

## **Mediação do comunicador organizacional com comunidades: um olhar ampliado sob o exercício profissional<sup>1</sup>**

Ivone de Lourdes Oliveira <sup>2</sup>

Fábia Pereira Lima<sup>3</sup>

Luisa da Silva Monteiro<sup>4</sup>

**Resumo:** O artigo traz reflexões sobre a mediação promovida pelo profissional de comunicação de uma organização, quando atua na relação com comunidades. A partir da análise de dados de pesquisa empírica realizada com financiamento do CNPq, o texto aponta os limites impostos pela dinâmica de seu trabalho, bem como defende uma abordagem em que são valorizados aspectos subjetivos que podem reconfigurar sua atuação.

**Palavras-chave:** mediação, profissional de comunicação, organização, análise crítica do discurso.

### **INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a mediação do profissional de comunicação na relação entre organização e comunidades. O trabalho constitui-se em um desdobramento da pesquisa “Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações” financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq<sup>5</sup> e desenvolvida no período de 2009 e 2010.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado nas mesas temáticas do 5º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, na Universidade de São Paulo (SP), de 5 a 7 de maio de 2011.

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social: Interações Midiáticas da PUC-Minas e Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ. ivonedelourdeso@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP. fabialima@gmail.com

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social: Interações Midiáticas da PUC-Minas. luisacomunicacao@gmail.com

<sup>5</sup> Projeto apresentado ao Edital MCT/CNPQ 014/2008 – Universal.

A pesquisa teve por objetivo captar os movimentos comunicacionais abandonando perspectivas lineares de compreensão do fenômeno de comunicação e se propondo a investigar além da organização, a instância da recepção. O objeto empírico foi a relação entre a Vale e duas comunidades (bairro Jardim Canadá e Condomínio Monte Verde) que são impactadas pela atividade da Mina de Capão Xavier, situada no município de Nova Lima, vizinho a Belo Horizonte. Nas análises da pesquisa em questão, o comunicador organizacional emergiu como figura central na estruturação da relação estabelecida, configurando-se assim como uma categoria analítica própria, como apresentado a seguir.

O estudo partiu dos contornos epistemológicos em que se enquadram historicamente, no Brasil, os estudos agrupados pelas áreas das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional. É importante ressaltar, no entanto, que o problema de partida da pesquisa vinculou-se à percepção do campo da comunicação no contexto das organizações. Isso acontece quando se busca teorizar sobre este campo não exclusivamente a partir de suas interfaces com as teorias administrativas ou com as teorias organizacionais, mas, sobretudo, em suas interfaces com as teorias da comunicação que, por sua vez, se vêem influenciadas por outros campos do conhecimento. O contexto organizacional é incorporado na análise teórica-empírica como espaço privilegiado de observação dos movimentos interacionais, uma vez que sua legitimação social pressupõe sua contínua realização.

Ainda existe uma concentração de estudos sobre a comunicação organizacional nos quais a comunicação assume o papel de suporte às estratégias mercadológicas e institucionais das empresas. Neles, torna-se recorrente uma visão unilateral e parcial do fenômeno comunicacional, que privilegia a versão da organização e os resultados da comunicação que empreendeu, sem considerar, muitas vezes, a importância dos demais atores envolvidos no processo.

Este estudo se propõe a entender o fenômeno comunicacional na sua globalidade, ou seja, analisar a organização e os atores que se relacionam com ela em uma determinada situação, considerando as apropriações e sentidos das estratégias de comunicação, entendendo que são essas apropriações que influenciam na efetividade das estratégias. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica centrada em autores como Bakhtin (2002), Fairclough (2001), Fausto Neto (1995), Foucault (1996), França (2001, 2007), Martín Barbero (2001), Pinto (2008) e Quéré (1991). O intuito foi explorar a articulação da comunicação com os estudos de linguagem e com as ciências sociais para entender como os sentidos são produzidos e negociados nas interações.

Para construir uma perspectiva metodológica que permitisse a compreensão dos movimentos comunicacionais que acontecem em contextos organizacionais, fundamentou-se no método de análise crítica do discurso, proposto por Fairclough (2001). O autor desenvolve a teoria social do

discurso a partir do modelo tridimensional, que, dialeticamente, trabalha o texto, a prática discursiva e a prática social<sup>6</sup>.

## DA ABORDAGEM TEÓRICA

A evolução histórica das relações estabelecidas entre os atores no ambiente das organizações contribui para a reconfiguração contínua da natureza de suas interações, uma vez que a transformação do contexto social, histórico e cultural se dá por meio das e nas interações, levando dessa forma à atualização da dinâmica de relacionamento.

Por um lado, as empresas são cobradas em relação às suas responsabilidades frente à sociedade e passam a destinar parte de seus investimentos para o atendimento de demandas sociais. Para isso, precisam criar critérios e mecanismos estruturados capazes não apenas de organizar e avaliar a relevância da demanda de seus interlocutores como também viabilizar a gestão de seus recursos, destinando-os às áreas de maior prioridade estratégica. Por outro lado, as comunidades estão cada vez mais aptas a se articularem com outros interlocutores, o que, conseqüentemente, leva à maior influência na vida das organizações a partir de um posicionamento ativo diante delas.

Essa situação nos indica que empresas e comunidades têm expectativas, divergências e exigências, mútuas e interdependentes, de postura, de discurso e de atuação, que se apresentam de forma cada vez mais estruturada e definida. Todavia, essa definição não é algo pronto e dado, é construída nos processos de negociação entre os atores, ou seja, forja-se nas práticas comunicativas que estabelecem. Nesse sentido, torna-se importante pensar os processos comunicacionais a partir de uma reflexão teórica que reconheça a comunicação como construção e disputa de sentidos. Essa perspectiva compreende os interlocutores comunicacionais como “forças que, a partir de seus lugares socioculturais, de suas competências (linguísticas, psíquicas, interpretativas, fisiológicas etc.), disputam os sentidos postos em movimento no processo comunicacional, (re)construindo-os” (BALDISSERA, 2010, p.201-202).

Assim, se antes as organizações acreditavam que era possível controlar os diferentes processos a partir de ações e estratégias de comunicação, hoje, a complexidade que caracteriza a sociedade se reflete também nos ambientes organizacionais, levando à maior aceitação quanto à inevitabilidade dos tensionamentos que marcam a relação com seus interlocutores. Percebe-se que existe uma

---

<sup>6</sup> Foge aos objetivos deste artigo a apresentação detalhada deste modelo articulado, bem como sua apropriação no esforço analítico do material coletado. Para mais informações, ver relatório completo de pesquisa.

crescente movimentação dos interlocutores no que diz respeito à produção de sua comunicação e à influência na vida das organizações, fazendo com que estas precisem lidar com estímulos, sobretudo aqueles não esperados, não previstos. Dessa forma, o diálogo que se estabelece entre os interlocutores é outro, fundando novos regimes interacionais. Como afirma Pinto (2008, p.87)

há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas do nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida.

Isso demonstra que a interação no contexto das organizações se dá no embate de forças que acontece a partir de uma problemática comum - o que envolve posições e condutas dos diversos atores sociais envolvidos, refletindo em suas práticas discursivas. O que significa que qualquer interação, por mais harmoniosa que seja, envolve sempre um processo de disputa de sentidos. Mas que esses processos, pelo mesmo motivo, tornam-se mais evidentes quando a problemática em questão é conflituosa, exigindo um posicionamento mais expressivo entre as partes.

Na tentativa de apreender esta dinâmica comunicacional, tomou-se como referência uma perspectiva relacional da comunicação, que propõe analisar a mútua afetação que sofrem as instâncias da emissão, recepção e circulação. Assim, entende-se a comunicação como processo social que coloca sujeitos em relação para que, a partir de seus discursos, produzam sentidos. Esse processo é sempre contextualizado social e historicamente. Como complementa França e Maia (2003, p.199) “(...) estudar a comunicação é estudar a relação entre os sujeitos interlocutores; a construção conjunta de sentidos, no âmbito de trocas simbólicas, mediadas por diferentes dispositivos – uma prática viva que reconfigura seus elementos e reconfigura o social”.

Nessa mesma direção, Quèrè (1991) esclarece que a comunicação constitui um espaço que permeia a vida coletiva, possibilitando transformações tanto da cultura, quanto dos sentidos das práticas sociais. Assim, mais do que ser o que os sujeitos dizem, a comunicação pode assumir outros papéis e formas, contribuindo para que os interlocutores se constituam socialmente. Percebe-se nesse movimento a relevância das práticas discursivas, na medida em que este processo de transformação passa pelo âmbito da linguagem e pode, conseqüentemente, atingir outros âmbitos da vida social.

As práticas discursivas, como indica Fairclough (2001), envolvem não somente o texto, mas suas condições de produção, circulação, apropriação e seus desdobramentos, variando assim conforme o contexto. Nesse sentido, elas se tornam elementos fundamentais para a análise

comunicacional que se propõe a apreender o movimento da interação. Como complementa Lima (2008, p.118), “a comunicação está materializada nos discursos dos interlocutores que trazem impressas marcas do contexto em que a interação se dá, características dos interlocutores e da própria relação”.

Nesse sentido, entender as práticas discursivas no contexto das organizações implica em ir além do que elas dizem em suas mensagens (e dos meios pelos quais diz) para compreender a relação em sua complexidade. Ou seja, considerar os elementos que constituem a relação e como se afetam mutuamente: discursos, contextos, posições e interesses dos interlocutores, motivação do encontro e interferências econômicas, sociais, culturais e políticas. Diante disso, pode-se problematizar o exercício do profissional de comunicação de mediar os processos interacionais, afinal, a interação não se dá (somente) a partir do que é dito, mas da relação que os atores estabelecem para dar sentidos às ações da organização.

Na medida em que as práticas discursivas extrapolam a noção de texto, perpassando a forma pela qual ele é apropriado socialmente, torna-se relevante pensar a produção dos sentidos, uma vez que é construção social coletiva, que se dá na dinâmica das relações dos sujeitos historicamente situada. As práticas discursivas são definidas como a “linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas” (SPINK e MEDRADO, 2004, p.45). E a produção de sentidos é entendida como prática social que pressupõe não apenas o uso da linguagem, mas que é a partir dela que se torna possível os sujeitos se compreenderem e compreenderem aos outros, ou seja, conferir sentido às ações, às práticas sociais. Assim, o sentido não está dado, conforme Pinto (2008, p.83) explica

(...) o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser, Sentido é isso, portanto: futuro significado em contexto. O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir.

Sendo o sentido imprevisível, da ordem da subjetividade e do simbólico, fica claro que a comunicação é uma construção que foge ao controle dos interlocutores, que se dá independente da sua vontade e interesse. Essa dinâmica coloca em cheque a ideia de que as intenções e estratégias organizacionais acontecerão tal como previstas. Vários elementos compõem esse processo e podem levá-lo para caminhos antes não pensados. A noção do sentido nos motiva a entender as práticas discursivas da relação entre organização e comunidades.

## DA PERSPECTIVA METODOLÓGICA

O percurso metodológico partiu de revisão bibliográfica que integrou estudos não apenas do campo da comunicação como das ciências sociais e dos estudos de linguagem para, posteriormente, realizar o trabalho de campo. Este contemplou entrevistas em profundidade e grupos de discussão com os atores: profissional de comunicação da Vale, moradores do bairro Jardim Canadá e do Condomínio Monte Verde e representante do poder público de Nova Lima. Além disso, recorreu-se a dados secundários disponíveis no site da empresa.

Para contextualização dos atores envolvidos, é preciso ressaltar que a Vale é uma empresa de atuação nacional e internacional de grande relevância para a economia brasileira que detém, dentre seu vasto escopo de produtos e serviços, a produção de minério de ferro e pelotas, uma das grandes frentes da empresa hoje – e foco das operações da Mina de Capão Xavier. Por sua vez, são duas as comunidades que se localizam na área diretamente afetada pela atividade da mina, o condomínio Jardim Monte Verde e o bairro Jardim Canadá. Elas foram escolhidas para a pesquisa também por suas diferentes características econômicas, sociais e políticas. A primeira, formada pelos moradores do condomínio Jardim Monte Verde, constitui-se por pessoas de alto poder aquisitivo, maior capacidade de argumentação e conhecimento do poder e da importância da Vale no cenário nacional, o que influencia na relação com a empresa. Já no Jardim Canadá, vivem pessoas que trabalham em condomínios de luxo da região, bem como nas mineradoras que estão em operação ao seu redor – sendo a Vale a maior delas. O bairro é constituído, na sua maioria, por assalariados de poder econômico e escolaridade baixos. Tanto o condomínio Jardim Monte Verde quanto o Jardim Canadá possuem relacionamentos com a empresa em momentos específicos para manifestar suas demandas e propor negociações para a convivência com os transtornos e problemas causados pela Mina.

O grande desafio desta investigação foi construir um caminho metodológico que possibilitasse o entendimento e análise dos movimentos comunicacionais que acontecem nos processos interacionais. A experiência de encontrar metodologia qualitativa que entendesse as marcas simbólicas e discursivas da relação, que emergiam nas frases e nos depoimentos colhidos, foi enriquecedora na medida em que abriu espaço para perceber as contradições da relação, a importância do fenômeno comunicacional e as transformações latentes nas situações.

A análise crítica de discurso (ACD) proposta por Fairclough (2001, 2003) se mostrou consonante com os pressupostos teóricos-conceituais orientadores desta investigação. A ACD entende a linguagem como prática social, um modo de ação historicamente situado, socialmente construído, constitutivo de identidades e relações sociais. Sua perspectiva permitiu a articulação

entre o ponto de vista teórico utilizado e a empiria, já que o autor trabalha com o método tridimensional que analisa três dimensões do discurso: texto, prática discursiva e prática social, evidenciando sua relação dialética.

Por texto compreende-se qualquer instância da linguagem em uso, falada ou escrita. Na ACD, analisar o texto não significa estar preso em questões estritamente linguísticas, mas sim buscar as articulações entre texto específico, ordem do discurso<sup>7</sup> e estruturação social da linguagem<sup>8</sup>.

Já a prática social diz respeito à dimensão mais ampla, que contempla aspectos econômicos, políticos e institucionais particulares em que o discurso é gerado. Essa dimensão compreende o discurso como modo de ação e possibilita entender como esses aspectos podem restringi-lo, ao mesmo tempo em que o percebe como modo de ação das pessoas sobre o mundo. “O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91)

A prática discursiva são os processos de construção de sentidos entre os interlocutores relacionados à produção, distribuição e consumo textual. Olhar para o discurso por esta dimensão evidencia as diferentes relações dos indivíduos com o ambiente que os cerca e com os outros, a partir da identificação de modos de representação/construção de aspectos do mundo.

O percurso metodológico adotado considera a interpretação articulada pela análise textual com processos discursivos e com processos sociais mais amplos, em contextos organizacionais. Assim, buscou-se perceber como os interlocutores usam o discurso para elaborar sua identidade, sua relação com o outro e sua realidade social, de forma ampliada.

## **DA ANÁLISE DOS DISCURSOS: UM OLHAR SOBRE A MEDIAÇÃO DO COMUNICADOR**

A partir da seleção de textos coletados em entrevistas e grupos de discussão, foi possível perceber a complexidade da relação estabelecida entre a Vale e os moradores do bairro Jardim Canadá e do Condomínio Jardim Monte Verde, que se configura por um forte tensionamento. Essa tensão se torna mais perceptível nos discursos das comunidades devido aos impactos da atuação da empresa na exploração da Mina de Capão Xavier.

---

<sup>7</sup> Ordem de discurso é a relação do discurso com o contexto político, social e cultural dos enunciatários que influencia na produção e interpretação dos sentidos. (Fairclough, 2001)

<sup>8</sup> Marcas do texto recorrentes que orientam a compreensão das propriedades organizacionais do texto. (Fairclough, 2001)



Para promover e gerenciar seus relacionamentos com as comunidades, a Vale conta com uma estrutura específica, no setor de comunicação composto por vários profissionais. Cabe a um analista de comunicação a função de intermediar *in loco* tal relação, estabelecendo contato direto entre a empresa e os moradores das comunidades em questão.

A natureza do relacionamento é conflituosa devido às diferenças de interesse entre os atores. Isso configura outra dificuldade para o profissional de comunicação, que é pressionado tanto pela organização quanto pela comunidade. Essa situação nos leva a problematizar o papel do profissional de comunicação que lida com relacionamento com comunidades. A partir daí surge uma pergunta, até que ponto é possível estabelecer interações negociadas entre atores com objetivos e demandas divergentes? Torna-se evidente que, neste caso, a mediação é um processo que envolve diálogos, disputas, argumentações, compartilhamentos e contra propostas.

Barros Filho e Belizário (2007) defendem a impossibilidade do profissional de comunicação organizacional (ou, mais especificamente, de Relações Públicas), construir sua identidade em torno justamente do conflito de interesses, como mediador de relações conflituosas, ora atuando em prol dos interesses organizacionais, ora atuando em prol dos interesses de seus interlocutores.

Nas empresas, ele é a voz dos públicos. Leva demandas às instâncias decisórias, mas também toma decisões de modo a atentar a empresa para seus compromissos. (...) Para os públicos, ele, com sua voz e poder de ação dentro das organizações, abre canais, garante a transparência e a abundância de informações. (BARROS FILHO e BELIZÁRIO, 2007, P.105).

A pesquisa nos indica caminhos para perceber o exercício da mediação do profissional de comunicação. Os estudos tradicionais que abordam as funções e papéis do comunicador estão relacionados, em sua maioria, com as práticas profissionais, ou seja, se voltam para a importância do aspecto informacional e da elaboração de instrumentos para promover a comunicação de forma eficiente. No entanto, outra perspectiva de análise – a que é aqui adotada – deve propor-se a investigar a atuação do comunicador em comunidades a partir de uma dimensão interacional. Isto significa percebê-lo inserido numa teia de relações, entendendo sua dinâmica de mútua afetação e sua posição na relação em uma perspectiva não somente comunicacional, mas também política. Na medida em que a organização interfere na vida das pessoas, a demanda por contatos, trocas e respostas se amplia e o profissional, para representar a empresa, tem que se posicionar, o que evidencia os limites de sua atuação.



O exercício da mediação pelo profissional se configura como uma das principais características do processo comunicacional analisado, definindo muitas vezes as percepções dos moradores em relação à atuação da empresa. A mediação se concretiza em processos de negociação, “que significam mudanças do comportamento, da postura e da opinião dos atores envolvidos, bem como pressupõe a intersubjetividade dos interlocutores” (OLIVEIRA, 2009. p. 327).

Por isso, a mediação foi escolhida como uma das categorias de análise do discurso para o desvelamento da relação em estudo. No entanto, no caso pesquisado, identifica-se que não é dado a este profissional a autonomia e o poder de decisão para lidar e resolver as situações que se apresentam a ele. Em decorrência de sua posição como representante da Vale, sua função confunde-se com o papel da organização porque a personifica. Mas, contraditoriamente, ele não tem poderes para agir em seu nome. A ausência do poder do profissional de comunicação se torna perceptível para as comunidades, dificultando a relação e gerando desconfianças e falta de credibilidade, o que reflete diretamente na imagem da empresa.

Esta questão esteve presente em vários textos coletados nas comunidades, evidenciando o incômodo de lidar e negociar com profissionais que não possuem poder de decisão. Percebe-se que isso gera na comunidade um sentimento de desvalorização e desrespeito em relação à empresa.

A relação conosco é péssima. Tudo bem, a despeito de quem vem fazer reunião serem sempre pessoas educadas, de bom nível, são pessoas que não têm nenhum poder decisório. Isso eu acho que é um grande pecado nosso, aceitar reunião a esse nível. (Depoimento de um morador do condomínio Monte Verde).

O problema do profissional da Vale é o que eu te falo, é o nível hierárquico dele lá dentro. Ele não tem poder de decisão. Se fosse te falar de uma ordem, ele é da categoria lá embaixo, é o primeiro, o contato. Então eu acho assim, que um erro grande nosso é com quem falar. (Depoimento de um morador do condomínio Monte Verde).

Quando o morador diz “*é um grande pecado nosso*”, “*um erro grande nosso*” aceitar a reunião, seu discurso demonstra fragilidade, mas ao mesmo tempo indica insatisfação com as condições da relação, considerada por eles como “*péssima*”. Além disso, no discurso fica evidenciado que a comunidade reconhece seu poder na relação e assume a responsabilidade por não explicitá-lo quando necessário, aceitando as condições dadas pela Vale.

Nestes discursos, nota-se que a comunidade tem clareza que a relação é negociada. Porém, o que a incomoda é a ausência do poder do profissional de comunicação, que impossibilita a resolução do problema, uma vez que ele tem de levar as propostas para a análise de um superior. Uma interação negociada pressupõe diálogo como caminho para alcançar o entendimento e pressupõe capacidades dos atores de ouvir, argumentar e decidir. No caso estudado, a ausência de poder de decisão compromete a relação.

A demanda por uma negociação que realmente se efetive, demonstra que as comunidades esperam processos de comunicação dialógicos e considerem suas perspectivas. Este tipo de expectativa é apresentada pelos entrevistados quando, espontaneamente, em seu discurso comparam a Vale com a MBR<sup>9</sup>. Tal comparação sugere que a comunidade se sentia mais respeitada na relação anterior do que na estabelecida com a Vale.

Quando era MBR, a conversa, o diálogo era muito mais próximo. Depois que mudou para VALE, que assumiu 100%, aí ficou mais difícil. [...] A MBR era presente na comunidade, nos apoios, entidades e tal. E depois que a Vale comprou a MBR acabou. (Depoimento de um morador do condomínio Monte Verde).

A MBR tinha um presidente, a Vale não, tem só acionista. Tem vários chefes, que passa para um, passa para outro e vai só rodando. No final fica só na conversa. Então o negocio é esse: cobrar, cobrar e cobrar. (Depoimento de um morador do bairro Jardim Canadá).

Perante a comparação com a MBR eu daria nota zero pra Vale. (Depoimento de um morador do bairro Jardim Canadá).

A frase *“A MBR tinha um presidente, a Vale não, tem só acionista”* mostra que, para a comunidade, a Vale simboliza distância e desconhecimento, na medida em que ela não sabe quem é o presidente, ou seja, quem toma as decisões. Como dialogar com uma empresa que só tem acionistas, que não tem uma “face”? Quem responde pela Vale? É o que perguntam. Isso nos indica uma despersonalização da empresa, o que significa que ela não consegue estar presente nos processos de comunicação tal como a comunidade espera. Apesar de ter instituído um interlocutor

---

<sup>9</sup> A mina de Capão Xavier foi explorada anteriormente pela MBR – Minerações Brasileiras Reunidas – e, em 2006, foi adquirida e incorporada à Vale.

personificado (o profissional de comunicação) ele não é capaz de sustentar a imagem da empresa para conduzir a relação com a comunidade porque lhe falta poder.

Outro ponto importante observado, a partir do discurso do profissional de comunicação é que, apesar de não poder acatar determinada solicitação porque contraria os objetivos e políticas da empresa, ele estimula a entrega de projetos, por parte da comunidade, mesmo sabendo que estes não serão aprovados. Foi o caso do projeto de construção de uma igreja católica no bairro. Apesar da política da empresa em não apoiar financeiramente projetos de caráter religioso, o profissional se vê com dificuldades para negar de modo aberto e definitivo a demanda da comunidade e, ao receber o projeto, o comunicador gera expectativas positivas e isto se torna um ponto de conflito na relação. O profissional acreditava que a iniciativa de receber o projeto era uma forma de mostrar que a empresa está aberta às demandas comunitárias e, assim, fomentar possibilidades de outras interações. No entanto, esta posição adiou a resposta negativa e fortaleceu a imagem de impotência do comunicador. Como consequência, criou-se uma situação que realça ainda mais as ambiguidades do cargo e a insatisfação da comunidade com a demora de respostas.

Recebi uma solicitação essa semana pra Vale dar apoio a um projeto de construção de igreja. Aqui internamente, eu tenho uma orientação de não apoiar projetos religiosos. Se eu der uma resposta dessa pra comunidade, ela vai me ver a 80 km de distância. Se a gente não fizer uma obra dessa, vamos ter um problema com a comunidade em geral, porque a visão deles não é a construção de uma igreja, mas de um espaço da comunidade, que eles sentem falta. Eles já pediram isso na prefeitura, já pediram em vários pontos. Eu não vejo nada que faça com que minha resposta seja diferente de um não. Mas, até hoje, tem três dias, eu não consigo elaborar uma resposta. (Depoimento do profissional de comunicação).

A frase *“Eu não vejo nada que faça com que minha resposta seja diferente de um não”* indica que o profissional sabe que sua resposta é um não, mas sabe também que não pode dizê-la diretamente à comunidade: *“Mas, até hoje, tem três dias, eu não consigo elaborar uma resposta”*. Este discurso aponta a existência do jogo entre aquilo que pode e aquilo não pode ser dito na relação. Como nos instiga Meucci e Barros Filho (2007, p.125), *“(…) qual a resposta para que o comunicador não deixe transparecer os conflitos? É simples. Nessa arena de apetites excludentes em que se converte o espaço da empresa, ninguém gostaria de ver seus interesses revelados. Comprometeria suas estratégias para obtenção de poder.”*

Os conflitos existem nas interações, assim como a impossibilidade de que todas as demandas sejam atendidas. Além disso, as interações são sustentadas por interesses, estes manifestados a partir da negociação e da disputa de sentidos que se constituem como uma disputa simbólica de poder. Assim, muitas vezes, o ato de revelar os interesses, intenções e informações – que se apresentam como instrumentos de poder - pode significar a possibilidade de perdê-lo. Por outro lado, não revelar pode também gerar desconfiança, causando o mesmo efeito.

Na interação pesquisada, essa situação camufla, por um lado, a falta de poder do profissional que, apesar de saber das suas impossibilidades, deixa subtendido que pode resolver a questão colocada pela comunidade. Por outro, fica claro que a comunidade se sente desprestigiada e desrespeitada pelo constante protelar por parte da organização e do profissional. Logo, esse jogo no qual a falta de poder de decisão por vezes funciona como estratégia da organização, ao invés de fortalecer tal poder velado, o enfraquece perante a comunidade, mascarando o valor de transparência defendido pela empresa. O profissional tenta se posicionar como transparente, mas sua atitude não sustenta isso.

Para a Vale, a questão da transparência é algo que se mostra relevante, fazendo parte de seu discurso institucional. É mencionada, por exemplo, no detalhamento da política de desenvolvimento sustentável: “Garantir transparência quanto às políticas, procedimentos, práticas e desempenho da empresa em relação aos aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança junto às partes interessadas globalmente.” (VALE, 2010). Além disso, é considerado um valor, juntamente com a ética:

Representam o nosso comportamento como organização. Agimos com integridade, respeitamos as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunicamos nossas políticas e resultados de forma clara. (VALE, 2010).

Quando se analisa a atividade do profissional, nota-se que, em algumas situações, a transparência não pôde ser transformada em ação. No exemplo citado, caso o profissional agisse de acordo com o princípio da transparência, ele deveria dizer o não e explicar o motivo, mas, por receio de revelar – ou seja, deixar transparecer – sua verdadeira orientação estratégica e interesses, ele busca alternativas muitas vezes não condizentes a esse princípio para conduzir a situação.

Então perguntamos: A quem interessa a transparência? A quem interessa defini-la? A quem interessa defendê-la? Os canais de comunicação, os diálogos, as transações, as informações, tudo isso envolve relações. Relações que, segundo determinada perspectiva, estão em luta. Porque estas se estruturam em qualquer espaço, em torno de objetos de luta. Esses troféus, por sua vez, mais ou menos raros, sempre ensejam conflitos. Assim, toda empresa é mais do que simplesmente um espaço funcional de produção, de bens ou de prestações de serviço. É também um espaço de conflito. (MEUCCI e BARROS FILHO, 2007, p.124).

Como nos provocam Meucci e Barros Filho, como agir de acordo com a transparência quando estamos em uma interação por si só conflituosa? Onde, por vezes, mais do que atingir objetivos comuns, a empresa quer fazer valer um dos pontos de vista em questão? A análise empreendida sobre a mediação do profissional de comunicação parece indicar que talvez as novas configurações sociais estejam exigindo deste uma atuação (e um estudo sobre ela) que não se pautem pela busca da neutralidade, numa tentativa irreal de apagar as marcas dos tensionamentos da relação. Pelo contrário, o estudo parece apontar que, mesmo em bases de instabilidade e divergência de interesses, pode instaurar-se relações mais francas e dialógicas entre as organizações e seus interlocutores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise crítica do discurso, tal como proposta por Fairclough (2001), nos indica caminhos para compreender a amplitude do processo comunicacional nos ambientes organizacionais, na perspectiva da interação negociada. Ou seja, ajuda-nos a entender a relação sob a ótica dos grupos envolvidos, seu poder manifesto e a interpretação dos sentidos a partir das realidades e contextos de cada um.

A combinação entre texto, prática discursiva e prática social contribuiu para que marcas de conflitos e ambigüidades características da relação investigada emergissem, evidenciando a complexidade do papel do profissional de comunicação, já que realça componentes políticos, culturais e sociais de sua atuação. A análise demonstra como o exercício da mediação é relevante para a organização e a construção de sua imagem, na medida em que a atuação do profissional é um reflexo da organização na sociedade. Ao mesmo tempo, toda ação desenvolvida pelo profissional nas comunidades se volta para a organização, pois configura a percepção dada à empresa.

Fica claro que o profissional que estabelece a mediação desempenha dois papéis que se tensionam. Primeiro, o de representar a organização, divulgando (e fazendo valer) suas políticas e apresentando suas demandas. E, segundo, o de ouvir e intermediar as expectativas apresentadas pela comunidade. Cada um desses papéis, por sua complexidade, gera tensões em diferentes âmbitos, que interferem na fluência da relação. Muitas vezes, as orientações organizacionais sobre o encaminhamento de determinada situação não condizem com as necessidades que emergem no processo interacional, em determinado momento.

O estudo nos mostrou ainda que o papel desempenhado pelo profissional é de significativa relevância para a condução do processo relacional estabelecido entre a Vale e as comunidades, mas, no entanto, a empresa não lhe dá autonomia para cumpri-lo. O profissional se vê, em alguns momentos, cerceado pelas políticas e condições estruturais da organização, o que lhe força a estabelecer contatos, ao invés de relacionamentos fortalecidos pelo diálogo e pela troca.

A partir da metodologia utilizada de ACD que clarificou, ao longo da pesquisa, os componentes ideológicos, políticos e sociais dos discursos, pode-se problematizar a formação dada ao profissional, tanto na universidade quanto nos cursos de treinamento elaborados por empresas ou entidades. Será que a preocupação com a instrumentalização voltada para eficiência e eficácia da comunicação não minimiza a complexidade da relação? Como as estratégias comunicacionais podem ser pensadas considerando a lógica das relações entre os atores, em seus esforços de imprimir sentidos à realidade? Como considerar as práticas discursivas nas lógicas interacionais e seus impactos na reconfiguração da interação?

Um dos desafios do profissional nesta relação é lidar com as divergências, negociando demandas e expectativas dos atores envolvidos, sem se pautar apenas pela cobrança de resultados mensuráveis, por parte da empresa. É importante salientar para o perigo de parametrizar um processo relacional a fim de medi-lo apenas quantitativamente. Mais importante, parece-nos, é desenvolver e estimular nos profissionais de comunicação a sensibilidade e a intuição para entender as dimensões subjetivas do outro, nos processos comunicacionais que estabelecem no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 10. ed. São Paulo: Annablume, Hucitec, 2002. BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Volume 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p.199-213.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. K. e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009a.

BARROS FILHO, Clóvis e BELIZÁRIO, Fernanda Branco. O enigma sistêmico das relações públicas como expressão da fragilidade de sua doutrina. In: BARROS FILHO, Clóvis (org). **Ética e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

CHOULIARAKI, Lilie; FAIRCLOUGH, Norman. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinburg: Edinburg University Press, 1999.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing Discourse: textual analysis for social research**. New York: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, Norman. A dialectical-relational approach to critical discourse analysis in social research. In: WODAK, Ruth; MEYER, Michael (ed). **Methods of critical discourse analysis**. London: SAGE Publications, 2009, p.162-186.

FAUSTO NETO, Antonio. A deflagração do sentido. Estratégias de produção e de captura da recepção. In: SOUZA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo:Brasiliense, 1995.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.



FRANÇA, Vera V. **Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação.** Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Epistemologia da Comunicação, do XVI Encontro da Compós. Curitiba: UTP, junho de 2007. CD ROM.

FRANÇA, Vera V.; MAIA, Rousiley. A comunicação e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata V. (org). **Epistemologia da Comunicação.** São Paulo: Loyola, 2003, p.187-203.

LIMA, Fábila Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. 2008. IN: OLIVEIRA, Ivone de L. e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul [SP]: Difusão, 2008.

MARTÍN BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia.** 2. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

MEUCCI, Artur e BARROS FILHO, Clóvis. O valor no comunicador organizacional: tangências éticas e epistemológicas. In: BARROS FILHO, Clóvis (org). **Ética e Comunicação Organizacional.** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de L. e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul [SP]: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. K. e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações? IN: OLIVEIRA, Ivone de L. e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul [SP]: Difusão, 2008.

QUERÉ, Louis. **D'un modèle épistemologique da communication a un modèle praxeologique.** Paris: Réseaux, n° 46-47, 1991.

SPINK, Mary Jane P.; MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane (org). **Práticas**

**discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** 3ª ed.  
São Paulo: Cortez, 2004, p.41-61.

VALE. Conheça a Vale. Disponível em: <http://www.vale.com/pt-br/conheca-a-vale/paginas/default.aspx>. Acesso em: 15/12/2010.