com Brandão (2011), os benefícios mais utilizados pelos funcionários são relacionados à saúde e educação.

Dentre os canais de comunicação interna o mais utilizado é a intranet, que pode ser acessada por todos os computadores da empresa e na qual todo setor tem a sua página, a qual contém informações dados gerais do setor. Na intranet também estão disponíveis os resultados das pesquisas de opinião feita pelo Sabin, aniversariantes do mês, ações do Instituto Sabin, fotos de eventos, contracheques, dentre outros. Outro canal de comunicação é o SHIFT - sistema de comunicação onde circulam informações, tais como: recados, elogios, avisos, divulgação de treinamentos, compartilhamento de decisões administrativas. O canal também conecta todas as unidades. Outros canais de comunicação atendem o público em três níveis: estratégico, tático e operacional (vide esquema):

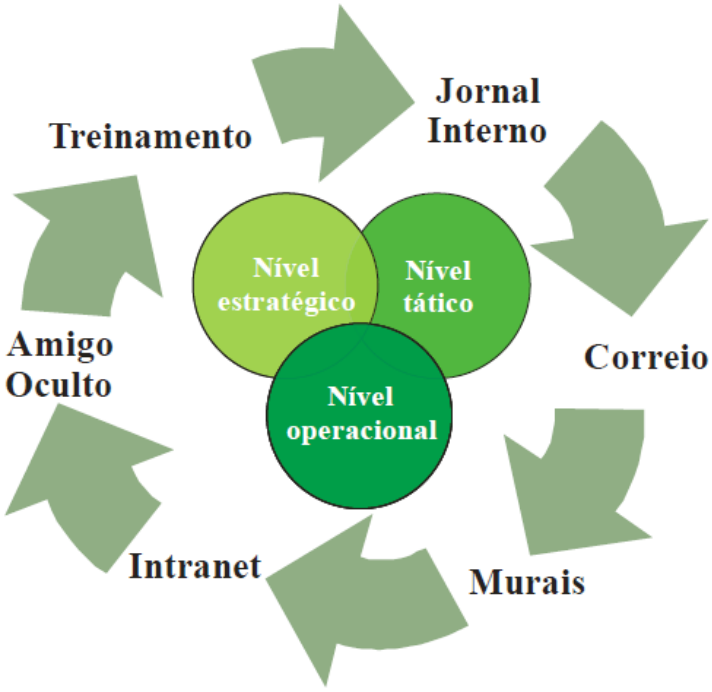

Figura 2: Canais de Comunicação.
Fonte: Laboratório Sabin (2014)

Entre a comunicação informativa encontram-se publicações bimestrais – que informam sobre ações e eventos em geral relativos ao Laboratório -, e, uma *newsletter* digital, além do relatório de sustentabilidade, que consiste em uma publicação anual na qual há a divulgação das atividades realizadas que contribuem para a sustentabilidade da organização.

Os gestores de cada setor são responsáveis por comunicar, aos colaboradores que estão sob o seu comando, informações pertinentes sobre as atividades das empresas. Eles devem se assegurar que todos tenham compreendido as informações repassadas. Ocorrem duas reuniões semanais com as gerencias: uma entre o gestor e a sua equipe e outra entre os gestores, nas quais tomam decisões em conjunto e compartilham informações relativas às suas áreas de atuação. E ocorre trimestralmente o encontro dos gestores com a direção da empresa.

Como forma de fomentar a comunicação interna, colaboradores e empresas, utilizam-se alguns canais como: caixa postal – que possibilita a correspondência confidencial – e uma caixa de sugestões. Há também o representante dos funcionários, o qual é eleito anualmente por voto direto, e que é responsável por acompanhar, fiscalizar e garantir o cumprimento dos procedimentos e políticas estabelecidos, além de registrar e relatar denúncias queixas de forma sigilosa. Encontram-se também entre os canais utilizados, o canal direto com a diretoria, o encontro semestral para aproximar colaboradores e pesquisas internas de satisfação. Todos os canais são gerenciados pelo setor de Recursos Humanos. Materiais gráficos, murais internos com informações sobre premiações, exames, convênios, inovações e momentos pessoais (ex.: nascimento de filho), são utilizados como canais de comunicação, estando disponíveis aos colaboradores, sendo atualizados semanalmente. Todos os canais alcançam os colaboradores desde a sua admissão na organização (BRANDÃO, 2011).

2.3. Comunicação e cultura organizacional

Observando-se o caso do laboratório Sabin é possível perceber que houve mudanças nas concepções sobre os indivíduos nas organizações. Antes vistos como recurso, eles agora passam a ser situados como atores (protagonistas) sociais capazes de interferir, dialogar, recriar e reorganizar os cenários organizacionais. Com essa mudança, conceitos como cultura, simbolismo e vínculo têm se tornado essenciais para a reflexão do cenário organizacional. Trata-se agora de levar em consideração as possibilidades de interação dos sujeitos nas organizações através da comunicação. Como abordado anteriormente, problematizamos o conceito de organização como espaços de atuação coletiva com um fim objetivo e claro, no

qual as interações dos sujeitos fazem-se preponderante para seu entendimento social (SROUR, 1998). Ou seja, nesta perspectiva as organizações não se reduzem a equipamentos e recursos financeiros, mas compreendem, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos. Organizações, portanto, definidas como a combinação de esforços individuais para a realização de objetivos comuns. A pergunta então seria: o que acontece com as identidades do trabalho no momento em que as *relaçõe*s de produção, os *vínculos* dos indivíduos, entre si e com as organizações, as próprias *identidades* são os novos endereços de investimentos institucionais (sistemas simbólicos de poder) que têm como objetivo "racionalizar" e otimizar a produção?

Acreditamos que a pergunta se justifica uma vez que as organizações são cada vez mais concebidas como instâncias resultados das relações, dos vínculos e identidades que ali se estabelecem. Ou seja, as organizações são o resultado dos vínculos estabelecidos pelos indivíduos que criam identificações com as mesmas por meio das relações de trabalhos coletivos e da vivência social, a sociabilidade. Tal entendimento é visto pelos benefícios que adiciona à organização, isto é, é de interesse desta coletividade que os seus agentes formem laços, pois como aponta Eboli (apud CURVELLO, 2012), sobre a sociabilidade, esse traço é fonte integradora que supera focos de insatisfação pessoal e profissional. Ainda sobre a sociabilidade, Curvello, em seu livro "Comunicação Interna e Cultura Organizacional", que trata de um caso específico no setor bancário, por meio de uma abordagem qualitativa, adiciona que:

> Não podemos negar sua importância, mas temos que levar em conta a ação mediadora e coercitiva da empresa que, vale frisar, sempre exigiu tal postura. As correspondências, as normas, os discursos comunicativos, constantemente apelavam para a união, para a importância de somar e não de dividir (CURVELLO, 2012, p. 73).

As organizações são vistas como a continuação do desenvolvimento e a consolidação do espaço social no qual os agentes sociais atuam, ou seja, estabelecem relações de sociabilidade, geram relações de poder e criam vínculos. São a continuação do desenvolvimento do espaço social por meio da sua infraestrutura material, sistema de poder (hierarquias, relações de mando) e pelo universo simbólico (símbolos, significados e padrões culturais praticados pelos agentes sociais). Quando os indivíduos se apropriam deste universo simbólico, estabelecem relações de poder e, ao fazerem uso da infraestrutura material, estão transformando as organizações em seu espaço social. É neste espaço, e, de acordo com a integração de cada indivíduo com sua cultura, seus símbolos e a sua identificação, que as organizações geram

vínculos com os seus agentes. Por isso, as organizações produzem suas próprias culturas. Da mesma forma que podem ser geradas e recriadas culturas dentro da sociedade, podem ser geradas e recriadas culturas dentro das organizações.

A cultura organizacional suscita a importância dos indivíduos nas organizações, superando muitas vezes a tendência de racionalidade econômica. A crescente preocupação com o ser humano e suas relações nas organizações surge integrada a existência de fatores, não apenas econômicos, que motivam e mobilizam os sujeitos, mas também de fatores relacionados à sua identidade, elementos culturais, simbólicos. O foco de interesse das organizações na cultura traduz a preocupação pela produção de sentido entre os indivíduos da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir e gerir as relações entre seres humanos.

Compartilhar de uma mesma visão determina, muitas vezes, o sucesso de atuação dentro do grupo, uma vez que permite e facilita as ações da organização, fazendo o uso desde linguagens informais até a adequada decisão sobre comportamentos que visam a algum resultado. É neste sentido que os aspectos culturais encontram-se com os de comunicação, ou seja, a cultura também precisa ser transmitida, compartilhada. Por isso, uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional é a cultura. Apesar de não haver um consenso razoável do que venha a ser cultura - há centenas de formulações aceitas - para fins de esclarecimento, utilizamos a compreensão de Macêdo e Pires sobre esta variante:

> A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (MACÊDO e PIRES, 2005. p. 83).

As pessoas, ao se inserirem em uma organização, adquirem e modificam hábitos, modos e costumes e ajudam a construir/reconstruir um padrão coletivo, reafirmando e alterando significados. Ou seja, adquirem e modificam um padrão cultural. Mais do que isso, pode-se dizer que em larga medida que isto é possibilitado pela comunicação, ou seja, o processo comunicativo, principalmente voltado para ações internas, possibilita mobilizar, informar, educar e manter coesão em torno dos valores da organização. É através da cultura organizacional que os valores da organização são reconhecidos. Por meio da compreensão das lógicas internas é que se tem a possibilidade da identificação dos colaboradores da organização com os seus valores. Como afirma Smircich, a cultura organizacional representa “o sistema de

comportamentos, normas e valores sociais aceitos e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única" (SMIRCICH, 1983, p. 355). Ao analisar estes conceitos verifica-se a importância do fator simbólico, que cria e a reafirma ideias, normas e comportamentos integradores dentro da organização, indispensáveis para a caracterização e funcionamento organizacional. Por serem fontes determinantes do controle social (pelo fato de suscitar a unidade, identidade e identificação de seus membros) os aspectos culturais são indispensáveis na gestão das organizações. Tal compreensão não pode ser feita se dissociamos comunicação e cultura. Neste caso, o Laboratório Sabin é um exemplo da mudança do "lugar" da Comunicação nas organizações. Por meio dela (comunicação), pode-se dizer, não apenas se passa a construção do simbólico e da identidade de uma organização, mas a sua própria existência. A comunicação, neste caso, é condição de existência, é a dimensão de constituição de uma organização.

> Como afirma Taylor (2004), a comunicação está na organização assim como a organização está na comunicação. Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal, comunicando esse arranjo por si só a compreensão dos elementos organizados. Esse fato, segundo Taylor e Coreen (1997), demonstra a universalidade da comunicação organizacional, uma vez que não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique. (CASALI, 2009, p. 113).

3. Comunicação: condição das organizações

Este capítulo pretende realizar uma análise empírica do caso Sabin à luz do nosso problema de pesquisa, ou seja, quais os desdobramentos do fortalecimento do vínculo com colaboradores como nova estratégia de comunicação organizacional? Neste trabalho, partimos da ideia de que este elo é formado por meio de lógicas culturais e comunicativas, as quais estabelecem novos modos de funcionamento e estabelecimento de valores, que miram (estimam?) a subjetividade do indivíduo. Uma das formas, por exemplo, como essas lógicas podem ser percebidas no dia a dia se dá por meio dos benefícios (auxílios) que as empresas fornecem aos seus empregados. Para tanto, procurou-se o Laboratório Sabin, o qual, como explanado antes, é referência reconhecida de como uma organização pode atingir os objetivos aos quais se propõe ao investir nos seus colaboradores, de forma a gerar um ambiente organizacional que vá supostamente além do sistema produtivo.

3.1. O impasse metodológico: entre o apelo midiático x científico

Inicialmente pensou-se como metodologia a realização de grupos focais e entrevista em profundidade que consiste em uma "técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para a analisá-las e apresenta-las de forma estruturada" (DUARTE, 2012, p. 62). De acordo com Duarte, trata-se de "(...) um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer" (DUARTE, 2012, p. 62). Entendia-se que por meio destes métodos poder-se-ia chegar a uma compreensão, dentro do possível, do modo como o Laboratório Sabin constrói seu trabalho de comunicação organizacional, com especial atenção ao modo como costura o vínculo com os seus colaboradores e ao modo como comunica-se com eles. Por meio da utilização destes métodos (entrevista e grupo focal), a ideia não era construir estatísticas, ou mesmo definir a amplitude do vínculo entre os colaboradores do Laboratório Sabin, mas, compreender de que forma ele (o vínculo) é construído, percebido e sentido.

Não se tratava, portanto, de uma visão quantitativa objetiva, e sim da possibilidade de construir uma análise por meio do relato qualitativo. No caso específico da entrevista, ela pode ser categorizada no segmento de qualitativa, semiaberta, pois dispunha de um roteiro de perguntas previamente conhecido e aprovado. No limite, a entrevista semiaberta, como

caracteriza Duarte, seria um "modelo de entrevista que tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa" (DUARTE, 2012, p. 66). Uma das suas principais características seria a flexibilidade, a qualidade que proporcionaria ir além de roteiros quantitativos, e obter respostas que iriam além da dicotomia sim/não. Com este método, sem dúvida, pode-se obter algum tipo de enriquecimento na pesquisa, dado que, muitas vezes, alcança-se informações que vão além dos números. Cabe também destacar a operacionalidade da mesma, como um ponto a favor, visto a simplicidade de recursos utilizados.

Segundo Duarte, na verdade, a entrevista semiaberta, em alguns casos, pode até ser usada como alternativa a grupos focais, na medida em que o acesso aos entrevistados é mais prático. Esse método proporciona, também, um bom entendimento qualitativo do objetivo almejado, pois permite uma compreensão mais aprofundada da dinâmica, das relações, das percepções do objeto a ser estudado; tais dados poderiam ser encobertos por outras técnicas, como, por exemplo, as quantitativas. O método é apropriado tanto para criar uma base de conhecimento, quanto para discutir os mesmos. Por fim, lembramos, Triviños que acrescenta que a entrevista semiaberta "parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (TRIVIÑOS apud Duarte, 2012, p.66). Baseado nas explanações acima, este método fora escolhido por ser o mais adequado ao caminho apontado pelo Laboratório Sabin (trataremos adiante).

Em um contato inicial, por telefone, realizado no dia 22 de setembro de 2014, fomos orientados a encaminhar um e-mail a analista de Recursos Humanos, Iris Lopes. Neste contato explicamos, de forma geral, o objetivo do trabalho e perguntamos sobre a possibilidade de realizar uma entrevista com os coordenadores de comunicação da empresa. Ainda no mesmo dia, a analista de recursos humanos nos deu retorno, agradecendo nosso interesse pela empresa e destacou que:

> [...] estar entre as melhores empresas para se Trabalhar desde 2005 [era] um mérito que [lhes dava] grande orgulho e sempre [os] coloca[ria] à disposição para disseminar [suas] práticas, principalmente em meios

> acadêmicos, buscando apoiar a construção de novos conhecimentos entre os alunos e professores de todo o Brasil (LOPES[11], 2014).

Entretanto, ela acrescentou que, para que pudesse ser realizada a entrevista, teríamos de responder, via e-mail, o seguinte questionário o qual seria considerado para que se pudesse obter retorno da empresa:

> (1) o objetivo do trabalho, (2) no que ele consiste, (3) a faculdade/universidade do aluno, (4) a matéria vinculada ao trabalho, (5) o nome completo do professor que dá a matéria, (6) o prazo máximo que você pode esperar para as respostas da empresa, (7) as perguntas que você precisa realizar para a empresa para direcionarmos seu trabalho para a pessoa/área correta e (8) um documento formal da instituição de ensino apresentando o aluno e pedindo abertura à empresa para a realização do trabalho (LOPES, 2014).

Após preencher o questionário e enviá-lo no dia 24 de setembro de 2014, o Sabin deu retorno, por meio da analista, no dia 02 de outubro, a qual pediu que as perguntas, que iriam ser realizadas, fossem detalhadas e esclareceu que nenhum tipo de entrevista com os colaboradores seria possível, nem mesmo a realização de um grupo focal, devido a não possibilidade de oferecer "suporte" no contato com eles. Segunda ela, o que seria possível seria a entrevista com uma gestora de Recursos Humanos, indicada pelo Laboratório. Estranho, pois em nenhum momento abriu-se espaço para negociar tal "apoio". Devido a isso, começamos a nos perguntar de que forma o diálogo do Laboratório com o público externo, muda, ou mesmo, inclina-se conforme o veículo que o pesquisador representa. Para pesquisadores acadêmicos, o contato com os funcionários não pôde se dar devido a não possibilidade de assistência; porém, para participar de guias onde se tem visibilidade, onde se tem exposição das melhores organizações para se trabalhar no país, o contato é estimulado e a assistência é provida para o contato com os funcionários. Afinal, para ser considerado uma das melhores empresas para se trabalhar, desde 2005, é indispensável a entrevista com os funcionários. A diferença de tratamento dada pelo laboratório evidencia que o apelo midiático sobrepõe-se ao científico.

Diante do impasse da não possibilidade de realização de grupos focais com os colaboradores, nos questionamos se manteríamos, ou não, o contato com Sabin. Isso porque a problemática deste trabalho tratava justamente de analisar o elo, comunicação e vínculo organizacional, no qual seria indispensável o contato com os envolvidos diretamente no

[11] Todos os contatos realizados com a Analista Iris Lopes se deram por e-mail.

processo. Entretanto, observou-se que esta não abertura, por parte do Laboratório Sabin, por alegação de não fornecer "suporte", também seria sintomático de nossos questionamentos.

A não possibilidade de realizar contato com os funcionários, mesmo com um número mínimo de colaboradores e por um período de tempo não longo, demonstrava que, talvez, exceto para pesquisas de revistas que elencam e geram um bom marketing perante a sociedade - ao divulgar o Sabin como uma das melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame) - o vínculo com seus colaboradores também poderia ser visto sob o mesmo manto que envolve o "segredo" da mercadoria. Ou seja, as preocupações em manter o controle, e sob sigilo, a forma como o Sabin constrói a comunicação com os seus funcionários denotava justamente o que tínhamos também levantado como hipótese de trabalho: as identidades, os vínculos sociais (daí a centralidade do simbólico e da cultura) como novo alvo de investimentos produtivos. Afinal, por que negar que pesquisadores, que têm como meta investigar academicamente o modo como se implementa tais ações estratégicas, realizem suas atividades que têm como objetivo a produção de conhecimento? Negação essa devido a não possibilidade de assistência ao pesquisador?

É inegável que a mídia exerce um papel fundamental na sociedade atual, principalmente no que diz respeito a difusão do conhecimento científico para a população em geral. Porém, a cultura midiática noticia fatos e acontecimentos que, na maioria das vezes, não estão relacionados a fortes embasamentos teóricos, mas às leis de mercado, sem nenhuma preocupação com a disseminação do conhecimento científico. Tal situação gera um ambiente de incerteza com relação aos fatos noticiados pela mídia e a veracidade dos mesmos. Da mesma forma, parece ocorrer em algumas organizações que, para divulgar seus serviços e produtos, utilizam os diversos meios de comunicação para promovê-los, para consolidar sua imagem. Com isso, é comum a ascendência de pesquisas que tratam sobre "as melhores empresas para se trabalhar"; pois consegue-se aliar um viés "científico" à publicidade. Trata-se de uma sociedade na qual a imagem organizacional equivale, muitas vezes, a ser mais importante que o produto ou serviço que a empresa cria. Ser visto, ser percebido de forma "apropriada", equivale a ser mais importante que a organização em si. Tal questão tem gerado polêmicas e discussões, desse modo, ainda há muito que ser esclarecido e analisado. Neste contexto:

> Imagem organizacional é construída com base na percepção de que diversos interlocutores têm de uma organização. Ela tem como base a identidade dessa organização, a qual fornece atributos simbólicos pelos quais os sujeitos que se relacionam com essa organização constroem sentido. Mencionado de outra forma, a imagem é uma espécie de

> fotografia que um indivíduo ou um determinado grupo tem da organização como consequência de informações e interações estabelecidas. Ela pode ser vista como um fenômeno individual, uma percepção de uma só pessoa sobre determinada organização, mas também é um fenômeno coletivo, à medida que essa mesma percepção pode ser compartilhada por um grupo (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012, p. 86).

Com isso, entende-se a centralidade da imagem na construção da organização, por meio da publicidade. A mesma é o grande vetor de percepções da atualidade, com isso as percepções simbólicas ficam condicionadas às sensações obtidas pelos meios de divulgação (TÜRCKE, 2012). Do mesmo modo, o discurso midiático tem seu apoio na formação de uma nova cultura da validação, a chamada cultura da sensação (TÜRCKE, 2012). Neste contexto, ser percebido equivale a ser alguém, equipara-se a ter existência, a ter o seu "Aí[12]" reconhecido, Sendo assim, para uma maior compreensão dos fatos devemos avaliar se, para a população, a visão de uma empresa que passou por uma pesquisa com apelo publicitário, apoiada em métodos científico, será considerada diferenciada? Os resultados obtidos serão considerados válidos? O apelo midiático sobrepõe-se ao científico? Ou trabalham juntos na medida em que a mídia busca, de várias formas, transformar os resultados em produto? Se o científico apoia-se em métodos que buscam a análise, não a venda, caberia a pergunta: não é exposto por que não é vendável? Ou por que vai contra interesses de outras organizações? O capital simbólico midiático, na "sociedade das sensações validadas", capitaliza o capital científico. Tal capital não é outra coisa senão "um crédito junto a um conjunto de agentes que constituem relações tanto mais preciosas quanto maior for o crédito de que eles próprios se beneficiam" (BOURDIEU, 2004, p.24).

Ou seja, atualmente os meios de comunicação possuem um crédito junto às pessoas porque o atualiza em métodos supostamente cada vez mais científicos. A mídia quando usa da ciência tem o seu crédito aumentado, porém a ciência sem a mídia tem uma espécie de não existência, por não ser percebida. A junção das duas seria o caminho para notícias embasadas e divulgação de fatos cientificamente comprovados? Mas e a questão do mercado? Seria uma forma de colocar as descobertas científicas em evidência e dessa forma colocá-la no dia a dia das pessoas? Acreditamos que sim. Um exemplo de pesquisa midiática (com forte apelo publicitário e científico), é o Guia Você S/A "As Melhores Empresas para Você Trabalhar", realizado pela revista Exame (atenção ao nome da revista). Neste caso, para poder participar é

[12] Vocabulário heideggeriano, no qual o "Aí" pode ser compreendido como equivalente a ser algo ou alguém (TÜRCKE, 2012).

necessário que a empresa se inscreva e atenda aos critérios de ter mais de 200 funcionários, bem como estar em funcionamento há pelo menos 5 anos. Após inscrever-se, a empresa precisa falar sobre suas práticas de gestão de pessoas ao preencher um formulário; sendo que ao mesmo tempo um grupo de funcionários, escolhidos de forma aleatória pela Você S/A (Exame), preenchem um questionário, no qual expõem suas impressões sobre o clima de trabalho da empresa na qual trabalha (OHL, 2014). Na página eletrônica que se dedica a explicar como o Guia é elaborado, lemos o objetivo do Guia: "Reconhecer as empresas que mais valorizam os funcionários é um dos objetivos do Guia VOCÊ S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar. O outro é ser útil para quem procura as melhores oportunidades de emprego" (OHL, EXAME, 2014). Salienta-se que, mesmo que a escolha dos colaboradores, seja dada de forma "aleatória", são fornecidas às empresas a identidade dos colaboradores, como é explicitado na página eletrônica reservada a responder as perguntas e dúvidas em relação ao prêmio:

> A empresa deve convocar os funcionários que forem sorteados pelo sistema. Essa medida existe para evitar que as empresas manipulem as respostas dos funcionários. Aliás, a empresa não pode tentar influenciar, atrapalhar ou constranger os funcionários para responder ao questionário. Qualquer irregularidade deve ser comunicada pelo telefone **0800 7722011**. Se as denúncias forem confirmadas pelas equipes da FIA e da VOCÊ S/A, a empresa será desclassificada (EXAME, 2014).

Mesmo, deixando-se claro que a escolha aleatória tem o intuito de evitar fraudes na pesquisa, seria esta medida suficiente? Na revelação da identidade dos funcionários, a empresa não poderia comprometer ou mesmo expor resultados tendenciosos?

3.2. Limites da narrativa publicitária

Mesmo com as limitações impostas pelo Laboratório, conseguimos avançar no diálogo com a analista de Recursos Humanos, Iris Lopes, por e-mail, no dia 08 de outubro de 2014. Após receber as perguntas que iriam ser realizadas, Lopes, disse que as mesmas poderiam ser respondidas por um Gestor de Recursos Humanos (RH). Entretanto, no mesmo e-mail, a analista frisou que não poderiam ser realizadas entrevistas com os outros colaboradores. "Essas perguntas poderão ser respondidas por algum gestor de RH, pois não autorizamos entrevista com nossos colaboradores, devido ao grande número de pesquisas que eles participam" (LOPES, 2014). Sendo que, desta vez, o motivo apontado foi diferente dos contatos anteriores.

O alto número de pesquisas[13] que os funcionários participam foi o novo critério apontado para a não autorização de contato com os funcionários.

Lopes marcou a entrevista para o dia 13 de outubro de 2014, às 09h30, com a Gestora de Recursos Humanos, Mércia Borges, na unidade localizada no Brasília *Shopping;* porém, por volta das 08h30, recebemos uma ligação da Gestora Borges, pedindo para remarcar a entrevista para às 11h30. Uma hora após o horário marcado, deu-se início a entrevista. A entrevista[14] teve início às 12h35 um pouco mais de 01 hora após o horário remarcado pela gestora, com isso a entrevista se deu de forma rápida, devido ao atraso já citado. Pode-se notar que como a gestora já tinha posse das perguntas, as respostas estavam claras e concisas e todas ressaltaram as "boas ações" realizadas pelo Sabin. Ao ser questionada sobre as políticas de benefícios voltada aos funcionários, Borges ressaltou a "voluntariedade" do Laboratório em dá-los:

> De acordo com a convenção coletiva e com a CLT[15] o benefício que a empresa deve fornecer ao funcionário, ao colaborador, é o vale transporte. Os outros benefícios o Sabin dá por voluntariedade mesmo, pelo cuidado e zelo que ele tem com o colaborador mesmo. Então a gente dá o plano de saúde, o dental, o seguro de vida. Nós temos alguns benefícios que são fantásticos, que são com o foco na família (BORGES, 2014).

Borges também deixou claro que gerar uma cultura familiar, entre os funcionários é uma ação incentivada e propagada nas ações estratégicas do laboratório. Ao ser questionada sobre a rotatividade de funcionários, Borges alegou que isso não existe no Sabin, e, atribuiu isso não só aos benefícios dados, mas também ao ambiente de trabalho: "Os benefícios, eles ajudam muito; mas o ambiente também colabora muito com tudo isso. Então a gente prega muito essa questão de família, de uma empresa que se preocupa muito com o colaborador". Para Borges, ao incentivar uma cultura familiar, de valorização dos funcionários por meio de investimentos e auxílios, o Sabin consegue proporcionar um ambiente acolhedor e atrativo ao colaborador. Tal ambiente foi apontado também como um dos fatores preponderantes para a geração de vínculo dos colaboradores com o Sabin.

[13] Critério negado em entrevista pela Gestora de Recursos Humanos, Mércia Borges, a qual afirmou, quando perguntada sobre o número de pesquisas que os colaboradores participam, que os mesmos participam de uma, no máximo duas pesquisas por ano.

[14] A entrevista completa encontra-se no Apêndicel, ao final deste trabalho.

[15] Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Ao ser questionada sobre quais ações propiciam este clima, Borges atribuiu a cultura organizacional que é implementada no Sabin, a qual desde a chegada do colaborador, o acolhe e oferece condições de se expressar e contar que será ouvido. Tal postura, foi atribuída por Borges, às fundadoras do Laboratório, que conseguiram incutir, culturalmente, um tratamento aberto e diálogo entre todos os níveis hierárquicos afim de otimizar o ambiente de trabalho, uma política cultural de "portas abertas" ao funcionário e aos seus anseios, tendo no setor de Recursos Humanos a sua personificação.

Ao atribuir a postura de "portas abertas" a uma cultura incutida pelas fundadoras do Laboratório, Borges colabora com a nossa análise, vide o 1º capítulo, de que as "estruturas sociais" surgem no decorrer das práticas sociais realizadas pelos agentes, ou seja, através de normas, hábitos, interações, atitudes e padrões correntes no dia a dia organizacional, cria-se um vínculo que propicia que uma prática torne-se cultura organizacional. Quando questionada sobre os meios e técnicas de comunicação utilizados pelo Sabin para informar os funcionários sobre os benefícios oferecidos, Borges esclareceu que é através da "ambientação" que se dá na semana inicial do colaborador, neste momento, é feito um "treinamento" e a "apresentação de benefícios", além de terem "o acesso livre a intranet" local em que todas as ações são divulgadas. Borges também acrescentou que quando há o lançamento de benefícios/ações, é realizada uma "festa", com o intuito de mostrar o "presente" que o Laboratório oferece ao colaborador. Quanto à divulgação por outros meios, Borges salienta que é feita de modo festivo "pra que todos entendam, que todos saibam sobre este benefício" (BORGES, 2014). Peças publicitárias também são confeccionadas pelo endomarketing da empresa, "de forma bem lúdica, para que as pessoas vejam e entendam e absorvam mesmo de uma forma bem positiva esses benefícios" (BORGES, 2014). Não há terceirização dos meios de comunicação utilizados pelo Sabin.

Tais ações utilizadas pelo Laboratório vão de encontro às atividades simbólicas elucidadas por Calás e Macguire apud Jatahi (2004). A "ambientação" fornecida pelo Sabin é um instrumento de conhecimento e dominação, de produção de consensos e sentidos das relações produtivas a serem desenvolvidas pelos colaboradores, cooperando, desde o início, para a geração de vínculo com a organização. Festas, peças publicitárias, palestras de ambientação, todas essas ações encontram na comunicação e nos seus meios, porta vozes de sistemas simbólicos de poder e condicionamento social, tendo na comunicação o espaço de estruturação dos vínculos. Para Borges, que por ser Gestora de Recursos Humanos, se

considerou a "porta voz oficial" dos funcionários, os colaboradores estão satisfeitos com a empresa e com os "presentes" que recebem: "Eu como gestora do RH respondo por eles. E a gente vê que a alegria deles é visível. O Sabin preocupa-se com o funcionário e com o bem estar deles", ressaltou Borges.

Infelizmente, tal postura não pôde ser confirmada por parte da pesquisa empírica, visto a recusa do Sabin. Com isso, procurou-se buscar um conhecimento mais amplo dessa política de acolhimento do Sabin em outros meios, tais quais o canal oficial no *youtube*, como também em outros trabalhos acadêmicos que tiveram no Sabin o seu objeto de pesquisa. Este levantamento de dados, através de pesquisa exploratória por meio de dados secundários e outras bibliografias, não substitui uma pesquisa empírica com os funcionários, mas permite ampliar a percepção sobre a forma como o vínculo organizacional é gerado no Sabin.

Dentre os vídeos encontrados sobre o Sabin, no canal de vídeos *youtube*, foram selecionados quatro vídeos presentes no canal oficial do laboratório. Estes chamam atenção por serem dirigidos e/ou serem dos funcionários. No vídeo institucional de 2009, denominado "Apaixonados pelo Sabin[16]", tem-se a exposição de vários colaboradores do Laboratório ressaltando as suas qualidades pessoais em conjunto com as qualidades do Sabin, bem como a afirmação de serem o Sabin ("Eu sou Sabin"), e a afirmação de sua estima pelo laboratório. É significativo, neste vídeo, a fala de Marly Vidal, identificada como superintendente de Recursos Humanos e Administrativa, a qual afirma que: "Eu tenho uma missão: realizar os sonhos das pessoas e os objetivos da empresa", deixando claro que a realização do funcionário caminha junto com a realização da empresa. Tal fala, também carrega um adendo importante ao questionamento anteriormente realizado, sobre a neutralidade das organizações, pois ao deixar claro, como funcionária, de que a sua missão é alinhar a realização do funcionário junto a da empresa, esclarece-se que o discurso motivacional de parceria entre empresa e trabalhador, é possível, desde que a produção não seja atingida por objetivos que vão contra os interesses da empresa. Outro vídeo sintomático, é o das colaboradoras identificadas como Iolanda, Fabiola e Eliana, as quais cantam uma música de amor a empresa: "Ah eu amo o Sabin, não por acaso foi eleita a melhor do país, todos juntos trabalhando pra melhor empresa do país! Se não sabe

[16] Disponível em:<http://www.youtube.com/watch?v=rft9o00LMvw>.

somos de Brasília, Laboratório Sabin de Brasília[17]!". Como também o da colaboradora Margarete Abreu, técnica de laboratório, a qual afirma que apesar de trabalhar há pouco tempo no laboratório – a época do vídeo -, se diz "impressionada" com a forma que a diretoria do laboratório trata os funcionários e com os colegas, os quais demonstram "respeito e amizade" no dia a dia profissional. E afirma que o Sabin "cria uma expectativa de vida" nos funcionários. Tais relatos exemplificam que a estratégia para o fortalecimento da ligação entre o colaborador e o Sabin é atuante. Por meio de ações e benefícios que ajudam os funcionários a realizarem sonhos (exemplo: estudos, casa e automóvel próprio), o Sabin fortalece o vínculo psicológico, identitário, emocional e afetivo do funcionário com a organização. Tal prática de significação, apresenta relações simbólicas de poder praticadas e validadas no dia a dia da empresa. Ao "criar nos funcionários" expectativas de vida, ou seja, aspirações a metas e objetivos, o Sabin consegue fortalecer um laço com seus colaboradores e alinhar, de forma não explícita, os seus valores e objetivos aos dos funcionários.

Há também no canal do laboratório o vídeo "transformando vidas[18]", o qual conta a história de uma colaboradora que, após passar pelo Projeto Pescar, projeto social do Laboratório Sabin, conseguiu se formar no ensino superior e trabalha, atualmente, no Laboratório como contadora. A divulgação de tal vídeo, por parte de seu canal oficial, demonstra que o Laboratório quer também ser visto como uma empresa socialmente responsável. Como afirma Batista (2011), a responsabilidade social exercida pelas empresas, visa ações que beneficiem as pessoas que estão ao alcance dela direta ou indiretamente. As empresas socialmente responsáveis são aquelas que promovem ações que beneficiem a quem dela depender direta ou indiretamente, buscando tornar esses atos fontes de melhoria para situações deficientes, as quais o Estado não possa sanar de maneira eficaz. "A empresa socialmente responsável caracteriza-se assim: ela se preocupa e dialoga com os impactos sobre o meio ambiente e sobre a sociedade, o ambiente de forma geral" (GERALDES, 2011). De acordo com Rabaça, responsabilidade social é:

> Adoção, por parte da empresa ou de qualquer instituição, de políticas e práticas organizacionais socialmente responsáveis, por meio de valores e exemplos que influenciam os diversos segmentos das comunidades impactadas por essas ações. O conceito de responsabilidade social fundamenta-se no compromisso de uma organização dentro de um

[17] Letra retirada vídeo "Laboratório Sabin, uma das melhores empresas para trabalhar - Iolanda, Fabiola e Eliana", disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Lxs1-Ox3Z4U.

[18] Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=tY8-1EJ4FsI>.

> ecossistema, onde sua participação é muito maior que gerar empregos, impostos e lucros (…) Do ponto de vista ético, a organização que exerce sua responsabilidade social procura respeitar e cuidar da comunidade, melhorar a qualidade de vida, modificar atitudes e comportamentos através da educação e da cultura, conservar a vitalidade da terra e a biodiversidade, gerar uma consciência nacional para integrar desenvolvimento e conservação, ou seja, promover o desenvolvimento sustentável, o bem-estar e a qualidade de vida. (Rabaça, 2010, p. 639,640).

3.3. A dimensão simbólica das organizações

Os paradoxos encontrados no caso do laboratório Sabin chamam nossa atenção para a dimensão comunicacional, hoje, constitutiva das organizações. Taylor, um dos principais representantes da "Escola de Montreal[19]" (CASALI, 2009), reforça a corrente de pensamento que entende a Comunicação como constituidora da organização. Trata-se aqui de uma perspectiva que realiza uma espécie de equivalência entre comunicação e organização, especialmente no que diz respeito ao conceito de Comunicação Organizacional. Neste caso, a comunicação já não pode ser entendida como simples transmissora de informações, assim como as organizações entendidas como simples "entidades materiais" (CASALI, 2009).

De acordo com a Escola de Montreal "(...) as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros" (CASALI, 2009, p.113) e neste sentido a Comunicação é o espaço em que se gera essa construção que produz a Organização. Como aborda Taylor e Cooren (1997): "(...) a existência de todo sistema organizacional humano é condicionado à comunicação, assim como tal sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas se constituem pela comunicação mas também se expressam em comunicação" (TAYLOR; COOREN, 1997 apud CASALI, 2009, p. 113). Para esta escola de pensamento, comunicação e organização são equivalentes; não tendo razão para a separação feita por alguns autores, em que Comunicação Organizacional é vista apenas como um novo procedimento institucional (planejado e induzido) que emerge nas altas esferas das organizações. Sendo, então, a comunicação, equivalente a organização, pode-se dizer que uma não existe sem a outra, ou seja, as organizações são coletividades construídas e permeadas por processos comunicacionais.

Entre as teorias desenvolvidas pela "Escola de Montreal", encontra-se a 'Teoria da Coorientação", tese que é baseada em uma relação de troca, na qual, no mínimo, dois indivíduos

[19] A denominação se refere ao fato de que no início dessa escola de pensamento a maioria dos pesquisadores estavam filiados ao departamento de Comunicação da Universidade de Montreal.

têm sua atenção voltada pra um mesmo objeto, sendo este objeto incorporado de significado e interpretações. Com a atenção voltada pra um mesmo objeto, estes dois indivíduos comunicam-se, referenciam e constroem significados para determinada realidade social. Neste tipo de processo comunicacional, sugerido por Conrad e Poole (2002), "(...) a comunicação é um processo pelo qual os indivíduos, atuando conjuntamente, criam, mantêm e geram significados por meio de signos e símbolos verbais e não verbais em um contexto particular" (CONRAD, POOLE apud CASALI, 2009, p. 116). Nesta teoria, observa-se que a realidade social é constantemente criada e recriada por processos comunicacionais dinâmicos e interativos, que geram relações, significados e sentidos.

Na mesma direção, outra teoria fomentada pela "Escola de Montreal", a da "Dinâmica Texto/Conversações", elucida que as conversas e textos são imprescindíveis para a estruturação de uma organização (Comunicação), por serem processos que resultam em uma dinâmica que propicia a criação de um ambiente organizacional em que outros processos comunicativos são gerados. Por exemplo, atualmente, as relações entre as pessoas são mediadas pelos instrumentos comunicacionais (celulares, redes sociais, tablets, *smartphones*, entre outros); esta tendência articula e rearticula, na maioria das vezes, o nível do simbólico dentro da organização; podendo facilitar ou ainda dificultar a articulação de relações sociais que são tecidas entre os diferentes indivíduos e grupos que compõem a organização e respectivamente a sua cultura. Conforme Baldissera (2009, p. 149) "presos às teias de significação, o sujeito recebe prescrições e proscrições sobre o que deve pensar e como deve agir no grupo e diante dos demais grupos socioculturais para ser positivamente sancionado". A dinâmica desenvolvida pelas conversas e textos, mediadas por aparatos tecnológicos, como por exemplo *e-mails, Skype, Whats App* são constantes nas organizações e ajudam a estruturar o exercício produtivo dentro de uma organização. Porém, o que essa tendência influencia?

Jenkins (2008) aborda a constante evolução que ocorre nos meios midiáticos e nas mídias. Essa evolução influencia a maneira que nós, consumidores, fazemos uso desses meios. Para Jenkins, a convergência midiática não é principalmente um processo tecnológico (aparelhos com múltiplas funções) e sim um processo cultural e social. Através de múltiplas plataformas de mídia as pessoas se apropriam de um grande fluxo de conteúdo e utilizam tais plataformas de modo a adaptá-las as suas necessidades. Segundo o autor, a cultura participativa deriva do processo cultural da convergência midiática, pois os consumidores contemporâneos se distanciam da posição passiva e se tornam ativos, não apenas recebendo a informação, mas a discutindo, compartilhando, desconfiando e validando-a em outras fontes.

Trata-se de um processo coletivo de consumo e troca de informações. Nesta perspectiva, o conceito de inteligência coletiva estaria intimamente ligado ao de cultura participativa. Por meio dessa nova forma de consumo da informação, gerado pela convergência cultural midiática, as pessoas estariam coletivamente associando e trocando informações, criando uma rede informal de conhecimentos. Segundo o autor, tudo isso criaria uma mudança nos protocolos de produção, consumo de mídia e formas de relacionamento e comunicação dentro de uma organização. Outro exemplo, hoje as pessoas não apenas assistem videoclipes, mas também podem desenvolver os seus, tendo o equipamento e habilidades pra isso. Neste caso, possuir o equipamento que tenha essa função e um consumidor que o utiliza, do modo que lhe convêm, gera o processo de convergência que está desencadeando grandes transformações e influências na forma como a interação com os meios e com as pessoas está ocorrendo.

Por estar constantemente "conectado" o sujeito tem novos espaços para se expressar, para exercer a liberdade de expressão. Entretanto, ao estar "conectado" o sujeito também é bombardeado de alusões sobre como deve agir, pensar, o que pode ou não expressar, ou seja, ironicamente, ao se inserir em um espaço onde pode compartilhar o que pensa, sua identidade, muitas vezes, acaba submetendo-se a formas padrão de agir. No âmbito da conexão instantânea, jamais fomos tão vigiados e pré-julgados. A constatação nos leva a perguntar se o que ocorre no mundo virtual também ocorre na vida social. Em termos de conhecimento, de teoria e de nossas compreensões, até que ponto não reproduzimos padrões de pensamento somente para não sermos julgados? O bombardeio de informações a que temos acesso nos torna bem informados ou gera uma alienação crítica superficial?

Nas últimas décadas tem havido uma revolução do pensamento humano em relação à noção de "comunicação". Estudos sobre organizações concedem agora a este campo uma importância e um peso explicativo bem maior do que dado anteriormente. Isso vai muito além de nossa proposta de pôr as questões culturais, ao lado dos processos econômicos, da produção de bens, de riquezas, numa posição mais central. Refere-se a uma abordagem funcional da vida social contemporânea que passou a ver a comunicação como uma condição constitutiva das organizações, ao invés de uma variável dependente, provocando, assim, nos últimos anos, uma mudança de paradigma. Ou seja, fundamentalmente, a revolução tecnológica iniciou com uma revolução de atitudes em relação ao modo de nos comunicarmos. A comunicação sempre foi assunto de interesse de especialistas, entre eles, doutores em comunicação, sociólogos, antropólogos e administradores. Entretanto, a preocupação com a dinâmica comunicativa,

mediada por textos, conversações e aparato tecnológico, refere-se a algo mais amplo - um interesse na forma como ela pode ser utilizada para consolidar práticas de poder e de relacionamento, sendo dada à forma comunicacional uma posição privilegiada na construção e circulação do significado. Trata-se aqui da relação entre a comunicação e o que podemos denominar de "realidade (dia a dia) da organização".

Por meio do processo comunicacional é possível o relacionamento com as pessoas e a geração simbólica de sentido. Esta geração simbólica, possível graças a interação dos sujeitos, resulta na cultura, que também pode ser entendida como a "construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social". (MACÊDO e PIRES, 2005. P. 83). Significa dizer que a comunicação é parte fundamental e constituinte do desenvolvimento da cultura das organizações. Não é possível compreender a cultura de uma organização sem identificar sua lógica comunicativa. Ao mesmo tempo, só é possível entender a comunicação organizacional de uma organização por intermédio de sua cultura. Ambos os conceitos só são possíveis de entendimento quando analisados em conjunto.

Cabe destacar, no entanto, que mesmo necessitando de um processo de comunicação que produza representações e interações específicas entre os indivíduos, as organizações são constituídas de uma imensa diversidade de representações sociais. Assim, em uma organização em que os processos comunicativos estabelecem a relação entre os indivíduos é preciso lembrar que sua cultura organizacional tem origens nas mais variadas culturas identitárias. Esta cultura organizacional, por exemplo, pode ser entendida como uma cultura comum a todos os membros desta organização, ou seja, pode ser construída e transmitida institucionalmente a todos os demais membros que vierem a constituir esta organização, mas pode também derivar de outras matrizes sociais.

Ou seja, uma cultura organizacional, centrada nos processos simbólicos, pode ser real - de acordo com o que está de fato envolvido nas relações que constituem a organização - ou ideal, - de acordo com que a organização quer representar, espetacularizar e imaginar para seus componentes e públicos externos (BALDISSERA, 2009). Neste último caso, pode-se citar a criação de eventos e ações que procuram afetar a percepção e o julgamento das pessoas na qual a ênfase na subjetividade coloca a estética como ponto de referência em relação a valores filosóficos e científicos. Como exemplo tem-se o caso da grife espanhola de roupas Zara (CIRIACO, 2014), que em seu site oficial apresenta políticas para o meio ambiente e o trato de animais, porém as suas costureiras eram designadas a condições análogas a de escravidão em seu ambiente de trabalho.

O mesmo pode ser dito sobre bancos que dizem querer gerar impactos positivos para a sociedade, mas, terceirizam os seus serviços de *call center*, pagando pouco a estes funcionários, assim como festivais de música que pregam a sustentabilidade, mas cobram entradas que poucos podem sustentar. Nesta direção tem-se o que chamou Srour (1998) de cultura do espetáculo, na qual o nível simbólico é utilizado com a função de expor a organização e fazer de sua cultura algo facilmente aceito pela percepção individual e coletiva. Destaca-se então a centralidade, cada vez maior, das identidades organizacionais em que os novos simbolismos expressam o caráter, a ideologia, os sistemas de valores explícitos ou subliminares de uma organização. Através das relações sociais, criadas e recriadas por meio de troca de recursos e informações entre seus membros, o contexto organizacional torna-se um palco de constante interpretação e reinterpretação da realidade.

Com isso, quer se dizer que cada organização gera uma cultura, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus atores sociais. Este sistema se apresenta articulado entre sistema cultural e comunicacional. Por um lado, as organizações usam das imagens e de seu referencial simbólico para criar um discurso no qual os atores sociais, integrantes do contexto organizacional, possam se identificar e sintam-se parte do contexto organizacional. Daí surgem modelos de gestão de linguagem simbólica (disseminação de imagens), internos à organização, em que se constroem mitos, ritos, valores, ideais de lideranças, cerimônias, logotipos, e direcionamento da própria estrutura física, através dos quais se propagam as "novas" ideologias que tem como objetivo alavancar a imagem e a cultura de uma organização junto aos seus próprios atores sociais. Porém, além de disseminar uma cultura junto a seus membros, as organizações necessitam ainda que estas imagens tornem-se externas. Com isto figuras e lógicas representativas, dentro das organizações, acabam também transpostas para a própria sociedade. Este é o momento em que códigos de éticas se tornam os mais novos personagens das campanhas de publicidade e marketing.

Entretanto, a compreensão destes símbolos depende menos de estruturas racionais e mais de formas de interação direta que unem o consciente e inconsciente destes indivíduos. Em outras palavras, quando os indivíduos aceitam a "boa representação" da cultura da organização, pode-se ter alguma homogeneidade cultural harmônica. Entretanto, se estas representações e identificações são contrárias pode-se ter uma heterogeneidade conflituosa.

Conforme Baldissera (2009), o sujeito interno à organização ou externo torna-se alvo de identificação através de sua cultura. Pode-se apresentar como elemento perturbador ou

organizador desta cultura e deste imaginário no momento que tende a discutir, dialogar e tencionar, usurpar ou apropriar-se e (re)criar. “O sujeito pode apropriar-se da ordem posta e inventar novas formas de consumi-la e/ou de subvertê-la” (p.149). Neste sentido, o que pode se perceber é um choque ou um entrelaçamento dos significados organizacionais com as diferentes propensões simbólicas dos atores sociais, ou seja, tanto a organização tem seu universo simbólico que representa a sua cultura, assim como os seus sujeitos tem o seu universo simbólico que, por sua vez, também representa a sua cultura individual. Estas culturas podem tanto estar integradas quanto entrarem em choque. Com isto percebe-se que não há somente uma forma de perceber a cultura de uma organização, mas sim há várias formas, dependendo do seu universo simbólico e do universo simbólico de seus atores sociais. Em outras palavras, os agentes sociais constroem a noção de espaço e pertencimento nas organizações, através de práticas significantes que envolvem a relação de símbolos de sua própria cultura com aqueles oferecidos pelas organizações. O que vai definir, portanto, a cultura organizacional é a forma de uso, articulação, apropriação e representação dos diversos simbolismos e imaginários provenientes dos diferentes contextos culturais, sejam coletivos ou individuais, no espaço das organizações.

3.4. Empresas sócio responsáveis ou cidadania empresarial?

Após a Revolução Industrial, duas guerras mundiais e o avanço tecnológico, as empresas evoluíram, aumentaram as suas proporções, ultrapassaram fronteiras e muitas se tornaram conhecidas internacionalmente. Desde o negócio local até uma multinacional, todas elas passaram por transformações e transformaram, ao seu modo, o ambiente ao qual estão inseridas. Com esse crescimento notável muitas perceberam a necessidade de acrescentar valor ao seu negócio, a sua marca, promovendo assim ações que beneficiavam a sociedade e a elas, pois ajudava e difundia a sua marca entre os seus clientes e futuro público-alvo. “O importante é lembrar que a humanidade não cessou, nem cessa de evoluir. E se as condições mudam, os velhos modelos têm forçosamente de se adaptarem, ainda que fosse apenas por uma elementar questão de sobrevivência” (DUARTE, DIAS, 1986 p.52). As empresas tiveram que se adaptar as mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas, que sentiram crescer em si o valor de ser cidadão, e procurou entre as empresas quais propagavam atitudes com esse valor. As ações realizadas pelas empresas, quando promovem atitudes que beneficiem o macro e microambiente ao qual estão instaladas são consideradas responsabilidade social, que

ultimamente está em voga entre as empresas que perceberam que as pessoas estão exigindo ações sócio responsáveis por parte delas e passaram a considerar tais ações como um valor a mais, beneficiando assim o seu negócio e os seus clientes.

> A responsabilidade social corporativa, em sentido estrito, deve ser entendida como a obrigação que tem a organização de responder por ações próprias ou de quem a ela esteja ligado. A partir dessa idéia é possível compreender que uma organização é também um agente de transformação social, no sentido de que influência e sofre influências dos atores da sociedade (KARKOTLI, 2008, p. 81).

As organizações, ao estarem inseridas em determinados locais, consequentemente o modificam devido as suas ações que podem promover ou não ganho material ou imaterial. As empresas que praticam ações socialmente responsáveis são agentes transformadores e tendem a modificam pra melhor a localidade em que estão inseridas. As empresas sócio responsáveis se diferenciam das empresas de cidadania empresarial, no ponto em que a empresa cidadã desenvolve projetos que beneficiam a comunidade e a empresa sócio responsável privilegia ações sociais que beneficiam tanto o seu público interno quanto o externo, e trabalha com parceiros que também são sócio responsáveis (VIDAL, 2011). Ao utilizar os quatro vídeos anteriormente citados como fonte de observação, pode-se, em um primeiro momento, dizer que o Sabin possui responsabilidade social. Porém, como não houve contato com os funcionários, afirmar tal fato, seria temerário. A imagem exposta condirá com a realidade?

Como registra Christopher Türcke, em seu livro "Sociedade excitada: filosofia da sensação": "Ser é ser percebido (*esse est percipi*)" (Türcker, 2010, p.39), ou seja, ser percebido é condição de participação social. Tal característica condiciona a existência de muitas organizações - como as mesmas devem ser percebidas pelas pessoas - aos usos e a profissionalização dos recursos de comunicação, responsáveis pela presença de organizações na mente das pessoas. Cabe destacar que na análise de Merivane Soares, pesquisadora da Universidade de Brasília que teve acesso aos funcionários do Sabin na elaboração de seu trabalho final, para a obtenção do bacharelado em Administração, opiniões divergentes foram demonstradas. Com o objetivo de pesquisar sobre o bem estar no trabalho, Soares (2011), teve contato com duas unidades do Laboratório Sabin, localizadas em cidades satélites: Brazlândia e Taguatinga Sul. Ao todo, Soares conseguiu a colaboração de 11 colaboradores situados nessas unidades. Ao analisar os questionários respondidos pelos colaboradores, Soares ressalta que a realização do potencial de trabalho foi o fator com menor pontuação, o que não deixa de chamar atenção, visto que a maioria das pesquisas, pouco ou nada ressaltam de fatores negativos na

vida organizacional dos colaboradores do Laboratório Sabin. Porém, Soares teve acesso aos colaboradores e tal posição difere da de outras pesquisas as quais o contato com o Laboratório só foi permitido através de porta vozes bem preparados.

Soares (2011) também detectou em sua pesquisa uma situação de "aparentre injustiça salarial", devido ao fato de uma colaboradora com nível superior ter o salário até três salários mínimo menor que colaboradores que possuem o ensino médio. Visto que a pesquisadora não dá mais informações sobre a situação, tal ocorrência não pode ser levada em conta por não possuir detalhamentos sobre a razão de tal disparidade salarial. Entre os fatores que atrapalham o bem estar social dos colaboradores, preocupação, depressão, tensão e irritação foram os mais pontuados pelos participantes da pesquisa, porém devido ao método de análise da pesquisadora não foi possível saber o motivo de tais sentimentos e de que forma a organização contribui ou não para a propagaçao dos mesmos. Porém, é relevante que tais aspectos foram observados por uma pesquisa realizada por um pesquisador que teve contato direto com os funcionários e não apenas com porta vozes.

4. Considerações finais

Visto o questionamento ao qual nos propomos e as respostas obtidas através da entrevista e de outras referências, pode-se notar que a construção de vínculos, que se dá no Laboratório Sabin, vai de encontro aos apontamentos realizados nos capítulos anteriores. O Sabin, através de sua política de "portas abertas", incutida culturalmente em práticas do dia a dia, e da sua "preocupação" com o bem estar do trabalhador, expressa através de benefícios adicionais, demonstra que a construção de vínculos dada no laboratório busca satisfazer as necessidades materiais (alimentação/sobrevivência) e subjetivas (ligação com outros indivíduos) para intensificar as relações produtivas *stricto sensu*.

Por meio das práticas organizacionais exercidas (ambientação, uniforme, submissão aos valores, entre outros), há fortes ações estratégicas de controle dos funcionários para que estes possam se vincular ao Sabin. Tal controle não é explícito (pelo contrário, é cada vez mais refinado em termos simbólicos) e parte de ações consideradas rotinas, como as práticas organizacionais citadas. Tais práticas dão o tom da dinâmica entre os colaboradores e o Laboratório e permitem a vinculação. De um lado há os indivíduos que sentem a necessidade de fazer parte de algo e de atender as suas necessidades materiais e subjetivas, do outro há a organização que necessita de indivíduos que aceitem fazer parte da sua dinâmica e que colaborem com os seus objetivos. Os dois lados agregam-se quando tem-se o vínculo do trabalho, daí a centralidade, cada vez maior, da comunicação como forma de fortalecimento do laço social entre indivíduo e organização. Através de novas narrativas de pertencimento, há uma dinâmica de colaboração que não é neutra, pois ambos os lados buscam satisfazer necessidades e alcançar objetivos. Não se trata de "presentes" aos funcionários, mas sim de contar com um colaborador que realize o seu trabalho não apenas de maneira satisfatória, mas excelente; nem que pra isso seja necessário implementar uma política de benefícios para motivá-lo.

Partindo-se da ideia de que na contemporaneidade é a dimensão subjetiva que possibilita o laço do indivíduo com a organização, bem como com seu trabalho e sua produtividade, as práticas organizacionais devem ser vistas como práticas de significação estratégicas ancoradas na Comunicação. Neste caso, muitos são os recursos de comunicação que tem como objetivo mostrar ao indivíduo como se adequar a determinados objetivos: palestras, conversas, ambientação, festas, folders, cartazes, vídeos, entre outras são práticas comunicacionais, são ferramentas e condições estruturadoras das organizações. Daí a

centralidade da cultura e do simbólico. Por meio destas novas práticas comunicacionais é possível entender a dinãmica cultural das organizações, as relações simbólicas de poder, hierarquia, motivações e anseios que permitem construir estratégias que otimizam o ambiente.

O vínculo organizacional não se dá apenas pelo fornecimento de benefícios, pela contratação, mas sim pela interação entre a organização e o colaborador. Benefícios e políticas de valorização ajudam a construir o ambiente no qual se propicia o fortalecimento do laço social. Como definiu Borges (2014), é por meio da política de "portas abertas" que o vínculo entre o funcionário e o Sabin é fortalecido. Ou seja, é através de práticas organizacionais, ancoradas por práticas comunicacionais que se constrói uma cultura de fortalecimento do laço social entre empregado e empregador. Vai além de definição de valores e metas e planos comunicacionais, é algo elementar, porém, muitas vezes esquecido. É cultural, é interação, é relação. O vínculo é construído através de uma cultura de comunicação supostamente aberta.

O objetivo geral deste trabalho foi elucidar a forma como o vínculo organizacional é construído nas relações entre as organizações e os colaboradores e como a Comunicação auxilia e permite esse processo. O alcance desse objetivo foi possível em virtude e a partir de três objetivos específicos. 1) Caracterização das formas como o trabalho é central no espaço social; a crise das identidades e o vínculo organizacional como estratégia organizacional; 2) Descrição do modo como a Comunicação estrutura as organizações e influi na cultura organizacional; 3) Demonstração empírica dos conceitos teóricos discutidos por meio da análise de um caso real: o Laboratório Sabin.

Observa-se que a literatura brasileira ou mesmo internacional sobre como a Comunicação estrutura a organização ainda está em fase crescente no país, posto que é mais comum encontrarmos o tema de forma conceitual e menos operacionalizada, onde há uma grande diversidade de conceitos e mecanismos. Nesse âmbito as capacidades comunicacionais estão alinhadas com a missão da organização e têm como foco os processos, rotinas e competências das empresas. Adicionalmente a literatura aborda a Comunicação sob uma óptica processual, porém, percebeu-se que as mesmas não possuem grande diferenciação entre si, fornecendo formas de agir sem levar em consideração as complexidades de cada ambiente e o âmbito cultural presente. A comunicação atuante no processo de vínculo é um componente do processo de novas formas de se entender as organizações, uma vez que atua na gestão da mudança e da modificação de rotinas organizacionais. Nesse contexto, verificou-se a presença de uma lacuna teórica na relação entre Comunicação como estruturadora da organização.

A relevância da Comunicação no contexto organizacional é inquestionável, e, atualmente, vai além de mera ferramenta. Como já dito, ela tornou-se estruturadora das organizações. Através das práticas de sentido, de significados, é que se promove a difusão das ações organizacionais (OLIVEIRA, PAULA, 2006), é através da comunicação que tais práticas são difundidas e realizadas. As relações presentes nas organizações também são ancoradas na Comunicação, e estas são precedidas de identificação simbólica e símbolos que são atuantes na geração de vínculos. Eles possuem uma função social indispensável pois são instrumentos de conhecimento e dominação, de produção de consensos e sentidos e permitem o desenvolvimento das organizações. A partir de tal constatação é que se chega, neste trabalho, a conclusão de que o vínculo organizacional se dá através de práticas organizacionais ancoradas por práticas comunicacionais, as quais constroem uma nova cultura de tecitura do laço social entre empregado e empregador.

Ao demonstrarmos a centralidade do trabalho no espaço social, e como os agentes não só se incorporam à estrutura social, como a produzem, legitimam e a reproduzem dentro de uma realidade construída pelas trocas simbólicas, tentamos discutir como a Comunicação estrutura tal realidade e influi na cultura organizacional da mesma. Sendo assim, observamos que é cada vez mais através do simbólico que são constituídas as interfaces entre o indivíduo e as organizações. Também podemos detectar que o vínculo ocorre quando se vai além de definição de valores, metas e planos comunicacionais formais. Podemos detectar que o vínculo é construído através de uma cultura de emoções, "comunicação aberta", não de moldes pré-estabelecidos, mas sim de ações diárias que foquem o trabalhador e sua relação com a organização. Através de práticas que consigam aliar anseios pessoais e organizacionais de forma que os dois consigam construir uma dinâmica de benefícios supostamente mútuos. Não se trata em absoluto de organizações neutras, mas daquelas que têm objetivos claros e que querem que os seus colaboradores participem de forma mais motivada na conquista desses intentos. Ao apoiar-se em conceitos (e práticas?) como protagonismo organizacional, responsabilidade e cidadania empresarial, as empresas têm novas formas de promover as conquistas dos seus objetivos. Pois, com o impacto da globalização e o aumento da atuação empresarial, as empresas buscam um diferencial estratégico através do protagonismo organizacional e da responsabilidade social.

Tratar os seus funcionários dignamente, fabricar e oferecer produtos adequados ao que se espera e com qualidade, contribuir para as causas da comunidade a qual está inserida, não usufruir de mão de obra infantil ou escrava é, muitas vezes, a diferença entre vender ou não

vender, entre valorizar a sua marca e conseguir ser reconhecida. O que leva estes conceitos (protagonismo organizacional, responsabilidade e cidadania empresarial) serem estratégicos, pois atingem tanto o público interno e externo. De forma que podemos inferir que a discussão sobre protagonismo organizacional e cidadania empresarial x empresas socialmente responsáveis é uma atualização dos sistemas simbólicos de poder levantados por Durkheim; e, que fazem dos vínculos hoje uma nova forma de atualizar seus mecanismos de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana; PAULA, Carine.; BASTOS, Fernanda. **Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações.** In: Proposta Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional. Ivone de Lourdes Oliveira e Fábia Pereira Lima (Organizadoras). 1º Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

ARENDT. Hannah. **Sobre a Violência**. Tradução de André Duarte. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Referências bibliográficas, NBR 6023/Ago.** Rio de Janeiro, 2002.

BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional.** IN: KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos. Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos A. **Dicionário de comunicação.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 2 2ª ed., 2001, páginas 155 a 171.

BATISTA, Maria L. R. da S. **Responsabilidade Social.** Brasília, 2011. Disponível em: < https://wikifac.wordpress.com/2011/06/30/responsabilidade-social/>. Acesso em 24 de outubro de 2014.

BORGES, Mércia. **Política de benefícios: Laboratório Sabin**. Brasília, 13 de outubro de 2014. Entrevista concedida a Maria Luíza Batista.

BOURDIEU, Pierre. **A produção da crença: contribuição para uma economia dos bens simbólicos**. São Paulo: Zouk, 2004.

_____. **O poder simbólico.** 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2009.

BRANDÃO, Alessandra. **O *endomarketing* como estratégia para o fortalecimento da comunicação interna: o caso Sabin.** Brasília, 2011. 58 p.

CALÁS, Marta; MacGUIRE, Jean. **Organizations as networks of power and symbolism.** In: Turner, B. A. Organizational symbolism. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.

CASALI, Adriana. **Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal"**. In Margarida. M. K. Kunsch (Org.),*Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo* (Vol. 1, Cap. 6, pp. 107-134). São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - Volume I: A Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, Tradução de Roneide Venancio Majer, 1999.

_____. **O poder da identidade**. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996

CHANNEL, Discovery**. A Origem Do Homem**. Direção: Steve Burns. Duração: 91 minutos. Produção: Discovery Channel, 2002. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=w8Pp6KmIMu0>. Acesso em 16 de abril de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações**.; São Paulo, editora Campus, 2009.

CIRIACO, Ana. **Sobre a Zara, responsabilidade social e jogadas de marketing.** Marketemos, disponível em: <http://marketemos.wordpress.com/2011/08/18/sobre-a-zara-responsabilidade-social-e-jogadas-de-marketing/>. Acesso em 26 de abril de 2014**.**

COSTA, Ricardo. **Antonio Gramsci e a construção da nova hegemonia.** Disponível em http://dariodasilva.wordpress.com/2012/11/30/antonio-gramsci-e-o-conceito-de-hegemonia1/. Acesso em 16 de setembro de 2014.

CURVELLO, João. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DANDRIDGE, Thomas; MITROFF, Ian; JOYCE, William. **Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis.** Academy of Management Review, v.5, n.1, p.77-82, 1980.

DUARTE, Gleuso; DIAS, José. **Responsabilidade Social: A empresa hoje**. Rio de Janeiro; São Paulo: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUBAR, Claude. **Entre crise global e crises ordinárias: a crise das identidades.** PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.18.1, pp.175 -184, 2011. Disponível em: <http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/18_1/v18n1_traducao.pdf>. Acesso em 09 de abril de 2014.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social.** 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

EXAME. **Dúvidas – As melhores empresas para se trabalhar.** Disponível em:< http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/duvidas.shtml>. Acesso em 23 de outubro de 2014.

GERALDES, Elen. **Elen Geraldes**: entrevista concedida para a disciplina Metodologia em Comunicação [22.junho. 2011]. Entrevistadora: Maria Luíza Rosa da S. Batista. Brasília: FAC/UnB, 2011.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. Trad. Alvaro Cabral. 3ª edição. São Paulo, Martins Fontes, 2009.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

HALBWACHS, Maurice. **A memória Coletiva.** São Paulo: editora Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo.** Educação & Realidade, Porto Alegre, v.22, n.2, p.17-46, jul./dez., 1997.

HOBSBAWM, Eric. **A era do capital – 1848-1875**. Trad. Luciano Costa Neto. São Paulo; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

HOPFER, Katia. **Organização, poder e controle social.** Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2002.

JACOBI, Daniel. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade.** Cadernos de pesquisa. n. 118 p. 189-205, março/2003. Acesso em 06/07/14.

JATAHI, Paulo. **O poder simbólico e o gerenciamento de impressões em organizações públicas: a construção do mito da eficácia do Banco Central na administração da política econômica.** Cad. EBAPE.BR [online]. 2004, vol.2, n.3, pp. 01-13. ISSN 1679-3951. http://dx.doi.org/10.1590/S1679- 39512004000300009.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo :Aleph, 2008.

JUNG, Carl; FRANZ M. L. V.; HENDERSON, Joseph et al. **O Homem e Seus Símbolos.** 15. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1964.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Coporativa**.. Curitiba: Camões, 2008.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 24 ed. [reimpr]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LOPES, Iris. **Entrevista**. Mensagem recebida por luiza_rosa@hotmail.com, em: 22/09/2014, 24/09/2014, 02/10/2014, 08/10/2014 e 10/10/2014.

MACÊDO, Kátia; PIRES, José. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** In RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

MASLOW, Abraham. **A Theory of Human Motivation.** 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 18/12/2013.

MIGUEL, Luis F. O nascimento da política moderna: Maquiavel, utopia e reforma. Brasília: Ed. da UnB, Finatec, 2007. 133 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2006.

OHL, Murilo. Como é feito o guia as melhores empresas para se trabalhar. Exame, disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/como-e-feito-o-guia-as-melhores-empresas-para-voce-trabalhar>. Acesso em: 23 de outubro de 2014.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Maria A. **Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos.** In

Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábia P.; MONTEIRO, Luisa da S. **Mediação do comunicador organizacional com comunidades: um olhar ampliado sob o exercício profissional.** In V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, na Universidade de São Paulo (SP), de 5 a 7 de maio de 2011.

PARSONS, Talcott. **A estrutura da ação social: um estudo da teoria social com especial referência a um grupo de autores europeus recentes**. Trad. Vera Joscelyne. Petrópolis: Ed. Vozes, 2010

PETERS, Gabriel M. **Percursos na teoria das práticas sociais: Anthony Giddens e Pierre Bourdieu.** Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília.

RABAÇA, Carlos A.; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Campus: São Paulo, 2001.

RIOS, Fernando. **Comunicação, informação e conhecimento.** Direitos à comunicação conceitos básicos. 7 págs. São Paulo. Universidade Metodista de São Paulo, 2004.

SABIN, Laboratório. Sobre o Sabin. Disponível em http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4. Acesso em 16 de setembro de 2014.

_____. **Apaixonados pelo Sabin**. Disponível em:<http://www.youtube.com/watch?v=rft9o00LMvw>. Acesso em 24 de outubro de 2014.

_____. **Laboratório Sabin, uma das melhores empresas para trabalhar - Iolanda, Fabiola e Eliana**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Lxs1-Ox3Z4U>. Acesso em 24 de outubro de 2014.

_____. **Expectativa de vida**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=mBPZFT3aC9k>. Acesso em 24 de outubro de 2014.

_____. **Transformando histórias de vida**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=tY8-1EJ4FsI>. Acesso em 24 de outubro de 2014.

SCHMITT, Elaine C**. Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional.** Dissertação (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná).180 p. Curitiba, Universidade Federal do Paraná, 2003.

SELL, Carlos E**. Sociologia clássica: Marx, Durkhein e Weber.** 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SILVEIRA, Henrique. **Um estudo do poder na sociedade da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 3, p. 79-90, set./dez. 2000**.**

SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.** IN: Administrative Science Quarterly, Vol. 28,

SOARES, Merivane. **Gestão de pessoas: bem estar no trabalho no laboratório Sabin**. Monografia. 48 p. Brasília, Universidade de Brasília, 2011.

SROUR, Robert H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012, p.89-174. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=kxRcKilFBesC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

TÜRCKE, Christophi. **Sociedade excitada: filosofia da sensação**. Tradução: Antonio A. S. Zuin...(et al.). Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 2010.

VIDAL, Délcia. **Délcia Vidal**: entrevista concedida para a disciplina Metodologia em Comunicação [22.junho. 2011]. Entrevistadora: Maria Luíza Rosa da S. Batista. Brasília: FAC/UnB, 2011.

WORLDMETERS. **Estatísticas mundiais em tempo real**. Disponível em: < http://www.worldometers.info/pt/>. Acesso em 25 de setembro de 2014.

APÊNDICE

Entrevista Sabin: Mércia Borges – Gestora de Recursos Humanos

Política de benefícios: Laboratório Sabin

1) **Quais os tipos de benefícios oferecidos aos trabalhadores?**

Olha só, Maria Luíza, nós temos benefícios e dividimos na verdade: em benefícios assistenciais, em benefícios por tempo de casa (que é o benefício fidelidade), benefícios de reconhecimento também, e, falando especificamente desses benefícios. Nós temos benefícios como plano de saúde, plano odontológico. De acordo com a convenção coletiva e com a CLT o benefício que a empresa deve fornecer ao funcionário, ao colaborador, é o vale transporte. Os outros benefícios o Sabin dá por voluntariedade mesmo, pelo cuidado e zelo que ele tem com o colaborador mesmo. Então a gente dá o plano de saúde, o dental, o seguro de vida. Nós temos alguns benefícios que são fantásticos, que são com o foco na família. Que é o benefício "eu cuido dos meus pais" é um presente que no mês de aniversário do colaborador, nós entregamos um check in para que ele entregue um pro pai e outro pra mãe. É um benefício que ajuda a cuidar mesmo da saúde. O nosso quadro de médicos sentou e determinou quais seriam os exames ideais pra que esses pais fizessem pra se cuidar; então nós entregamos aos colaboradores esse benefício no mês do aniversário. Além de termos também benefícios de tempo de casa, que com um ano de Sabin o colaborador ganha um presente, com 5 anos ganha um benefício muito interessante que é o salário dele integral. Tem o de 10 anos que é um computador, 15 anos auxílio viagem, 20 anos um carro popular, 25 anos tem a previdência privada que a empresa, que a previdência também é um benefício, e o Sabin deposita o mesmo valor que o colaborador deposita, então é um benefício também. E benefícios com foco mesmo na mulher, a gente tem "o dono da fralda" que é para aquelas mulheres que, aquelas colaboradoras que tiveram filhos, aqui no Sabin, com sete meses de gestação elas mandam pra gente o comprovante daquele período de gestação e a gente deposita um valor na conta. Esse valor ajuda na compra do enxoval. Além de essas colaboradoras gestantes participarem de um programa chamado de "programa gestação" que a gente tem também.

2) **Como eles são desenvolvidos? Há alguma forma de pesquisa utilizada para saber quais as necessidades dos colaboradores**?

Sim, nós temos. Nós fizemos há um tempo atrás um "censo do Sabin" e nós detectamos através do senso as ansiedades dos colaboradores, além de os conhecermos muito mais, a gente descobriu ansiedades, dentre elas, a gente percebeu que alguns colaboradores não tinham, por exemplo, a máquina de lavar. E o que nós fizemos? Se lançou um benefício chamado linha branca e hoje nosso porcentual é zero em relação a máquina de lavar, porque hoje os colaboradores conseguiram comprar essa máquina de lavar com um preço diferenciado, máquina acessível e parcelada inclusive no salário.

3) **É preciso atender algum requisito para que se tenha direito ao benefício (por exemplo: depois de 6 meses no trabalho é que se pode ter acesso a algum benefício em particular)**

Nossos benefícios são dados aos colaboradores por meritocracia, tempo de fidelidade, a gente tem o tempo de concessão. Tem os tempos determinados para cada benefício, sim, tem que ter.

4) **Há canais para que os trabalhadores expressem o que sentem sobre os benefícios?**

Os canais hoje em dia, temos até as mídias né. Na verdade, as pessoas quando ganham algum benefício, quando são beneficiados por algo que, como o tempo de casa, eles mais que depressa divulgam, ficam muito felizes e isso é gratificante porque a gente ver que eles dão retorno pra gente, além de falar com o próprio RH, nós temos um RH muito de portas abertas; as pessoas ficam muito a vontade pra falar o que elas querem, o que elas pensam, o que elas almejam, o que elas sonham. E a gente acata isso sim.

5) **Houve algum tipo de reformulação de benefício, devido a alguma reclamação de funcionários, porque eles não estava os atendendo?**

Não. Desconheço.

6) **Como esses benefícios são divulgados aos trabalhadores?**

Nós temos o momento de ambientação. O momento em que todos os novos colaboradores, eles entram, e a gente faz um treinamento inicial. Nós temos, especificamente, neste momento, a apresentação dos benefícios. Então a gente mostra pra eles tudo que eles tem direito, que eles vão receber do Sabin, e, eles entendem naquele momento quais são os prazos. Eles tem também o acesso livre a intranet que é lá que a gente divulga tudo e quando lançamos algum benefício, a gente faz uma festa pra divulgar que é um presente pro colaborador, e quando surge algum benefício a gente sempre divulga de forma bem festiva, pra que todos entendam, que todos saibam sobre este benefício.

7) Há algum tipo de comunicação interna voltada pra divulgar estes benefícios?

Temos peças, temos murais. As peças são preparadas pelo nosso endomarketing, de forma bem lúdica, para que as pessoas vejam e entendam e absorvam mesmo de uma bem positiva esses benefícios. Não temos terceirização (dos meios de comunicação), nosso endomarketing é interno.

8) Qual o feedback dos trabalhadores? O vínculo do trabalhador com a empresa é aumentado com esses benefícios?

As pessoas se sentem muito agradecidas, a gente tira pelos feedbacks, em realização de sonhos, por exemplo, a pessoa consegue resolver. Nós temos educação financeira, que orienta os colaboradores, que se estão em algum momento difícil; eles são convidados a vir ao RH e a gente faz todos um trabalho com eles e dá norte pra que eles resolvam a sua vida financeira e até mesmo que realizem sonhos né, que é a aquisição da casa própria, carro, compra de um computador, formação (estar em uma faculdade). Então a gente consegue direcionar esses colaboradores para que eles consigam resolver esses problemas que estão passando e realizar os seus sonhos. Os feedbacks são positivos.

9) Qual a porcentagem de rotatividade?

Não temos rotatividade não. Aqui no Sabin as pessoas são muito felizes no que fazem né. Elas se propõem a fazer e fazem bem feito, a gente percebe isso. Os benefícios, eles ajudam muito; mas o ambiente também colabora muito com tudo isso. Então a gente prega muito essa

questão de família, de uma empresa que se preocupa muito com o colaborador. Aqui o colaborador também é prioridade. O cliente é prioridade e o colaborador também é prioridade.

10) **Como é construído esse clima? Quais são as ações realizadas para construir um bom clima organizacional, no qual os trabalhadores se sintam felizes em vir trabalhar?**

Na verdade a nossa cultura, nós trazemos isso, treinamos bastante. O nosso grupo de líderes são muito bem treinados. Eles conseguem passar muito bem isso pros colaboradores que já estão para os que estão entrando. E, esses próprios colaboradores também são convidados a participar desses treinamentos. Nós temos treinamentos com foco em várias áreas, além da área técnica, da parte técnica e da parte teórica, da parte que faz mesmo o trabalho; a gente tem um treinamento que lida com a parte emocional, em saber como lidar com situações, em como viver bem em equipe, no próprio relacionamento interpessoal. Então, quando a gente aborda isso, enriquece o ambiente em que a gente atua.

11) **De quanto em quanto tempo são realizadas pesquisas de satisfação entre os colaboradores**?

Elas variam muito. A gente na verdade participa de várias pesquisas, então essas pesquisas são elas que dão o passo para as premiações que nós temos. E, eu não sei te falar exatamente o tempo, mas a gente sempre faz duas vezes, acredito que duas vezes ao ano ou anualmente a gente tá fazendo.

12) **O anonimato do colaborador é preservado?**

Sim, com certeza. As pessoas tem livre arbítrio, as pessoas podem falar a vontade e elas não são identificadas.

13) **Qual a sua opinião sobre o vínculo com a empresa, você acha que a partir dos benefícios, com uma comunicação clara, como você elucidou que é um RH de portas abertas; tudo isso ajuda o funcionário a criar um vínculo, uma identidade de funcionário do Sabin e gostar disso?**

Sim. E assim, o Sabin não é só um RH de portas abertas, na verdade, a diretoria, os nossos diretores, a nossas presidente, as doutoras, as fundadoras elas tem essa questão com o colaborador, de estar de portas abertas. Então, isso é algo que vem delas e vai passando pra gente né, nós carregamos isso conosco. Então a satisfação do colaborador em chegar e ter liberdade pra falar com a gente é uma coisa muito aberta e com relação a privacidade, nós preservamos muito isso, nós zelamos muito pela imagem do colaborador quando ele procura o RH.

14) A maioria das diretorias ainda continuam sendo comandadas por mulheres?

Sim, nós somos 77% mulheres, e no cargo de gestão também somos maioria mulheres.

15) É uma política do Sabin?

Não é uma coisa que tem que ser mulher, aconteceu das mulheres tomarem conta mesmo. Assim como as doutoras elas vieras e nós somos a maioria mesmo.

16) Qual a sua visão de como os funcionários se sentem por trabalharem o Laboratório Sabin?

"Eu como gestora do RH respondo por eles. E a gente vê que a alegria deles é visível. O Sabin preocupa-se com o funcionário e com o bem estar deles".