

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Mônica Aparecida Soares da Costa

**A marca corporativa - a intertextualidade entre o institucional e o
mercadológico na legitimação da identidade da organização**

São Paulo

2011

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Mônica Aparecida Soares da Costa

A marca corporativa - a intertextualidade entre o institucional e o mercadológico na legitimação da identidade da organização

Dissertação apresentada para obtenção de grau de mestre em Comunicação na Contemporaneidade, na linha de Pesquisa: Processos Midiáticos - tecnologia e mercado, para a Faculdade Cásper Líbero.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques.

São Paulo

2011

A marca corporativa - a intertextualidade entre o institucional e o
mercadológico na legitimação da identidade da organização

Dissertação apresentada para obtenção de
grau de mestre em Comunicação e Mercado
para a Faculdade Cásper Líbero.

Data de aprovação

Banca examinadora:

Profa. Dra Maria José Guerra de Figueiredo Garcia
Universidade Cruzeiro do Sul

Prof. Dr. Júlio Cesar Barbosa
Faculdade Cásper Líbero

São Paulo

2011

Aos meus amores

**Maria Luisa (ainda na barriga), Beatriz, Frederico, Paulo,
Climene e Vineu.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que fizeram tudo que puderam para eu estar neste mundo.

Ao meu marido e filhos, que me ajudaram muito, cada qual com o seu melhor, para que eu pudesse concluir este trabalho.

Ao meu irmão Sérgio, pelas múltiplas funções, babá, motorista etc...

À minha orientadora, professora Ângela Cristina Salgueiro Marques, por tanto cuidado e carinho, em tão pouco tempo. Cada palavra contribuiu para o meu progresso.

Aos meus avaliadores professora Maria José Guerra de Figueiredo Garcia, de quem o texto me seduziu, me fez tremer algumas vezes, mas me permitiu outro olhar. E ao professor Júlio Cesar Barbosa, que me acompanha há 15 anos, em vários papéis, meu herói.

Aos professores José Eugênio de Oliveira Menezes, Cláudio Novaes Pinto Coelho, Dimas Antonio Künsch, Walter Teixeira Lima Junior, Laan Mendes de Barros e Heloisa Matos, pelos ensinamentos.

Ao grande amigo Daniel Dubosselard Zimmermann, por me ouvir, sempre com o mesmo assunto, e ainda continuar meu amigo.

Aos queridos Nalva, Gislene, Daniel, Jairo e colegas de mestrado, pela torcida.

**“O homem faz de si a imagem de seus sonhos”
(Helena Blavatski)**

RESUMO

O presente estudo trata da marca corporativa como fruto da intertextualidade do diálogo entre o institucional e o mercadológico na construção da identidade, com base no discurso organizacional alicerçado nos atos retóricos. Esta dissertação evidencia a importância da comunicação organizacional no cenário atual e a sintonia entre sociedade e organizações, com base na congruência de valores, atitudes e significados. Esta pesquisa ressalta a importância da cultura organizacional, do gerenciamento da identidade e da imagem da organização na construção do *ethos*, a imagem de si no discurso. Dentre as referências teóricas que embasam esta pesquisa destaca-se Margarida M. Krohling Kunsch, nas temáticas relacionadas à comunicação organizacional sob a perspectiva integrada. Os conceitos de cultura, de imagem e de identidade das organizações baseiam-se nos estudos de Ana Luisa de Castro Almeida e Luiz Carlos Assis Lasbeck. Os discursos no contexto organizacional são pautados pelas visões de Linda L. Putnam, e Tereza Halliday. A retórica sob as reflexões de Dominique Maingueneau, Ruth Amossy e Tereza Halliday. A logomarca corporativa, uma figura simbólica no universo discursivo organizacional, é abordada sob a ótica de Benoît Heilbrunn. Para cumprir o propósito de verificar a importância do diálogo entre o institucional e o mercadológico das organizações, para o fortalecimento da marca corporativa, foi escolhida como estudo de caso a empresa Unilever, que tem a sua marca corporativa pautada em seus valores e missão, que são explorados tanto nas ações mercadológicas, quanto as ações institucionais. Por meio da análise do discurso da organização acerca dos atributos legitimadores da síntese organizacional, a marca corporativa, pretende-se verificar a possibilidade do alinhamento entre os discursos da organização e suas práticas.

Palavras-chave: Marca corporativa. Identidade corporativa. Discurso. Atos retóricos. Comunicação organizacional.

ABSTRACT

The present study deals with the corporate brand as the fruit of intertextuality in dialogue between institutional and the marketing in the construction of the identity of the Organization, based on organizational discourse supported on rhetorical acts. This dissertation highlights the importance of organizational communication in the present scenario and the harmony between society and organizations, based on the congruence of values, attitudes and meanings. This survey underscores the importance of organizational culture, the management of the identity and image of the Organization on the construction of ethos, the image of himself in his speech. Among theoretical references that support this research stands out Margaret M. Krohling Kunsch, in the themes related to organizational communication in an integrated perspective. The concepts of culture, identity and image of organizations are based on Ana Luisa de Castro Almeida and Luiz Carlos Assis lasbeck studies. The speeches on organizational context are guided by visions of Linda I. Putnam, and Tereza Halliday. The Rhetoric by the reflections of Dominique Maingueneau, Ruth Amossy and Tereza Halliday. The corporate logo, a symbolic figure in the organizational universe discursive is covered under the optics of Benoît Heilbrunn. To fulfill the purpose of verifying the importance of dialogue between institutional and the Marketing at the organizations, to strengthen the corporate brand, was chosen the case study of Unilever which company has its corporate brand based on its values and mission, which are explored both in marketing actions, as institutional actions. Through the analysis of the organization about the synthesis organizational and their legitimate attributes – the corporate brand, the purpose is to check the possibilities of alignment between the speeches of the Organization and its practices.

KEYWORDS: Corporate Brand. Corporate identity. Speech. Rhetorical acts. Organizational communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A marca corporativa: a intertextualidade entre o institucional e o mercadológico.	14
Figura 2: Imagem projetada e imagem percebida.	30
Figura 3: Comunicação Integrada	36
Figura 4: Intenções de envolvimento da marca com os públicos	39
Figura 5: Intenções mercadologias e institucionais da marca corporativa.	41
Figura 6: <i>Ethos</i> - imagem projetada e <i>Pathos</i> - imagem percebida.	54
Figura 7: Logomarca da empresa brasileira de telecomunicações Oi.	56
Figura 8: logomarca do grupo EBX.	57
Figura 9: Significados da logomarca do Grupo Pão de Açúcar	58
Figura 10: Evolução da marca Pão de Açúcar	59
Figura 11: Campanha publicitária do Grupo Pão de Açúcar. “Uma Nova Marca. “O mesmo Pão de Açúcar”	60
Figura 12 Tríade Peirceana do signo	61
Figura 13: Interpretação Peirceana da logomarca Pão de Açúcar	61
Figura 14: Evolução da logomarca Henkel.	62
Figura 15: Logomarcas GAP.	63
Figura 16: logomarca Unilever até 2005	72
Figura 17: logomarca Unilever desde 2005	72
Figura 18: O processo de <i>Brand Imprint</i> .	73
Figura 19: sabão Omo Líquido Super Concentrado	75
Figura 20: Anúncio da Unilever que comunica a nova identidade corporativa – 2001	77
Figura 21: Anúncio da Unilever que aborda a missão Vitalidade – 2006	78
Figura 22: Logotipo Unilever	79
Figura 23: Ícones que compõem o logo da Unilever.	83
Figura 24: Anúncios publicitários dos produtos Unilever	82
Figura 25: Campanha publicitária <i>Cada Gesto Conta</i>	83
Figura 26: Imagem do jogo promovido pela Unilever	84
Figura 27: Interpretação peirceana dos signos da logomarca Unilever	86
Figura 28: anúncio da Editora Globo na Revista Meio & Mensagem	90
Figura 29: Mensagens prioritárias do discurso Unilever	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Identidade da organização.	29
Tabela 2: Três abordagens de imagem identidade e cultura.	32
Tabela 3: Vantagens políticas da marca corporativa.	41
Tabela 4: Famílias de pesquisas sobre processamento de informações, cultural, política e retórica.	49
Tabela 5: Credenciais do discurso legitimador, segundo credenciais de auto-afirmação propostas por Tereza Halliday.	51
Tabela 6: Etapas para a análise qualitativa do ato retórico.	70

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. ORGANIZAÇÃO: UM SER COLETIVO	17
1.1 O contexto contemporâneo das organizações	18
1.2 Elementos organizacionais que produzem sentido	23
1.2.1 A Cultura organizacional	26
1.2.2 A Identidade corporativa	28
1.2.3 A imagem organizacional	29
1.3.4 A interdependência dos elementos que produzem sentido na organização	32
2. A INTERTEXTUALIDADE ENTRE O INSTITUCIONAL E O MERCADOLÓGICO	33
2.1 A comunicação organizacional	33
2.1.2 Ações sinérgicas	35
2.2 A marca corporativa - a construção simbólica da realidade organizacional	38
3. O DISCURSO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	46
3.1 A retórica das organizações	47
3.1.1 O <i>Ethos</i> retórico	52
3.1.2 A logomarca: uma figura retórica no universo discursivo organizacional	55
3.2 Discursos e circunstâncias	63
4. ESTUDO DE CASO – UNILEVER	70
4.1 Análise extrínseca - descrição dos antecedentes do ato retórico	70
4.2 Análise intrínseca - apresentação dos dados	76
4.3 Interpretação do ato retórico	85
4.4 Avaliação	88
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	97

INTRODUÇÃO

Esta dissertação pretende investigar a marca corporativa como fruto da intertextualidade entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, no processo de legitimação da identidade organizacional, com base no discurso organizacional alicerçado nos atos retóricos. Este trabalho evidencia a importância da comunicação organizacional no cenário atual e a sintonia entre sociedade e organizações, com base na congruência de valores, atitudes e significados.

Nesse processo, é necessário que as organizações considerem as mudanças que ocorrem na sociedade contemporânea, assim como as novas motivações e manifestações de consumo. É que essas mudanças tenham reflexos positivos na marca que endossa seus produtos ou serviços, a marca corporativa, a fim de proporcionar uma maior identificação da sociedade com a organização.

As campanhas de comunicação mercadológica visam seduzir com discursos que estimulam o consumo, que propiciam uma relação de descoberta do desejo, e, sobretudo, criam necessidades. Essas necessidades nem sempre são estabelecidas no âmbito do possível, são constituídas com bases psicológicas, que são atreladas à percepção de um *status quo* de melhoria da realidade, ou pelo simples fato de adquirir algo, o consumo compulsivo.

No entanto, hoje, mais do que em qualquer outra época de nossa sociedade, para o sucesso das campanhas de comunicação é necessário qualificar o processo de identificação com o fabricante, e atribuir significados às mensagens. Nesse processo, os princípios organizacionais - elementos integradores que norteiam o funcionamento de uma organização, que são partilhados pelos seus membros - podem oferecer uma significativa contribuição potencializando estratégias que passam a conferir “alma” aos empenhos institucionais e mercadológicos que serão aferidos à marca.

Com o avanço da tecnologia, a nova sociedade de consumo passou a ser moldada por uma imensa variedade de produtos e serviços que, conseqüentemente, tornou-a muito mais exigente e perspicaz na escolha daquilo que irá satisfazer seus desejos e necessidades.

As organizações, entretanto, buscam destaque entre o grande número de marcas existentes no mercado, num emaranhado jogo de sedução, manipulação e desejo. Para atuar fora de suas fronteiras e não correr o risco de ficarem aquém, das

transformações da sociedade, da tecnologia, do consumidor e do próprio ambiente de *marketing*, todo esforço de comunicação da organização passa a focar o relacionamento com seus *stakeholders*¹, a fim de promover uma percepção acertada de sua identidade.

Assim, as questões básicas que orientam o estudo são: Qual a força de uma marca corporativa no processo de escolha por produtos e serviços? Qual a importância da identidade da organização para a legitimação de uma marca corporativa? Qual a importância do discurso organizacional no processo de identificação com uma determinada marca?

Os objetivos se voltam para analisar o processo de legitimação da identidade corporativa, com base na comunicação organizacional integrada, principalmente a articulação dos discursos institucional e mercadológico, a partir da inserção dos princípios organizacionais nas ações mercadológicas. E também a influência, nesse processo, da cultura da organização e da imagem que a organização tem de si. Busca-se observar a influência dos discursos no processo de legitimação² da identidade corporativa, tomando como base os atos retóricos para a produção de significados dentro e fora das organizações.

A gestão da comunicação está conectada às mudanças culturais. Há uma maior pressão no ambiente organizacional, derivada dos *stakeholders* que a cada dia são mais exigentes. Identidade e imagem da organização são recíprocas e atuam em sintonia “como expressões sociais, em um espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico” (ALMEIDA, 2009:251). Os referenciais teóricos estão relacionados à comunicação organizacional e aos elementos que potencializam o discurso de uma organização, principalmente a imagem que a organização tem de si, e como isso é expressado pela organização, a fim de garantir sua legitimidade.

¹ *Stakeholders* “Qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afetar a realização dos objetivos de uma organização, ou ser afetado por ela (...). A noção de *stakeholder*, segundo Donaldson e Preston, traz uma nova perspectiva sobre a responsabilidade social dos negócios. (...) O *stakeholder* tem um elo com a organização, e o comportamento de um gera consequências sobre o outro, afetando também o ecossistema social.” (RABAÇA; BARBOSA, 2001:693).

² A legitimidade organizacional, segundo Tereza Halliday, é “a aceitabilidade de uma organização pela sociedade, de acordo com os valores, necessidades e interesses dos grupos dominantes nesta sociedade.” (1997:99).

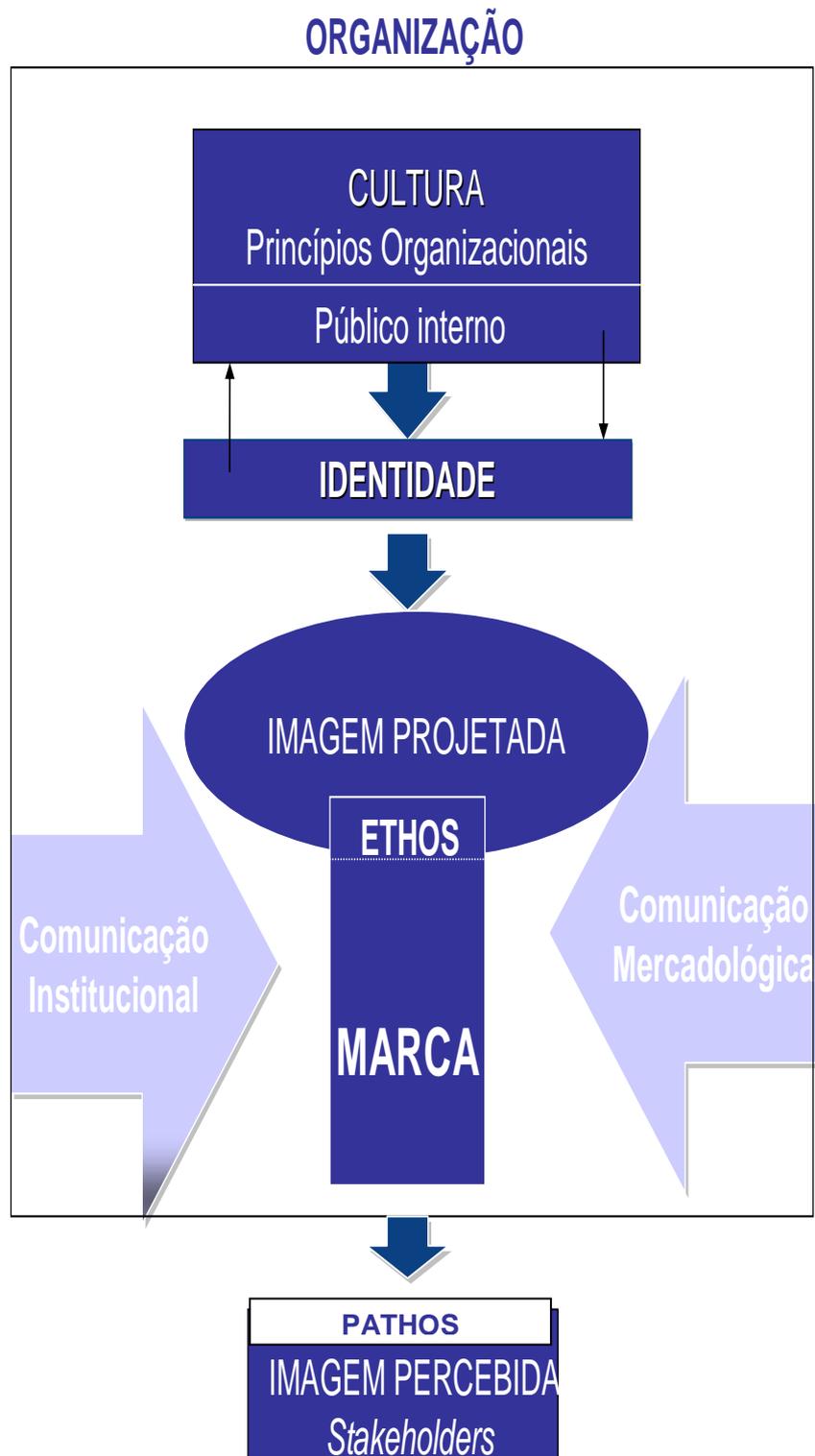


Figura 1: A marca corporativa: a intertextualidade entre o institucional e o mercadológico. Elaborado pela a autora.

Os princípios organizacionais (figura 1) – missão, valores e filosofia – podem ser responsáveis por estabelecer os fatores de identidade da organização e da marca corporativa. Segundo Julio Cesar Barbosa (2007:55),

deveriam ser entendidos como enunciados da organização que representam seu modo de pensar e acreditar sua relação com a sociedade e com seus públicos; são também diretrizes de atuação que norteiam os procedimentos para um relacionamento positivo.

A disseminação desses princípios pode amparar a legitimação da organização junto aos *stakeholders*. O discurso organizacional, pautado nos atos retóricos, contribui para a construção de um *ethos* (figura 1), a imagem que a organização faz de si, favorecendo impressões e percepções, e uma interpretação mais acertada dos elementos identitários da organização pelos *stakeholders*, a imagem percebida, o *pathos* (figura 1).

A comunicação organizacional é adotada como o princípio estruturante deste trabalho. Podemos caracterizá-la como a base para todas as iniciativas que têm a função de estabelecer um vínculo entre a organização e os seus *stakeholders*, além de promover a preferência pela marca da organização. A marca corporativa (figura 1), amparada pelo diálogo entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, pode agregar valores aos produtos e serviços, além de estimular a identificação com a organização.

Cada elemento do *mix* da comunicação é peça essencial para a integração harmônica de sustentação da organização. Nesse contexto, houve uma mudança radical na forma de pensar e de agir dos profissionais de comunicação, que passam agora a buscar um nível de aproximação com os públicos, que promova a interação não apenas no âmbito cognitivo, mas acima de tudo conativo - processo mental de formação da vontade e da intenção - além de afetivo e da produção de sentidos.

A competência e habilidade de uma organização de gerar lucros e manter-se no mercado estão em garantir legitimidade de processos estratégicos de persuasão e de relacionamento.

A comunicação organizacional poderá desenvolver, no cenário atual, diversas possibilidades de diálogo, planejando relacionamentos mais duradouros. Deve-se levar em consideração questões pertinentes à percepção dos seus públicos, ao

conhecimento que ela própria tem de si e, das competências e dos recursos para o desenvolvimento dessa comunicação.

O primeiro capítulo aborda a organização, elementos intra e extra-organizacionais, propriedades promotoras de sentido: a cultura, e imagem e a marca da organização, capazes de conduzir o processo de legitimação da identidade corporativa. E também, será esboçado o novo cenário das organizações na atualidade e seus desafios, além de sua importância como agente transformador da nossa sociedade.

O segundo capítulo trata da comunicação organizacional e do diálogo entre as ações de comunicação institucional e mercadológica, como uma convergência de esforços para a projeção da marca corporativa.

No capítulo III abordamos o discurso no contexto organizacional, a retórica como um recurso de legitimação. A imagem de si no discurso, o *Ethos*. A logomarca como uma figura retórica no discurso organizacional. E um dos discursos da atualidade, gerador de controvérsias, a sustentabilidade.

O capítulo IV apresenta o estudo de caso de natureza exploratória, sobre a marca corporativa da Unilever, empresa que apostou na comunicação para a conquista do mercado, e hoje é referência como melhores práticas em estratégias de comunicação. A importância da comunicação organizacional, na filosofia integrada, pode ser traduzida no esforço da Unilever no alinhamento do institucional com o mercadológico e com a comunicação interna. Dando-lhes como pilares seus princípios organizacionais, elementos de sustentação do seu discurso, foco decidido pela matriz americana e iniciado em 2005 no Brasil, como ação pioneira. A empresa aproximou a marca corporativa dos consumidores e, segundo pesquisas da própria companhia, mostrou um índice de conhecimento da marca Unilever para 73% no ano de 2009, que era de 7% em 2000³.

³ Informações publicadas em <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15151,unilever-mostra-o-que-e-branding-corporativo.htm>, acesso em 20/7/2010.

1. A ORGANIZAÇÃO: UM ATOR COLETIVO

Este capítulo abordará elementos intra e extra-organizacionais: a cultura, a identidade e imagem organizacionais. Três elementos que bem gerenciados, podem ser capazes de conduzir o processo de legitimação de uma marca corporativa.

Uma organização é um sistema formado de inúmeras células que se aglutinam em torno de uma identidade. São pessoas organizadas por recrutamento ou não, por afinidades ou por objetivos comuns.

As organizações são fenômenos complexos e podem ser compreendidas de diversos modos. Sob uma das perspectivas de Gareth Morgan (1996), a organização é vista como fenômeno cultural, um local que abriga ideias, valores, rituais, normas e crenças que a sustentam como realidade social. Lugar de práticas e ações comunicativas em que os aspectos simbólicos e a linguagem são importantes para compreendê-la.

Robert Henry Srour define organizações como:

coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potencializam forças numéricas desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas. (SROUR, 2005:140).

Fábia Lima (2008) aponta que cada organização deve ser entendida como um sujeito social complexo, que sofre influência mútua de seus membros e da sociedade, e que se traduz em um determinado contexto de interações. Nesse sentido, uma organização se configura como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). “Toda organização formula um arcabouço de construções simbólicas que permeia o modo de ser e de agir do cotidiano corporativo” (GUERRA, 2006:157). Assim cada organização contribui para compor a teia de significados de uma sociedade.

A organização envolve geralmente múltiplos indivíduos que buscam se reunir por meio de uma ficção-simbólica e narrativa, representações de um ser coletivo e impalpável. (HEILBRUNN, 2004). Uma organização se apresenta atualmente “como um sistema cultural, simbólico e imaginário” (ENRIQUEZ, 1997 apud

SCROFERNEKER, 2010:189). "Ainda que, os indivíduos sejam responsáveis pela decisão e ação, eles decidem e agem em nome da coletividade, assumindo o papel de agentes do processo e orientando seu comportamento por regras previamente definidas (DEMAJOROVIC, 2003:145).

Todo sistema de normas sociais encontra-se numa posição análoga; somente existe relacionamento à consciência subjetiva dos indivíduos que participam da coletividade regida por essas normas. São assim os sistemas de normas morais, jurídicas, estéticas (tais normas realmente existem), etc. certamente, essas normas variam. Diferem pelo grau de coerção que exercem, pela extensão de sua escala social, pelo grau de significação social, que é a função de sua relação mais ou menos próxima com a infraestrutura, etc. (BAKHTIN, 1997:91).

Segundo Goffman (1975:41), "quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade em que se processa". Portanto, em sociedade, o indivíduo tende a se comportar com base nos valores, normas e crenças dessa coletividade. Enquanto tradução singular de uma coletividade, uma organização é uma teia animada de símbolos, que são concebidos por seus atributos tangíveis e intangíveis. Esses atributos são amalgamados pela cultura organizacional e compartilhados por seus membros e pela sociedade.

1.1 O contexto contemporâneo das organizações

São inúmeras as transformações sociais, culturais, políticas e econômicas ocorridas na contemporaneidade. Avanços tecnológicos, a globalização e a evolução dos meios de comunicação alteram a história e a cultura da nossa sociedade. Esta é uma fase de aprofundamento da integração social, política, cultural e econômica. Nesse contexto, as formas de relacionamento também sofreram alterações. Relacionar-se passou a ser mais que um simples processo de troca de interesses, ganha contornos éticos e estéticos de uma sociedade movida pela celeridade da informação, pela convergência das mídias, pela equidade da qualidade dos produtos e serviços.

Maria Aparecida Ferrari aponta que as organizações ficaram mais vulneráveis por consequência das grandes mudanças na organização e do cenário:

A situação de vulnerabilidade enfrentada pelas organizações como resultado dos impactos de mudanças externas e internas, tem se tornado ponto comum em estudos organizacionais. Um dos pressupostos é que na medida em que se alteram condições sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, entre outras, as organizações são pressionadas a modificar suas práticas administrativas e seus modelos de gestão como forma de garantir sua sustentabilidade e o cumprimento de sua visão, missão e objetivos. Conforme isso ocorre, a comunicação torna-se um elemento vital para colaborar nos processos de mudanças pelas quais as organizações têm sido impactadas. (FERRARI, 2009:255).

Comunicar é uma necessidade básica de interagir com o meio que nos rodeia, e sempre foi uma característica do ser humano. Mas contextualizar essa comunicação nos vários momentos da história é imperativo. E esta nova era da globalização acarreta em si fenômenos que proporcionam mudanças nas formas de relacionamento. E para entender as mudanças da nova sociedade e das organizações contemporâneas, é necessária a compreensão de nossa evolução e do cenário atual. Cada período histórico carrega consigo significados que são partilhados pela sociedade.

Sob esta perspectiva, Castells sinaliza que diante do novo sistema econômico advinda desse cenário, adequar-se é fundamental, pois,

organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, adaptar-se à geometria variável da economia global, ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional, e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva. (CASTELLS, 1999:191-192).

A evolução acelerada da tecnologia, consequência da globalização, acirrou a concorrência dos mercados. E o processo de modernização exige uma postura inovadora por parte das organizações, pois elas estão diante de um mercado altamente competitivo. A tecnologia alimenta o ecossistema da vida pulverizando informações, mas nem sempre o seu contributo será benéfico, contudo será seguramente sempre um elemento influenciador. O tempo não se unifica, todavia, o

mundo pode se tornar mais plano. Esta simultaneidade que globaliza, independentemente das distâncias, por um lado, nivela o mundo e por outro, gera desigualdades.

A historicidade da técnica reflete um aspecto de outra historicidade mais radical e concreta, a do homem, único ser que sente a insuficiência de um procedimento e a necessidade de substituí-lo. A invenção de uma nova atividade não se identifica com um ato gratuito, mas resulta de uma imposição sentida coletivamente pelo homem, genericamente falando, o qual em certa situação percebe como deficiência ou carência aquilo que até então lhe parecia realidade satisfatória. (PINTO, 2005:244).

Nesse sentido, a tecnologia identifica-se com o modo de viver de uma sociedade, revelando seus hábitos, costumes, modos de produção, economia, moradia, alimentação e muitos outros aspectos significativos de uma coletividade. A evolução tecnológica se dá pela obrigação de melhoria da qualidade de vida e da assistência à solução de problemas que a torna como um grande diferencial das organizações, em investimento e estrutura, sejam indústrias ou prestadores de serviços. Hoje, a tecnologia é sinônimo de alinhamento, comodidade, contenção, qualidade e credibilidade. Ela atua como facilitador de processos, agregando valor a um produto ou serviço. A inovação tecnológica é decorrente do conhecimento e da pesquisa sistemática, predominante no cenário do nosso século. Essa grande tendência expoente da edificação tecnológica não só é encarada como diferencial das organizações, mas se tornou também uma questão de sobrevivência.

Pela pressão social que exercem (as massas), pela inquietação causada por suas reivindicações, forçam os donos do saber ou os indivíduos possuidores de alta qualidade intelectual, que, conscientemente ou não, se compenetram da necessidade de contribuir para o desenvolvimento eficaz do homem, a buscar soluções originais no sentido da ampliação, enriquecimento e progresso dos processos produtivos. (PINTO, 2005:244).

A qualidade de vida norteia hoje a produção e serviços, além de forçar a criação de leis de melhorias. A tecnologia está presente nas roupas, nos perfumes, nos remédios, nos materiais que usamos, nos alimentos que consumimos, utensílios de casa, treinamento de equipes, ambiente de trabalho em praticamente todas as atividades que desenvolvemos. O mundo dos negócios, as técnicas de produção, as relações de trabalho e a comunicação foram transformados pela globalização e pela

tecnologia. As organizações e a sociedade contemporâneas compartilham das mesmas provações.

Segundo Chiavenato, a interpretação do entorno contribui para o êxito da organização, auxilia na verificação de premissas que influenciam o planejamento estratégico da organização e, conseqüentemente, sua comunicação.

O sucesso das organizações dependerá da capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, a identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las, de outro. (CHIAVENATO, 1999:99-100).

A tecnologia nunca será um fator impeditivo da evolução, será sempre um catalisador. As pessoas, as empresas precisam e usam a tecnologia como um meio para atingir os seus propósitos. “A relação indissolúvel entre comunicação e tecnologia coloca o comunicador contemporâneo em um constante exercício de correlação entre a ciência das TIC’s⁴ e a arte de comunicar” (SAAD, 2008:324-325). A comunicação organizacional foi revigorada pelas TIC’s, tornando-se cada vez mais intensa nas poderosas conexões da rede. As pessoas têm acesso à comunicação de uma forma mais rápida e eficaz, e as organizações podem utilizar a rede para melhorar seus processos internos, mas também para se globalizar, utilizado-a como um meio de chegar aos seus *stakeholders*. Assim, o novo espaço das organizações é o mundo. As maiores não são apenas multinacionais, são globais.

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre as inovações e seu uso. (PORAT, 1977 apud CASTELLS, 1999:50-51).

⁴ Abreviação de Tecnologia da Informação e Comunicação. “Pesquisando nas várias definições existentes em livros, textos, internet, revistas, etc., podemos dizer que TIC é um conjunto de recursos tecnológicos que, se estiverem integrados entre si, podem proporcionar a automação e/ou a comunicação de vários tipos de processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica, na área bancária e financeira, etc. Ou seja, são tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações, como exemplo: sites da *Web*, equipamentos de informática (*hardware* e *software*), telefonia, quiosques de informação e balcões de serviços automatizados”. Alexandre Mendes. Disponível em <http://imasters.com.br/artigo/8278>, acesso em 1/11/2010.

Os avanços tecnológicos da comunicação e da informação permitem uma nova dinâmica para os relacionamentos de uma organização, levando para junto dela públicos que antes estavam dispersos geograficamente. Dentro desses públicos, existem muitas informações que desencadeiam controvérsias e discussões, fazendo com que surjam críticas e desdobramentos em busca de uma atitude comum.

Contemporaneamente, o desenvolvimento das organizações caracteriza-se por estar fortemente atrelado ao conhecimento e à agilidade das ações de comunicação, que são fomentadas pela evolução das novas tecnologias. O conhecimento e a agilidade, portanto, são elementos-chave para que as organizações se diferenciem no mercado e conquistem níveis de desenvolvimento excelentes nas atividades estabelecidas. (BELINAZO; AREND, 2007:1).

E entender as mudanças da sociedade e das organizações contemporâneas se faz necessário, pois os vínculos econômicos, culturais e profissionais não funcionam mais como unidades inabaláveis. A sociedade do trabalho, a representação política e o saber científico passam por uma profunda crise. E também a fronteira entre o Estado e os cidadãos sofre um enfraquecimento, desgastando os limites territoriais, antes claros e o poder da nação e do povo da nação. Essa fragmentação é um sinal dos tempos, e traz consigo uma nova ordem na sociedade, com inversão de muitos valores, até então, tidos como imutáveis.

Percebe-se uma intensa fragmentação de valores e crenças que criam um cenário que apresenta impactos em todos os níveis, seja no individual ou no coletivo das organizações, causando transformação na sociedade. Neste aspecto a mudança organizacional envolve a estruturação de novos compromissos que permeiam valores e crenças compartilhados. (CARVALHO; RONCHI, 2005:5).

O contexto contemporâneo exige uma postura inovadora por parte das organizações, pois elas estão diante de uma grande concorrência, têm que atender às características de um mercado aberto e cada vez mais competitivo. Devem sempre estar atentas às mudanças e hábitos do cotidiano de seus clientes, evidenciando esses cuidados nos produtos e serviços, que a cada dia são mais variados e diferenciados em preço, qualidade, estilo e desempenho. Por outro lado as organizações de hoje têm maiores preocupações com seus empregados, sendo

eles próprios, também, são elementos ativos de uma sociedade contemporânea complexa.

1.3 Elementos que produzem sentido no contexto organizacional

A cultura é organizada por meio de narrativas, que dão um determinado sentido para as nossas práticas sociais e econômicas. Atuamos na dinâmica da cultura e a cultura atua na nossa dinâmica de interpretação de significados. A cultura é ingrediente essencial das relações sociais e econômicas, e também sofre mutações e evolui na medida em que a história avança.

Castells nos chama a atenção para o vínculo que há entre organizações econômicas e cultura, segundo o autor, a os mecanismos de mercado mudam com o passar da história e funcionam mediante as várias formas organizacionais.

Formas de organização econômica não se desenvolvem em um vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais. Quanto mais historicamente distinta é uma sociedade, mais ela se desenvolve separada das outras e mais específicas são suas formas organizacionais. (CASTELLS, 1999:192).

A nossa trajetória histórica tem a cultura como um dos elementos mais dinâmicos e alguns movimentos se refletem na nossa vida cotidiana. Em um contexto tumultuoso e de intensas transformações políticas, econômicas e sócio-culturais os indivíduos passam a compartilhar diversas formas de relacionamento. O crescimento de valores não racionais - emoção, afetividade, contiguidade, efervescência, sociabilidade (MAFFESOLI, 2008) - marcam nossos tempos.

Os seres humanos são seres interpretativos, instituidores de sentido. A ação social é significativa tanto para aqueles que a praticam quanto para os que a observam: não em si mesma, mas em razão dos muitos e variados sistemas de significado que os seres humanos utilizam para definir o que significam as coisas e para codificar, organizar e regular sua conduta uns em relação aos outros. Estes sistemas ou códigos de significado dão sentido às nossas ações. Eles nos permitem interpretar significativamente as ações alheias. Tomados em seu conjunto, eles constituem nossas "culturas". Contribuem para assegurar que toda ação social é "cultural", que todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, neste sentido, são práticas de significação. (HALL, 2002:15).

Diante dessas práticas de significação apontadas por Hall, percebe-se também uma revisão das relações organizacionais. Os *stakeholders*, grupos que afetam e são afetados pela organização, se estabelecem a partir das consequências das ações das organizações e vice-versa. O vínculo entre eles se dá do reconhecimento de valores. As atitudes tomadas pelas organizações têm sido levadas em consideração pelas pessoas na hora de optar por uma marca, produto ou serviço. Por isso a necessidade de se legitimarem pelos seus *stakeholders* e serem respeitadas e valorizadas pelos mesmos. “O poder da opinião pública afeta decisões gerenciais” (GRUNIG, 1997 apud FORTES, 2003:31).

Constantemente os líderes se preocupam com o nível de legitimidade atribuído à sua organização (...) a percepção do *stakeholder* de que uma organização é boa e que tem o direito de continuar desenvolvendo suas atividades. (CARVALHO, 2009:312).

Cercamo-nos aos poucos de imagens, ritos, mitos e símbolos que estruturam nosso modo de perceber o mundo e organizá-lo. E é em meio das trocas simbólicas e interações, que a comunicação no contexto organizacional avoca importância, que deve ser reconhecida também como agente de transformação social. E, como dito antes, para que possa alterar uma realidade, precisa compreender as manifestações sociais e seus sujeitos.

A troca compartilhada entre interlocutores se torna presente e se materializa nas ações de comunicação que promovem relações, nessa prática discursiva, conseqüentemente, a produção de sentidos ocorre. Essa construção conjunta se desenvolve a partir da utilização de estratégias que dinamizem o processo, a fim de que o sentido seja construído. (OLIVEIRA; de PAULA, 2008:101).

As inúmeras transformações, avanços tecnológicos, a globalização e a evolução dos meios de comunicação alteram a história e a cultura da sociedade, e do mesmo modo as formas de relacionamento. Estamos inseridos numa atmosfera permeada de interações e de sentidos. As organizações, para garantir suas permanências no mercado, precisam ser reconhecidas socialmente. Para isso é preciso interpretá-las nos seus âmbitos interno e externo. Cada organização é única em natureza, já que cada uma difere da outra em princípios, governança e cultura.

As organizações (...) dispõem de um repertório simbólico próprio que não é fácil ser captado por atores não familiarizados com seu contexto. Existe uma dinâmica simbólica associada à forma como os distintos grupos organizacionais percebem, interpretam e se apropriam dos signos existentes, em uma contínua corrente de significados que ocorre simultaneamente aos processos formalizados pela gestão. (SARAIVA CARRIERI, 2010:210).

E a síntese, ou essência, da organização é representada pela sua marca, “uma convergência semiótica de elementos reticulares resultante de uma negociação constante entre os diversos atores sociais do processo comunicacional” (PEREZ, 2004:14).

As constantes modificações na sociedade transformam também as organizações, que parecem adaptar-se ao novo panorama estabelecido. Compreendemos a realidade social como organismo vivo, um processo contínuo de construção histórica pelo seu sujeito – o indivíduo social. Ao mesmo tempo há alteração das necessidades e dos hábitos de quem consome e suas percepções e principalmente do imaginário.

Logo, não poderemos ver a comunicação no contexto organizacional sob o ponto de vista informativo apenas, mas sob a ótica de que o comunicador na atualidade é um intermediário da demanda da sociedade. Uma sociedade em constante evolução, histórica econômica e cultural. Portanto, a comunicação organizacional somente poderá ser estudada como uma globalidade, através da interação de três dimensões básicas: a inter-relacional - a relação dos interlocutores; a simbólica – as práticas discursivas; e a produção de sentido e contextual – situação sócio-cultural (LIMA, 2008).

Grandes organizações, a fim de manter uma boa atuação no mercado devem cuidar do relacionamento com seus *stakeholders*, e da preferência dos mesmos.

Cada vez mais as organizações são permeadas por contradições que afetam os processos interativos e de relacionamento com a sociedade. Comunicação nesse contexto também se vê diante de exigências e desafios. Entre eles, destacam-se mudanças nas relações de trabalho, influência pela articulação dos atores em rede, por demandas sociais e éticas da sociedade, e pela “complexificação” de construção de sentidos. (OLIVEIRA; de PAULA, 2010:224).

Nesse contexto, a comunicação contribui para a formação e direção da singularidade das organizações. O grande desafio da comunicação organizacional é conseguir a colaboração, a reciprocidade. Práticas que permitam uma co-participação entre os membros da organização e seus públicos, podem colaborar para a legitimação de sua identidade.

1.3.1 A Cultura organizacional

Grandes mutações, oscilações, convergências e um cenário em constante construção nos levam a cogitar outras abordagens para a comunicação organizacional. Num mundo globalizado, com empresas que se transformam *ad infinitum*, esses processos são desencadeados também no contexto intra-organizacional, ajustando a cultura organizacional ao novo cenário. “A cultura organizacional é constituída por idéias, valores e atividades específicas de uma determinada organização e tem especial relevância para os seus membros” (BROWN, 1995 apud RODRIGUES, 2010: 61)

Muito tem sido dito e estudado sobre cultura organizacional sobre a sua importância nas organizações e as enormes vantagens de ter uma cultura singular e unificada. As organizações gastam muita energia e dinheiro, no pressuposto de que a implementação de uma cultura é força diretriz e uma necessidade para o sucesso nos negócios.

Nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir... A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. (SROUR, 1998:175).

No entanto, existem particularidades que precisam ser levadas em consideração. Cada organização é um campo único de significados, valores e crenças, que são aceitos e partilhados por seus membros. Segundo Maria José Guerra, a língua que é falada no cotidiano contribui para moldar esse conjunto de elementos:

Na comunicação e na cultura corporativa cabe à língua que é falada no cotidiano das organizações o papel de formalizar - dar forma – aos valores, crenças, objetivos, metas, enfim, tudo aquilo que perpassa a consciência racional daqueles que fazem o dia a dia da empresa. (GUERRA, 2006:152-153).

As organizações com várias unidades, com várias marcas, linhas de negócios ou situadas diferentes regiões geográficas, têm grande dificuldade em alinhar seu discurso interno, impactando diretamente na cultura, o que pode gerar instabilidades e descontentamentos. De fato, a cultura organizacional é uma força extremamente poderosa para orientar os funcionários de origens diferentes, e por muitas vezes, em locais diversos. Mas, por outro lado, uma cultura unificada pode produzir rendimentos decrescentes, porque há muitas vezes diferenças de necessidades de várias partes de um negócio, e uma cultura unificada pode acabar ignorando essas diferenças.

Se observadas as particularidades do contexto onde a organização está inserida, o alinhamento da cultura pode promover a consistência da identidade corporativa:

A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (SROUR, 2005:212).

Como também a identidade pode influenciar a cultura e vice-versa:

A identidade é um processo que recebe influência não apenas dos membros da organização, mas de outros grupos de relacionamento da organização, o que, num certo sentido, distingue-se da cultura que recebe uma influência interna maior. No entanto, a cultura também sofre a influência da identidade, e se a identidade muda pode-se alterar a cultura. (ALMEIDA, 2010:35).

A cultura organizacional acaba por culminar de valores éticos e morais partilhados mutuamente pela sociedade. Ambos, organizações e seus membros devem caminhar na mesma direção e crescerem juntos na consolidação da identidade corporativa, da sua marca, e acima tudo do reconhecimento pela sociedade.

1.3.2 A Identidade corporativa

O gerenciamento da identidade pode favorecer a uma vantagem competitiva no mercado atual, já que ela pode conduzir os significados que compõem a organização. A comunicação, principalmente ela, direciona e explicita os símbolos que dão sentido à missão da organização.

Para Benoît Heilbrunn,

Identidade organizacional refere-se ao conjunto dos elementos que asseguram o reconhecimento da organização e que dão um sentido às ações cotidianas desses membros... tem a ver, sobretudo com a maneira como os indivíduos dessa organização (de que maneira a imaginam) no que se refere a seus projetos, seus valores, seu programa. Ela está também ligada às formações simbólicas (mitos, ritos, tabus) que estruturam a vida cotidiana e infundem, implícita ou explicitamente, seus valores. (HEILBRUNN, 2004:47).

Segundo Ana Luisa de Castro Almeida (2006), na última década, os estudos sobre identidade das organizações ainda não chegaram a um consenso sobre seu conceito. Para este estudo nos é pertinente a classificação de Van Riel (2004 apud ALMEIDA, 2006) que apresenta quatro tipos de identidade: identidade percebida, identidade projetada, identidade desejada e identidade aplicada.

IDENTIDADE	CONCEITO
Percebida	Atributos que podem se conservar ao longo do tempo, caracterizados como peculiares da organização.
Projetada	Atributos-chave que são apresentados aos públicos por meio de símbolos e pela comunicação.
Desejada	Ideal concebido pela alta administração.
Aplicada	Sinais evidenciados por meio do comportamento dos membros da organização.

Tabela1: Tipos de Identidade da organização. Elaborada pela autora, adaptada de Van Riel (2004, apud ALMEIDA, 2006:36).

Van Riel (1995 apud PEREIRA, 2009) afirma que é impossível comunicar ou consolidar uma projeção externa somente com símbolos, com todas as atenções apenas para a comunicação visual. Pois os públicos usam todas as sensações para julgar a organização.

Já lasbeck (2009:7-8), afirma que o conceito de identidade “envolve muitas dimensões do modo de ser e atuar das organizações, além daquelas mais visíveis, relacionadas à marca ou à sua constituição jurídica”. Mas também “não se sustenta apenas pela manutenção de práticas discursivas, pois está sujeita às mais variadas intempéries, uma vez que suas condições de existência dependem de como são recebidos os textos que a alicerçam.” Portanto discurso, significados e atitudes juntos são fundamentais para a sustentação da identidade.

1.3.3 A imagem organizacional

Atualmente há uma maior pressão no ambiente organizacional, derivada das mudanças dos perfis dos públicos, suas atitudes e suas considerações. Portanto, surgem novas estratégias de relacionamento com os grupos de interesse da organização, que visam promover a uma relação reciprocidade de valores e de interesses, para tanto, é fundamental fortalecimento da identidade e imagem da organização.

Quando falamos em imagem organizacional, trata-se de uma representação, por observadores externos, que se constitui na mente de quem percebe a organização, uma amálgama de informações e avaliações que só se materializam nas atitudes desses. As organizações necessitam conservar sua identidade em sintonia com como querem ser reconhecidas e terem suas marcas eleitas e sua legitimidade concedida pelos *stakeholders*.

A imagem organizacional é considerada importante para o funcionamento de uma organização por duas razões. Primeiro, por estar relacionada às respostas afetivas e de comportamento dos membros e não-membros da organização. Segundo, porque a imagem informa sobre as características de uma organização, o que é importante estimular e manter a aliança com os seus grupos de relacionamento, potenciais membros e todos aqueles que estão parcialmente envolvidos. (PFEFFER, 1997; TREADWELL; HARRISON, 1994, apud ALMEIDA, 2009:229).

A imagem da organização se traduz naquilo que é aceito pela sociedade, dentro e fora dela. É dessa interdependência que resulta quem somos - a identidade; quem achamos que somos - uma imagem que se deseja projetar; e como somos vistos - a imagem percebida. Mas nem sempre identidade está em sintonia com imagem. A imagem cria insumos para alterar a identidade. Quando uma organização tenta mudar sua identidade é porque quer ser percebida de outra forma. Pois, externamente o que vemos representa a verdade.

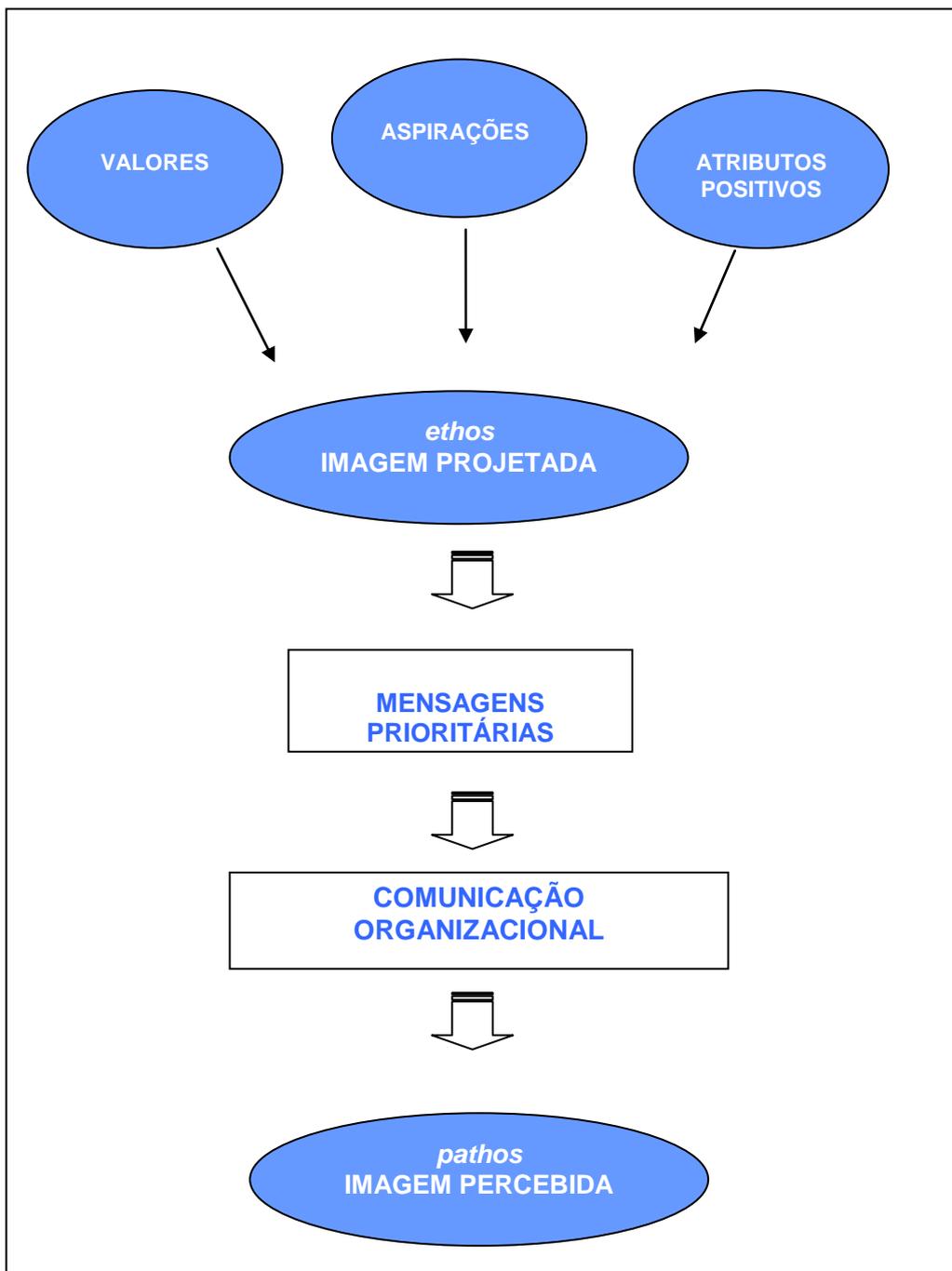


Figura 2: Imagem projetada e imagem percebida. Elaborado pela autora.

A imagem percebida (figura 3) deve evidenciar os elementos que melhor representam a organização, de modo a traduzir sua essência, em congruência à percepção de seus membros e de suas atitudes, a fim de promover a distintividade da organização perante outros no mercado. A percepção dessa imagem no âmbito interno pode ser promovida pela cultura organizacional, pela comunicação interna e pelo relacionamento de seus membros.

A construção da imagem projetada é calcada em valores, aspirações e atributos positivos que a organização transmite em suas mensagens prioritárias. Essas mensagens vão sustentar a imagem que a organização tem de si - o *ethos*, e vão permear todas as manifestações da organização por meio de sua comunicação.

1.3.4 A interdependência dos elementos que produzem sentido na organização

Conforme apontado por Almeida (2010), os estudos sobre identidade nas organizações mostram que os conceitos de identidade, imagem da organização se inter-relacionam, são interdependentes, já que uma necessita da outra como fonte de significados. O quadro a seguir apresenta três abordagens sobre os três elementos que produzem significados no contexto organizacional.

Cultura	Fornecer universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentido.	Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre os membros e não-membros da organização.	Cultura como produto da construção de sentido das atividades cotidianas.
Identidade	Formada pela percepção da maioria dos empregados do que é central distintivo e permanente.	Identidade como auto-representação de si mesma.	Identidade corporativa envolve o uso de símbolos, como logotipo, slogan, estilo, história
Imagem	Formada pelos públicos externos.	Imagem como percepção e interpretação de outros	Imagens múltiplas de uma realidade.

Tabela 2: Três abordagens de imagem identidade e cultura. Adaptada, de Almeida (2006), com base em Hatch e Schutz(2000); Rinova e Fombrun (1998).

Na busca da notoriedade e da difusão de seus significados, a organização alicerça seu discurso pautado na sua identidade, a sua essência. Seus propósitos devem estar em coerência com os anseios da sociedade, pois como sujeito social, a identidade da organização pode sofrer interferências em decorrência da cultura de seus membros e da sociedade.

Atualmente existe uma grande competição entre as organizações por melhores relacionamentos. E o modo como são percebidas é fundamental para que haja sucesso na construção dessa relação. É por isso que, com o passar do tempo, mais dinheiro é investido pelas organizações na comunicação com seus diferentes públicos.

A comunicação organizacional contribui para o alcance de um melhor efeito no relacionamento entre organizações e seus *stakeholders*, além de vincular-se à construção da imagem institucional, influenciar uma mudança de comportamento de seus públicos, agregarem vantagens e posicionamento da marca dentre outras. É sob a perspectiva de trocas simbólicas e movimentos de interação promovidos nesse cenário, que a comunicação organizacional se fortalece e protagoniza.

Além de estar vinculada ao fortalecimento da identidade e a construção da imagem, a comunicação organizacional é força motriz para mudanças positivas dos comportamentos dos *stakeholders*, agregando vantagens competitivas e principalmente no fortalecimento de uma marca. As organizações, cada vez mais, são conduzidas pelos relacionamentos, e procuram saídas competentes para os novos desafios e demanda de competência e de qualidade. Uma das estratégias de negócios é considerar e avaliar a cultura organizacional e princípios organizacionais, que garantem produtividade, fatores que levam à sustentabilidade nos dias atuais.

2. A INTERTEXTUALIDADE ENTRE O INSTITUCIONAL E O MERCADOLÓGICO

Intertextualidade, termo difundido por Julia Kristeva para explicar o dialogismo de Bakhtin. Originário no meio literário, dialogismo ou intertextualidade é utilizada nos estudos das artes plásticas, do cinema e da publicidade, no presente estudo, trabalharemos o termo intertextualidade para explicar o diálogo entre o institucional e o mercadológico na comunicação organizacional.

A noção de dialogismo - escrita em que se lê o outro, o discurso do outro - remete a outra, explicitada por Kristeva (1969) ao sugerir que Bakhtin, ao falar de duas vozes coexistindo num texto, isto é, de um texto como atração e rejeição, resgate e repelência de outros textos, teria apresentado a idéia de intertextualidade. (BARROS; FIORIN, 1999: 50).

Este capítulo versa sobre a comunicação organizacional, o diálogo entre as ações de comunicação institucional e mercadológica e a convergência de esforços para a projeção da marca corporativa. A concentração dos empenhos de comunicação acaba refletida no nome que a organização adota como força e referência, a sua marca. A intertextualidade passar a existir de um diálogo entre discursos, que se relacionam sem a invalidação do outro, com a capacidade de gerar novos discursos. Para tanto, é importante observarmos a comunicação organizacional e como as organizações se constroem pelo discurso, e também, como negociam a imagem de si com os públicos por meio da marca corporativa.

2.1 A comunicação organizacional

Como mencionamos anteriormente, um dos desafios da comunicação organizacional é constituir-se em conformidade com o caráter volátil do panorama atual. A rapidez dos acontecimentos demanda abordagens diferentes para cada um dos públicos de uma organização. E a constante disputa no mercado preceitua a busca de uma comunicação excelente, com caráter estratégico, que faça uma organização se diferenciar de outra neste cenário.

O mundo dos negócios, as técnicas de produção, as relações de trabalho, a comunicação foram transformados com a globalização. Informar institui-se como

atividade fundamental, força motriz das organizações contemporâneas, que compartilham das mesmas provações. Num panorama com infinitas mutações, a comunicação organizacional torna-se essencial como diretriz de articulação do novo modelo de gestão. Modelo que contemple expectativas da sociedade e do consumidor-cidadão, e das novas regras do mercado.

A gestão da comunicação organizacional é específica e tem particularidades, e está relacionada com a globalização dos mercados e com a internacionalização. É a partir daí que a comunicação organizacional deixa de ter um olhar local, e pressupõe lidar com diferentes culturas. É preciso que os profissionais de comunicação tenham uma visão panorâmica do cenário contemporâneo para perceber a importância na comunicação e interferências no seu desenvolvimento.

Um posicionamento da gestão da comunicação bem articulado com o cenário contemporâneo permite uma maior aproximação das organizações com seus grupos de interesse. Esse é um processo de ajustamento organizacional aos ambientes através do tempo, com uma gestão da comunicação que agrega valores, ajude a organização a cumprir sua missão e concretize sua visão, por meio de planos, deliberações e atuações que gerem, em âmbito coletivo, o grau de sucesso alcançado pela organização.

A comunicação organizacional indicará o caminho a ser seguido pelo negócio para agregar valores aos seus produtos e serviços e promoverá a identificação e preferência pela marca e pela organização. Divulgar, informar, conscientizar, fidelizar, fortalecer e impulsionar o negócio estão entre as ações desenvolvidas a partir das estratégias de comunicação. “A comunicação deixou de ser atividade-meio e passou a ser utilizada como instrumento estratégico de resultados nas empresas e organizações” (MATOS, 2004:98). Embora enfoquem situações distintas, todas as estratégias de comunicação na organização competem para que a missão e a visão da organização sejam seguidas e alcançadas num processo contínuo.

Ter um bom planejamento de comunicação, envolvendo as diferentes vertentes, significa ter em mente a idéia de que priorizar apenas a promoção de vendas, a publicidade ou o *merchandising* como métodos eficientes de alcançar o sucesso da empresa. Cada elemento do *mix* da comunicação é peça essencial para a integração harmônica de sustentação da organização.

Nesse contexto, houve uma mudança significativa na forma de pensar e de agir dos profissionais de comunicação, que passam agora a buscar um nível de aproximação com o cliente/consumidor que promova a interação não apenas no âmbito cognitivo, mas acima de tudo conativo, processo mental de formação da vontade e da intenção, além de afetivo e da produção de sentidos.

Segundo Kunsch,

as organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação de seus produtos ou serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. (KUNSCH, 2003:167)

Embora, enfoquem situações distintas, as estratégias de comunicação nas organizações têm a incumbência de assegurar que a missão e a visão da empresa sejam seguidas e alcançadas num processo continuado. Cabe às organizações uma leitura mais sensível desse ambiente e usá-lo a seu favor, e também contribuir para o desenvolvimento da sociedade. A comunicação tem caráter plural e permeia as interações dos indivíduos.

2.1.2 Ações sinérgicas

Verifica-se que um dos grandes desafios da comunicação organizacional passa a ser o de tornar comuns suas informações para *stakeholders* com um discurso afinado e consistente, condizente com suas práticas e crenças, que contribua para a o fortalecimento de sua marca, atribuindo-lhe valores perenes e legítimos.

Isso poderá ser possível sob a ótica Comunicação Integrada, proposta por Kunsch (1997), que estabelece a congregação entre as áreas e subáreas da comunicação numa configuração sinérgica, que ratifica os valores, a missão e os objetivos da organização. A Comunicação Integrada implica não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjugado. A Comunicação Integrada, como uma filosofia organizacional, orienta as organizações na adoção de diretrizes de atuação para o diálogo franco e acessível com seus *stakeholders*, não se caracterizando como área ou apenas um programa de ações realizadas em conjunto, mas como

“uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.” (KUNSCH, 2003:150).



Figura 3: Comunicação Integrada, por Margarida Maria Krohling Kunsch, (2006:186).

Na proposta integrada, entendida como uma filosofia, a comunicação organizacional consiste no conjunto articulado de empenhos, atuações, estratégias e produtos de comunicação, delineados e desenvolvidos com os propósitos de aditar valor à marca ou de consolidar a sua imagem junto aos *stakeholders*. Por trás dos produtos estão as pessoas e valores. Reconquistam-se os elementos institucionais das organizações, seus valores, suas crenças, com importância na repercussão interna e externa de suas atitudes, ações e manifestações.

A comunicação organizacional é o conjunto de práticas e empenhos: a comunicação interna cuida do relacionamento da organização com seus funcionários, engajando-os, informando-os, a fim de fortalecer a cultura organizacional e torná-los multiplicadores. Além disso, contribui com a formação da identidade. Os processos de comunicação interna planejados contribuem também para o zelo da imagem institucional. A formação de sentido garante eficácia das mensagens, se considerarem as expectativas dos funcionários e os estímulos que a

gestão dos negócios tem na atuação e na vida deles. Consistência e integração dão visibilidade para os valores de uma organização.

A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. (KUNSCH, 2003:167).

A comunicação institucional cuida da imagem e da identidade - a essência da organização como diferencial perante seus públicos e a sociedade -, estimulando a identificação com a organização, por meio dos princípios organizacionais. A comunicação institucional deve acontecer de dentro para dentro, reforçando as mensagens preferenciais, que devem ser assimiladas e externadas por seus membros. E também de dentro para fora, junto aos públicos de interesse, reforçando os atributos da organização que indicam como ela quer ser conhecida e distinguida. Para Kunsch (1995:92), a comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”.

E a comunicação mercadológica atua na apresentação dos produtos e serviços e gerenciamento da marca. A interação entre os membros da organização gera uma cultura, que ajuda a formar e expressar a identidade corporativa, que é a essência da organização que a singulariza perante outras, atreladas às suas ações e manifestações. Auxiliando na percepção do que a organização representa para seus membros, para os *stakeholders* e para a sociedade.

Considera-se, então, um desafio arquitetar a comunicação da organização com uma aderência institucional e mercadológica, por meio da fusão de elementos proporcionados por outros discursos diferentes, porém convergentes, sem, entretanto, perder a singularidade de cada um, além de assegurar o seu caráter intertextual para atingir os seus objetivos específicos.

Ações e ferramentas com um único direcionamento e planejamento específico permitem traduzir em palavras a credibilidade da organização, que se mistura e se edifica com a comunicação. E construir uma percepção acertada e alimentar reputação leva tempo, requer comprometimento da liderança. O discurso deve traduzir as práticas.

Nesse contexto, a comunicação contribui para a formação e direção da singularidade das organizações. O grande desafio da comunicação organizacional é conseguir a colaboração, a reciprocidade. Práticas que permitam uma co-

participação entre os membros da organização e seus públicos, podem colaborar para a legitimação de sua identidade. Esta legitimação perpassa a organização, quando os funcionários acreditam e vivenciam valores que a marca representa, gerando o compromisso de disseminar esses valores por meio de atitudes que só recebem sentido no coletivo.

2.2 A marca corporativa - a construção simbólica da realidade organizacional

A marca corporativa é resultado da promoção da percepção da identidade da organização, pela intertextualidade dos discursos institucionais e mercadológicos.

É fundamental o diálogo entre comunicação institucional e mercadológica no processo de legitimação da marca corporativa. O envolvimento das relações públicas nas ações de *marketing* é fundamental para a consolidação da nesse processo, pois podem permitir o alinhamento entre discurso e práticas. As relações públicas poderão desenvolver neste contexto as diversas possibilidades de diálogo que antecedem ao consumo, planejando relacionamentos mais duradouros.

Relações Públicas têm que evocar experiências de ações empresariais antes efetivadas por meio de pesquisas e entender que sua aplicabilidade está justamente em que cada ação deve, sempre, gerar 3 tipos de resultados: **os de escolha** – são os principais e mais profundos – o público consciente escolhe e adota a organização como sendo sua; **os de relacionamento** – o público respeita a organização, mas pode escolher outra por motivos de interesses eventuais; **os de conhecimento** – o público conhece, apreende informações da organização sabe e reconhece sua reputação positiva e quando vier a necessitar de algo desse universo pode optar pela organização. (BARBOSA, 2007:138).

Quando uma organização endossa a marca dos seus produtos com a sua marca corporativa, gera em seus públicos um conjunto de percepções, resultantes dos atributos tangíveis e intangíveis de seus produtos, e também da imagem percebida da organização. Essas identificações dos *stakeholders*, dos valores inerentes à marca, ao produto e à organização, são promovidas pelo DNA da organização, seus princípios organizacionais, elementos de sua identidade. A definição de uma marca corporativa significa o cumprimento de um compromisso, ela representa as crenças da organização.

A marca corporativa simboliza uma missão, uma visão de futuro, a razão de existir da empresa. É ela que garante a consistência das ações por um objetivo único, independente da arquitetura de marca da empresa. (PEREIRA, 2007:254).

A marca é importante, principalmente para os diversos públicos estratégicos, não apenas para o consumidor, pois eles contribuem para gerar valor para a empresa: os funcionários - pela atração e retenção de talentos (PEREIRA, 2007; TAVARES, 2008) e pelo comprometimento e envolvimento por meio dos valores transmitidos; para os distribuidores, e fornecedores e demais parceiros - ajudam no poder, alianças comerciais de longo prazo e endosso; para mídia - credibilidade; para os investidores - categorização de risco e rentabilidade; e para a comunidade - a aceitação e adeptos.

Para esses públicos, a noção de marca corporativa é mais clara independente da arquitetura da marca adotada pela empresa. É com a empresa, representada pela marca corporativa, que eles se relacionam. Além disso, um marca corporativa forte garante a sustentabilidade do negócio no longo prazo pela representação de uma estratégia clara, baseada em valores sólidos e direcionamento as ações de seus colaboradores e decisões de investimentos. (PEREIRA, 2007:250).

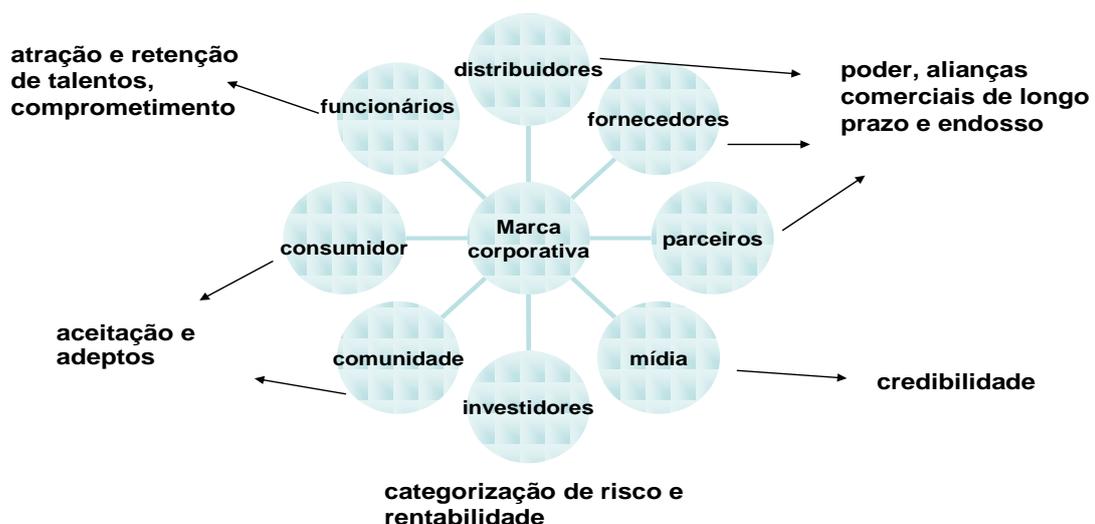


Figura 4: Intenções de envolvimento da marca com os públicos.

As várias percepções dos diferentes públicos influenciam a maneira como os esses desejam se relacionar com a empresa, contribuindo, assim, de maneiras distintas, para a geração de valor.

As marcas corporativas apresentam várias vantagens políticas, conforme identificado por Sofia Gaio:

VANTAGENS DIRETAS	VANTAGENS INDIRETAS
Promovem o reconhecimento pela empresa	São uma fonte de atração no recrutamento
Posicionam a empresa	Aumentam o sentido de grupo
Dão crédito à empresa	Favorecem parcerias estratégicas
Diferenciam a empresa	Facilitam o estabelecimento de relações com fornecedores e distribuidores
Apóiam vendas	São uma âncora para o esforço de marketing
Criam valor financeiro	

Tabela 3: Vantagens políticas da marca corporativa. (GAIO, 2006:202).

No diagrama a seguir fica representada a atuação sinérgica entre Relações Públicas e Marketing, na promoção da marca corporativa, uma união de intenções institucionais e mercadológicas.

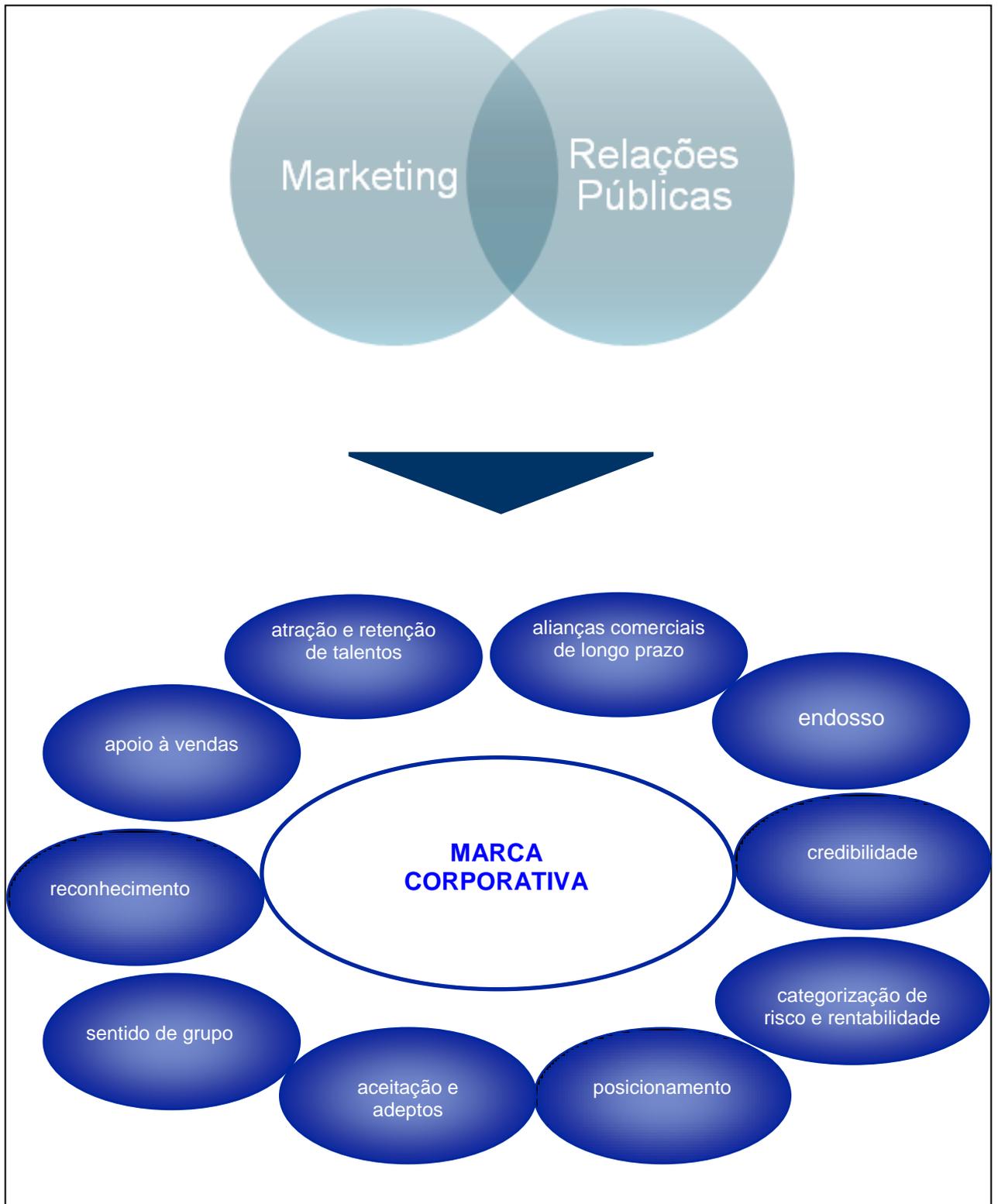


Figura 5: Intenções mercadológicas e institucionais da marca corporativa. Elaborado pela autora.

Várias intenções convergem para a marca corporativa, tanto do ponto de vista institucional, como do mercadológico. Paula Helena de Oliveira Pereira afirma que a marca corporativa:

representa internamente a razão de ser da empresa e externamente o conjunto de percepções que os diversos públicos da empresa têm em relação a ela. Essas percepções influenciam a maneira como os públicos desejam se relacionar com a empresa, contribuindo, assim, de maneiras distintas, para sua geração de valor. (PEREIRA, 2007:251).

No Brasil, Petrobras, Nestlé e Natura estão entre as marcas de maior conceito. Elas lideram o *ranking* Negócios 100 da revista Época Negócios, com mais de 200 marcas corporativas que se destacaram em 2009.⁵

Segundo Jaime Troiano (2009), da Troiano Consultoria de Marca, a marca corporativa envolve outros segmentos com que a empresa como um todo se relaciona. “Não existe a possibilidade de pensar em marca corporativa desconectada. Ela faz parte de um todo. O *branding* corporativo é muito mais complexo, porque está ligado a um número maior de *stakeholders*”. A comunicação organizacional que veicula a marca corporativa, aquela que abriga as marcas dos produtos, “remete à paternidade, poder de mercado, orgulho, reputação”. E afirma ainda que os temas que conduzam ao prestígio são a “responsabilidade social e ambiental, qualidade de produtos e serviços, capacidade de inovação, admiração e confiança, história e evolução.”⁶

Daniela Bianchi, diretora da estratégia da Interbrand, ressalta que atualmente, vemos que a marca corporativa contribui com as marcas dos produtos, “estamos em um momento no qual os consumidores buscam a origem, precisam confiar naquilo que compram.”⁷

Pesquisa do Grupo Troiano de *branding* (2010), realizado com 50 CEO's brasileiros⁸, mostra que existe uma grande distância entre retórica e prática das organizações, principalmente quando o assunto é gestão de marcas. Entretanto, 85% dos CEO's consideram a marca o ativo intangível mais valioso da empresa.

⁵ Disponível em <http://www.mundodomarketing.com> acesso em 12/01/2010.

⁶ Disponível em <http://www.mundodomarketing.com>, acesso em 30/10/2009.

⁷ Disponível em <http://www.portaldapropaganda.com>, acesso em 15/07/2010.

⁸ Idem 7.

O gráfico a seguir apresenta os elementos que contribuem para a legitimação da identidade da organização, que são condensados na marca corporativa. A comunicação organizacional é fator essencial para o cumprimento de todas as etapas. Funções convergentes na esfera institucional e na mercadológica garantem reflexos positivos para a organização, expressados por uma marca forte, que represente a verdadeira identidade corporativa.

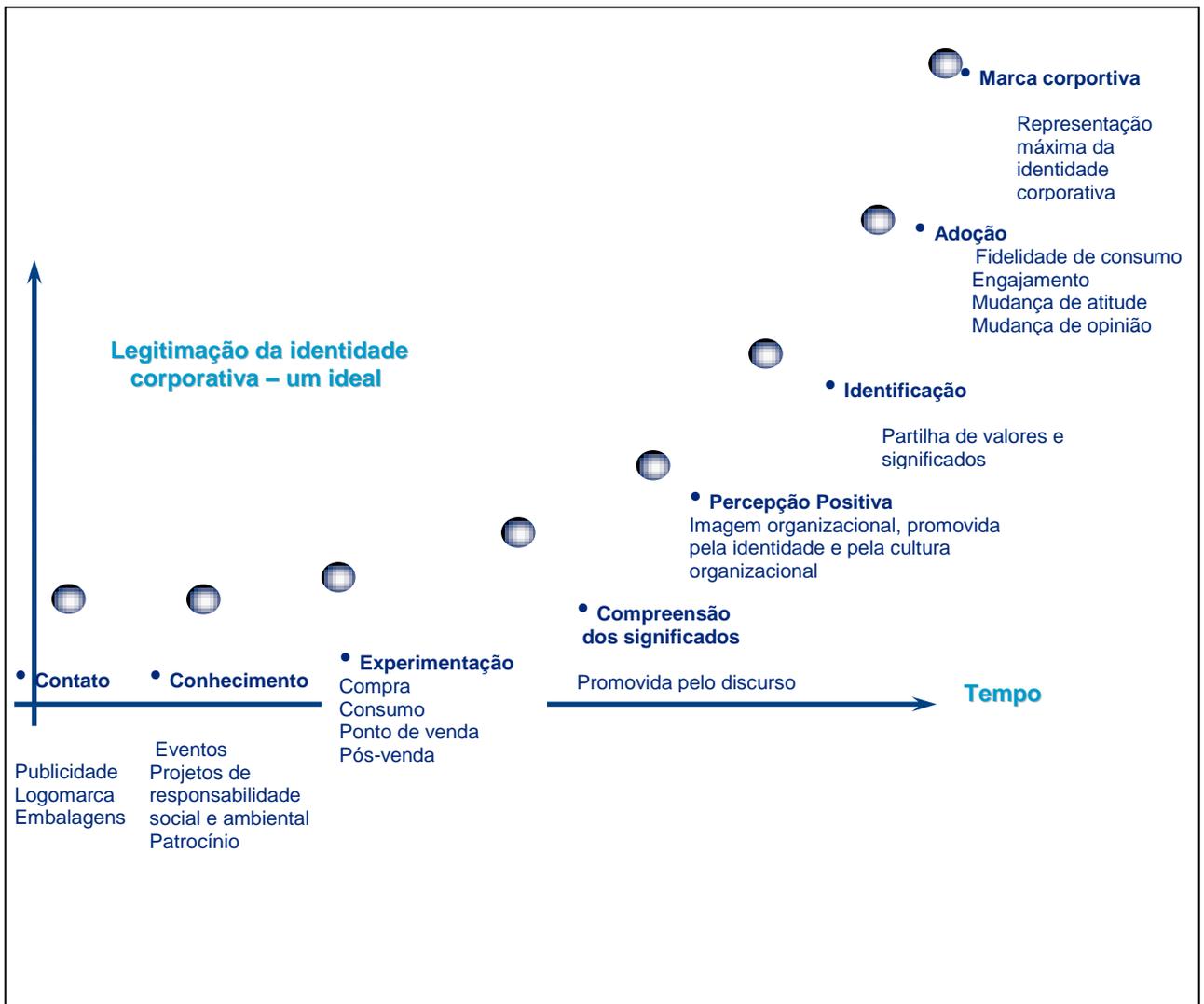


Gráfico1: Grau de legitimação da identidade corporativa. Elaborado pela autora.

O consumidor, ainda, é elemento central das estratégias das organizações, mas é crescente a importância dos outros públicos no processo de valorização da marca. Por causa do impacto que eles causam no consumidor, principalmente os funcionários, pois eles são quem podem valorizar a organização e atuarem os embaixadores da marca, principalmente quando entendem a identidade corporativa, e a cada contato com o consumidor, isso é transmitido.

A legitimação da identidade corporativa, antes da consolidação, passa forçosamente por várias fases, dos pontos de vista institucionais e mercadológicos. Os primeiros contatos com seus públicos serão, provavelmente, por meio da publicidade e pela embalagem dos produtos. Os públicos tomam conhecimento, também, de fragmentos dessa identidade por ações promovidas pela organização, como eventos, projetos sociais, entre outros. Mercadologicamente, por meio da experimentação de produtos, do consumo e utilização dos produtos, além de serviços associados. Enfim, tudo que consegue atribuir valor à organização, geralmente vinculados a qualidade dos produtos ou ao atendimento, refletidos na marca corporativa.

Os estudos de Evandro Renato Perotto mostram que a marca é discursiva na sua essência. Este fenômeno revela que:

- (1) O signo só se torna significante pela identificação e diferenciação, pois a indiferenciação não produz significado;
- (2) o discurso de marca é sistematizado, sinérgico e multidimensional;
- (3) as representações e a imagem de marca são indissociáveis, mas devem ser consideradas como coisas bem distintas;
- (4) o conceito de marca implica questões filosóficas e morais do discurso de que resultam os significados fundamentais de representatividade;
- (5) dada a complexidade das relações econômicas e comunicacionais contemporâneas, a marca assume feições de um discurso totalizante. (PEROTTO, 2007:46).

Uma marca carrega consigo realidades, sentimentos e lembranças. Alguma coisa que está fora dela, mas que de certa forma ela é parte. A marca deve reunir

”um conjunto de informações (conteúdos), então, a ausência de associação e significados podem reduzi-la a apenas um nome, a uma superficialidade que dificulta o processo de identificação dos públicos com a organização.” (BALDISSERA, 2002:212).

A marca corporativa apresenta um conjunto de significados que são reforçados por meio do discurso. A consolidação da identidade começa, sob a perspectiva mercadológica e institucional, na percepção e na identificação dos valores e significados da organização refletidos na marca. O engajamento dos públicos com as causas promovidas organização e a adoção da marca, como preferida por seus públicos, contribuem para perpetuar sua sustentabilidade.

Conclui-se então, que uma marca diferenciada, que se potencializa pela intertextualidade do discurso institucional e mercadológico, sustentada por um logotipo que sintetize e reforce o discurso da organização, além de ser capaz de transmitir valores em congruência com os valores da sociedade, assume aspecto de representação máxima da identidade da organização.

3. O DISCURSO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O discurso organizacional é gerado por toda e quaisquer áreas do seu funcionamento, e todas as manifestações produzem *inputs* para compô-lo (IASBECK, 2006). O discurso empresarial “é constituído pelos signos pertinentes à atividade das empresas” (IASBECK, 2009:19), estampando simbolicamente vários significados, dentre eles ética e anseios. A identificação com os signos contribui para a percepção de sua imagem, que acarretará preferência pela organização ou abandono. “É desse modo que as produções textuais de um discurso qualquer constituem a matéria viva que lhe dá sustentação e afirmação, possibilitando ao receptor identificá-lo em meio a discursos de outras naturezas” (IASBECK, 2009:19).

A sociedade contemporânea está centrada nas incertezas e no movimento de interações práticas e simbólicas. A comunicação no contexto das organizações convive com essa contradição de ora reproduzir o discurso de gestão, ora, como processo social fundado na linguagem, gerar a articulação entre as instâncias de produção, circulação e consumo, numa permanente interação de práticas discursivas e simbólicas. (HALL apud OLIVEIRA; de PAULA, 2008:92).

Para Halliday, o discurso é um “conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas características de uma organização, ou de indivíduos que a representam” (1987:99). Para lasbeck, é “toda coleção ou conjuntos articulados de textos, que contêm autonomia de interpretação (estrutura, delimitação e expressão próprias), mas que se articulam entre si para produzirem um todo maior significativo” (2009:20). Entende-se então, que discurso é uma construção simbólica da realidade organizacional; e o intercâmbio entre as grandes organizações e a sociedade nunca é desvinculado de propósitos.

Ainda sob a ótica de lasbeck (2002), para haver identificação, é preciso que dois elementos entrem em comparação, sob um conceito relacional. Como vemos, a identidade é produto de uma “tradução interpretante” e resulta da afinação entre discurso e imagem. Quanto mais próximas as intenções do discurso estiverem das traduções do público, maior a sintonia entre a imagem, do contrário teremos um juízo sobre a organização mais dissipado. Então,

A comunicação é desse modo, um processo contínuo de produção de discursos e formação de imagens, um processo de estímulos perceptivos e respostas afetivas (ainda que racionais), num processo interativo e ininterrupto onde o que conta é o fluxo contínuo de informações colocadas em situação de troca. (IASBECK, 2006:2).

Assim, podemos entender que o discurso, como emergente da relação entre “consciências e sendo conformado pela linguagem, é expresso num contexto de interação (LIMA, 2008:118).

Há uma relação de interdependência entre discurso, identidade e imagem. Segundo lasbeck (2009), a imagem pode determinar o caráter da resposta ao discurso. Sob esse olhar, imagem é tudo aquilo que atrai os *stakeholders* de uma organização, por ela ter alguma semelhança ou congruências com seus significados. Não é essencialmente a realidade, mas o que idealizamos, projetamos sobre ela. Na busca da notoriedade e na difusão de seus significados, alicerça seu discurso pautado na sua identidade, sua essência. Com base nesses aspectos, podemos entender a identificação com uma marca.

De acordo com Linda Putnam (2008), são três as áreas de estudo de discurso na comunicação organizacional: a Semiótica, a Retórica e a Linguística. A semiótica enfoca a estrutura e as funções da linguagem em relação a sinais e significados. A retórica aborda metáforas, rituais e ironia na comparação de estudos literários de linguagem e organizações, na análise de argumentos, estratégias de mensagens e narrativas, além da análise do poder e dominação de mensagens. A linguística engloba um conjunto maior de abordagens, incluindo sociolinguística, análise conversacional, ações de discurso e linguística cognitiva. Evidencia-se nesses estudos dos discursos organizacionais que os elementos comuns entre essas áreas são a linguagem e o contexto.

3.1 A retórica das organizações

A retórica, antes de pertencente só ao homem, é inserida por ele nas organizações, dando origem à retórica no relacionamento entre organização e seus públicos, a partir do uso planejado de símbolos (palavras, imagens calcadas em valores) em respostas às exigências de determinada situação (BARBOSA, 2005).

Tanto a retórica clássica quanto a chamada nova retórica trazem aspectos imprescindíveis para a abordagem da comunicação corporativa (GUERRA, 2006:154). A noção de retórica, neste trabalho, aponta para o uso da comunicação organizacional para definir as coisas da maneira como a organização quer que os públicos percebam-na. No contexto corporativo, a retórica se manifesta em tudo que comunica sua identidade: suas diretrizes, suas crenças, manuais, a propaganda etc.

Putnam (2009:224) sustenta que os estudos retóricos como características que atuam como respostas às mensagens específicas. E que as pesquisas no contexto da comunicação organizacional “utilizam a lente do discurso para estudar mensagens que os administradores enviam ao *stakeholders*” e também para análises de identidades.

A legitimação do discurso de poder das organizações ocorre pelas ações e pela retórica da própria organização. Desse modo, é possível inferir que as decisões organizacionais necessitam ser legítimas, no sentido de que venham ao encontro dos interesses comuns; se não forem legítimas, atritos poderão ser desencadeados. (CARVALHO, 2009:319).

A retórica é debatida por Chaim Parelman enquanto teoria da comunicação persuasiva.

Na medida em que a comunicação tenta influenciar uma ou mais pessoas, orientar-lhes os pensamentos, excitar ou acalmar suas emoções, guiar essas ações [esta comunicação] pertence ao reino da retórica. (PARELMAN, 1982 apud HALLIDAY, 1987:122).

Na comunicação organizacional, atualmente, existem quatro linhas de estudos da retórica. Conforme mapeamento feito por Alvaír Silveira Torres Júnior (2009) a seguir:

Teoria da convergência simbólica	Putnam e Cheney (1990)	Interpretações dos discursos organizacionais de forma criativa e seu encadeamento no cenário social (<i>fantasy Themes</i>).
Comunicação como discreto controle social	Philip K. Tompkins (1982)	Explicar e interpretar de que modo os membros de uma organização são influenciados e controlados pelo discurso.
Defesa da questão corporativa	Halliday (1987) Putnam e Cheney (1990)	Introdução, a mudança ou reforço de atitudes do público perante questões importantes para a organização.
Discurso e falas dos membros da organização	Putnam e Cheney (1990)	Análise da retórica dos executivos de negócios em suas falas públicas.

Tabela 4: Famílias de pesquisas sobre processamento de informações, cultural, política e retórica, segundo Putnam e Cheney (1990). Elaborada pela autora, adaptado de Torres Jr. (2009:60-61).

A linha de pesquisa sobre retórica que nos interessa para este estudo, “defesa da questão corporativa”, é voltada à legitimidade da organizacional, com foco na inserção, mudança e ratificação de atitudes dos públicos. A defesa das questões corporativas refere-se às relações de domínio – o poder em como a organização se apresenta e dissemina seus os princípios organizacionais, atrelado à competência e desenvoltura de gerar rentabilidade, e manter-se no mercado. Atualmente as mais exploradas pelas organizações são as questões de responsabilidade social, ecológicas e ambientais, para garantir sua legitimidade por meio de métodos estratégicos de relacionamento e persuasão na construção do discurso organizacional.

No contexto das organizações,

Os estudos retóricos parecem mais adequados para analisar mensagens para *stakeholders*, por eles se concentrarem em discursos de grande escala e as formas com que as estratégias de comunicação corporativas se encaixam nestes discursos. (PUTNAM, 2008:223)

Halliday (2009) afirma que comunicação organizacional constrói simbolicamente a realidade, e a retórica reveste essa construção. São necessárias análise e interpretação das situações retóricas no planejamento de comunicação

organizacional para a edificação argumentativa de um “discurso legitimizante”, com a adequada seleção dos meios, abordagens e estratégias.

Alguns recursos retóricos contribuem para a construção desses contextos: a metáfora, uma figura de linguagem, permite visualizar uma relação subentendida que atribui à organização uma qualidade geralmente associada a outro objeto ou pessoa. “Nossa linguagem cotidiana está cheia de metáforas as quais podem implicar numa visão de mundo ou numa ideologia que absorvemos sem sentir” (Halliday, 1997:30).

Também Putnam ressalta as metáforas como elementos que compõem a linguagem organizacional:

as metáforas são embutidas na linguagem que os membros da organização utilizam para descrever uma noção abstrata de uma organização...Essas referências proporcionam imagens vivas de práticas organizacionais internas e externas...(PUTNAM, 2009:225).

Retomando o que já foi abordado ao longo deste estudo, as organizações necessitam a cada dia acompanhar as mudanças contemporâneas, no mesmo grau devem ajustar suas condutas e atitudes, exigências das transformações do cenário atual. Essas mudanças que ocorreram no âmbito interno das organizações e de como ela se apresenta e se relaciona com a sociedade, demandam uma abordagem persuasiva, a fim de influenciar seus membros e todos os grupos de interesse que influenciam e são influenciados pela organização. Essa persuasão pode promover o engajamento dos membros para prática dos princípios organizacionais, e a aceitação pela sociedade.

Classificam-se como atos retóricos organizacionais: declarações de objetivos e missão, memorandos, mensagens de propaganda, relatórios, comunicados à mídia, entrevistas de porta-vozes, videoclipes, sites, apresentações em *PowerPoint*, documentários, notas de esclarecimento, manifestos, discursos cerimoniais, cartas, notas de solidariedade ou protesto, eventos por meio de palavras e outros símbolos. (HALLIDAY, 2009:32).

Tereza Halliday (1987) aponta que as organizações fiam-se em credenciais que colaboram para um discurso de auto-afirmação, conforme tabela a seguir:

Credenciais	Conceito
Identidade	Força simbólica de seu nome distingue a organização como entidade única.
Status	Gera credibilidade. O tamanho, a liderança, o pioneirismo, a longevidade, a reputação, e experiência, o reconhecimento por terceiros.
Realizações	Dados autobiográficos que acentuam sucesso, inovações tecnológicas e contribuições à melhoria de um produto, serviço ou qualidade de vida em geral.
Capacidade	Utilidade aos clientes, à sociedade
Opiniões	“alguém que sabe o que está dizendo é digno de confiança” (p.22)
Sentimentos	Humanização. Uso constante de verbos e adjetivos, substantivos e exclamações referentes à emoção humana
Objetivos	Razão de ser da organização, justificativas socialmente aceitáveis. (p. 23)

Figura 5: Credenciais do discurso legitimador, segundo credenciais de auto-afirmação propostas por Tereza Halliday. Elaborada pela a autora.

E ainda, apresenta três grandes temas por meio dos quais as multinacionais constroem simbolicamente a sua legitimidade baseada na retórica: a utilidade, a compatibilidade e a transcendência (HALLIDAY, 1987)

a) Utilidade: “é a capacidade ou poder de uma pessoa, ação ou coisa para satisfazer ou gratificar os desejos da maioria, ou da humanidade como um todo.”

b) Compatibilidade: “As empresas são compatíveis com seu ambiente externo na medida em que se identificam com ele.” (p. 32).

c) Transcendência “É o processo pelo qual a realidade de uma instituição é definida como sendo fundamentada na realidade última do universo.” (p.43).

Arquitetar os contextos legitimizantes em torno da utilidade, da compatibilidade e da transcendência, expressa identidade da organização, suas manifestações e práticas perante a sociedade.

Ao construir os argumentos legitimadores em torno desses três temas, cada organização apresenta credenciais, invocando sua identidade corporativa, *status* em relação ao mercado, suas realizações e capacidades, no campo específico de sua competência e no campo da responsabilidade social, suas opiniões e seus sentimentos, tudo como se fosse uma pessoa. Como parte integrante dessas credenciais legitimadoras, os objetivos organizacionais devem sintonizar-se com interesses, necessidades e sonhos dos públicos das organizações, os quais só existem eficazmente enquanto esses objetivos forem representação delas mesmas no campo de experiências compartilhadas pelo discurso (HALLIDAY, 2009:42).

A organização alarga seus contornos, como um mecanismo de ajustamento para manter-se em sintonia com a sociedade ambiente externo, importando e exportando o essencial para sua perenidade, quer seja matéria-prima, produto, tecnologia, mão de obra, informação e principalmente, significados. A síntese de diversas realidades aparece no discurso, na proporção em que se desenvolvem os temas legitimadores Utilidade, Compatibilidade e Transcendência.

Logo, os objetivos organizacionais são calcados nos interesses dos públicos com os quais se relaciona havendo uma simbiose entre os anseios das organizações e da sociedade. Uma das funções do discurso é o de potencializar o sentimento de conjunto, de identificação, de relação comunal, em que os elementos compartilhem do mesmo imaginário e interesses.

3.1.1 O Ethos retórico

Ruth Amossy (2008:8) afirma que “todo ato de tomar a palavra implica a construção de uma imagem de si” A essa imagem de si no discurso chamamos de *ethos*.

Dominique Maingueneau (2008) aponta para o crescente interesse pelo *ethos*. Desde 1980, o *ethos* distinguiu-se como objeto de investigação de diversas áreas. Na comunicação, principalmente pela publicidade, que coloca em primeiro plano o corpo imaginário da marca que supostamente está na origem do enunciado publicitário.

Com base nas análises do autor, percebe-se a evolução da retórica antiga de Aristóteles, e a palavra *ethos* não está mais dependente dos mesmos elementos, hoje ecoa em diferentes disciplinas teóricas e práticas, com interesses variados e

captam o *ethos* sob óticas diversas. Portanto, não é possível firmar definitivamente uma noção do *ethos*.

É necessário lembrar ainda, com relação ao pensamento clássico, as questões ligadas à retórica. Estas ficaram durante um bom tempo esquecidas e foram sendo recuperadas a partir da segunda metade do século XX. (GUERRA, 2006:153).

Como parte essencial de todo ato de enunciação, nos remete à noção de *Ethos* da retórica de Aristóteles. Para o filósofo, *ethos* consiste em causar boa impressão, pela forma como o discurso se estabelece a dar uma imagem de si capaz de persuadir o auditório e conquistar sua confiança. Maingueneau aponta que "mesmo quando escrito, um texto é sustentado por uma voz - a de um sujeito situado para além do texto. O *ethos* envolve de alguma forma a enunciação, sem estar explícito no enunciado" (2000:93). Salienta ainda que, mais do que persuasão por argumentos, a noção de *ethos* permite a reflexão sobre o processo de adesão ou não a um discurso. O *ethos* se manifesta também como "voz" e "corpo" enunciaste, historicamente situado e inscrito em uma situação, e não apenas como escrita e estatuto.

A personificação da organização é um recurso retórico que, somada às metáforas atribuem sentimentos humanos e comportamento de pessoa a uma organização, neste trabalho, a marca corporativa. Além das alusões que credenciam, "são referências a elementos de uma herança cultural comum, nomes respeitados, figuras históricas, provérbios, eventos e personagens familiares" (Halliday, 1997:32).

Avançando a proposta de Aristóteles, a Pragmática revela que o *ethos* se mostra e não é dito. Parte daí, então, sua classificação em *ethos discursivo*, o orador é digno de fé, a confiança é efeito do discurso e não faz juízo sobre o caráter do orador e *ethos pré-discursivo*, um saber prévio que o auditório tem sobre o orador.

No contexto organizacional o trataremos o *ethos* como a imagem que a organização faz de si, e que deseja ser projetada. Tudo que constitui sua identidade, conforme tratado no primeiro capítulo. E a imagem que é percebida pelos *stakeholders* que corresponde ao *pathos*, que fica vinculado à marca corporativa.

É no discurso e pelo discurso que se constroem relações corporativas e que se constitui a identidade corporativa de atores – o *ethos* – e públicos – o *pathos*. (GUERRA, 2006:153).

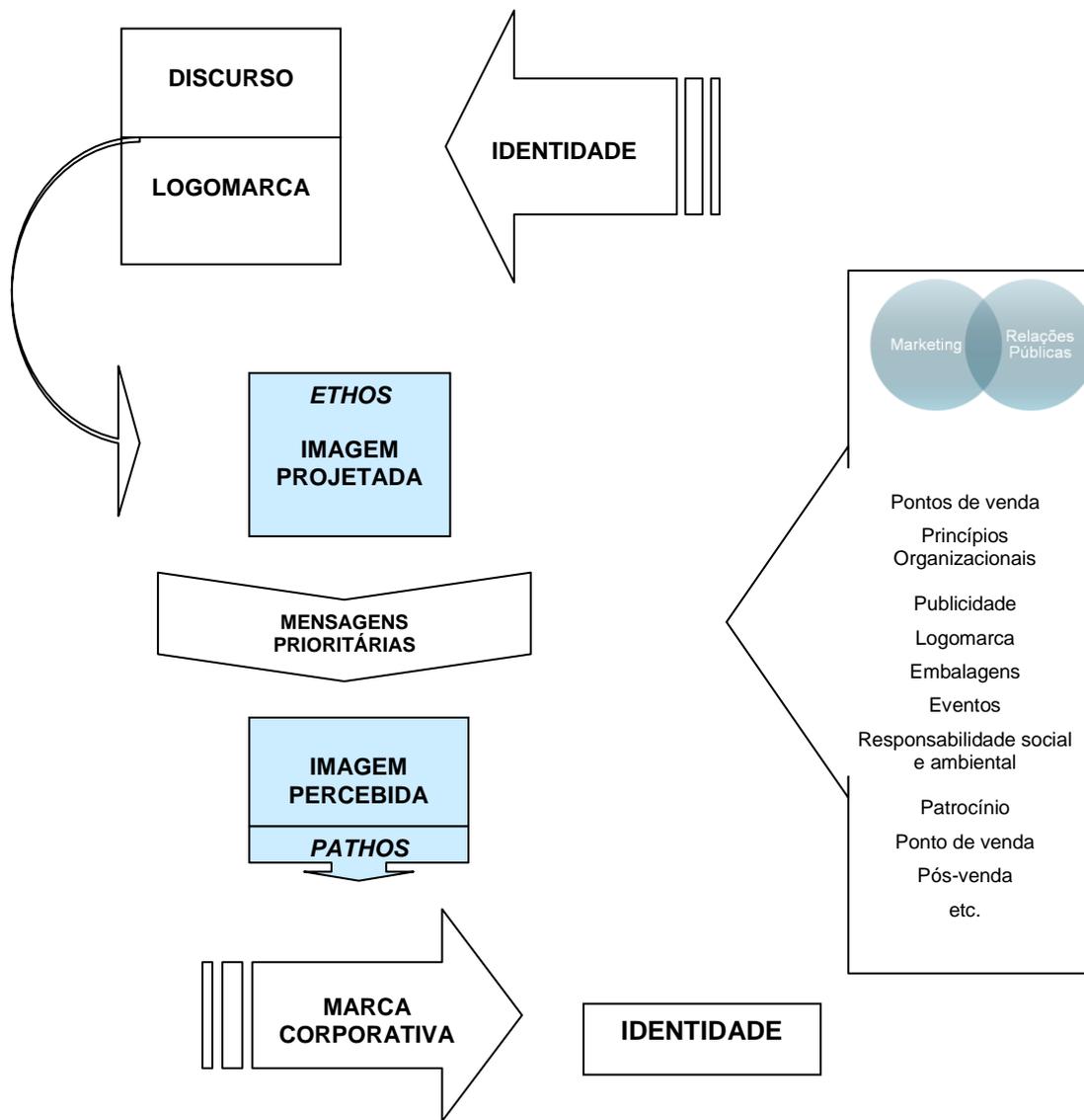


Figura 6: *Ethos* - imagem projetada e *Pathos* - imagem percebida. Elaborado pela autora.

Maria José Guerra aponta que os estudos na área da Comunicação mostram

a busca pela constituição de uma identidade, de um *ethos* do enunciador, de uma imagem construída no e pelo discurso, de modo a assegurar a confiança nesse enunciador por meio da construção de argumentos validados pelo método científico de trabalho. Compõe, assim, o que a retórica chama de uma imagem de virtude como justa medida. Ao mesmo tempo em que constrói essa imagem de si no discurso, o enunciador constrói um *pathos*, uma imagem do enunciatário... O *pathos* é também construído no e pelo discurso como uma imagem que o enunciador dispõe do enunciatário. (GUERRA, 2009:116).

O discurso da organização, moderado pela retórica, colabora para a constituição do *ethos*, a imagem que a organização faz de si, e beneficia a percepção dos elementos da identidade da organização pelos *stakeholders*, a imagem percebida, o *pathos*.

3.1.2 A logomarca: uma figura retórica no universo discursivo organizacional

A logomarca é tratada aqui como um recurso retórico que contribui significativamente para a composição da imagem que a organização faz de si, que será projetada. Essa representação gráfica é um metassigno do conjunto das produções discursivas de uma organização ou de uma marca, um elemento identitário mais representativo e globalizante da organização.

Segundo Tavares (2008) os termos logomarca, e logotipo correspondem à parte da marca que identifica, sem a necessidade de verbalização, os produtos ou a organização. O elemento comum a ambos: “logo”, do grego, significa fala, palavra ou discurso, denotando significado.

Os elementos da logomarca constituem, por vezes, vários símbolos que precisam ser interpretados, e como veremos a seguir, as organizações podem conduzir essa interpretação. Como recurso retórico a logomarca pode representar a elementos prioritários do discurso da organização.

Conforme Heilbrunn (2004:18), a logomarca “não oferece leitura direta, mas exige um trabalho de decifração”.

Essa necessidade de decifração é tanto mais necessária na medida em que a logomarca é frequentemente concebida como um verdadeiro concentrado de sentido, que permite à organização manter um vínculo quase material com seus públicos. (HEILBRUNN, 2004:19)

É, enquanto símbolo, um vetor de transmissão cujo papel fundamental é simular outra coisa que não ela mesma, governada pela afinidade pela qual o semelhante atrai o semelhante por efeito de paridade, articula de forma figurativa e narrativa um programa de ações sustentadas por valores e competências.

Sob a apreciação da semiótica, a elaboração da logomarca, de acordo com (FLOCH, 1991 apud HEILBRUNN, 2004:94) possui três graus no “percurso gerativo de significação”: em signos: escolha de cores, formas e símbolos. Colocação em cena: escolha de metáforas, estética, o modo de representação. E colocação em intriga, programa narrativo que evidencia ações e valores da organização.

A logomarca da empresa de telecomunicações Oi, por exemplo, sob colocação em signos, revela a escolha de subsídios plásticos para representá-la: cores, formas e símbolos.



Figura 7: Logomarca da empresa brasileira de telecomunicações Oi. Fonte: www.oi.com.br

O grupo EBX, *holding* brasileira do empresário Eike Batista, com 12 empresas, que administra negócios nos segmentos mineração, imobiliário, energia, fontes renováveis e entretenimento. E prevê investimentos de 10,6 bilhões de

dólares entre 2009 e 2012⁹. Sua logomarca, colocada em cena, revela a escolha de metáforas: o sol, o ouro, o verde. A junção articulada dos elementos tem a finalidade de simbolizar força, poder, liderança, otimismo, potencial, respeito ao meio ambiente, criatividade e perseverança vinculadas à organização. E a interpretação desses elementos foi sugerida pela própria organização, publicada em sua *homepage*.



Figura 8: logomarca do grupo EBX. Fonte: www.ebx.com.br.

1. **O sol** - elemento gráfico presente em todas as marcas do Grupo EBX, representa uma das principais divindades na cultura inca. Para nós, transmite **força, poder, liderança e otimismo**.
2. **O ouro** - nossa vocação para investir em bons negócios, com geração de riquezas progressiva.
3. Iniciais de **Eike Batista**.
4. **X** - simboliza o potencial de gerar e multiplicar negócios, que acompanha as empresas do grupo EBX há 23 anos.
5. **O verde** - respeito ao meio ambiente em todas as áreas que atuamos.
6. Para o I-Ching, filosofia milenar da cultura chinesa, os **três traços** contínuos e paralelos carregam um forte significado, onde a aplicação da força criativa é o que torna uma grande idéia realidade e o sucesso só é conquistado através da perseverança.¹⁰

⁹[http:// www.portosenavios.com.br/site/noticiario/geral71742-conheca-as-empresas-do-grupo-ebx-de-eike-batista-p](http://www.portosenavios.com.br/site/noticiario/geral71742-conheca-as-empresas-do-grupo-ebx-de-eike-batista-p), acesso em 20/12/2010

¹⁰ Extraído de <http://www.ebx.com.br/identidade.php>, acesso em 29/9/2010.

Sob colocação em intriga, como narrativa, a logomarca faz parte das histórias que a organização conta a seu próprio respeito para se considerar, mas também para ser reconsiderada, como por exemplo, a logomarca da rede de supermercados Pão de Açúcar. Sua evolução, segundo o vice-presidente do grupo se dá a partir do consumidor:

A logomarca do Grupo Pão de Açúcar revela transparência e luminosidade, representando o frescor dos produtos. O formato mais arredondado concede calor humano. O uso de traço contínuo foi inspirado na imagem do infinito, tudo na cor verde, segundo Fabiano Ferreira, diretor de *marketing* do Grupo.



Figura 9: Significados da logomarca do Grupo Pão de Açúcar.

Em sessenta anos de história, esta é a sexta vez que mudamos a logomarca da rede Pão de Açúcar. Essa atitude mostra nosso compromisso com as mudanças e tendências de comportamento e as adequações que temos que fazer ao longo dos anos para melhor atender e responder as mudanças e expectativas dos nossos consumidores (...). A nova logomarca traduz essa atitude da marca cuja vocação é a inovação (José Roberto Tambasco).¹¹

¹¹ José Roberto Tambasco, vice-presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, em matéria do clube de Criação de São Paulo, 13/07/2009. Disponível em <http://ccsp.com.br/ultimas/noticia.php?id=40529>

A mudança da logomarca do Grupo Pão de Açúcar foi baseada em estudos e propostas, com pesquisas qualitativas, quantitativas e análise semiótica da marca em várias cidades brasileiras.



Figura 10: Evolução da marca Pão de Açúcar ¹²

¹² <http://arianepadilha.wordpress.com/2010/02/19/pao-de-acucar-antes-e-depois/>. Acesso em 29/9/2010.



Figura 11: Campanha publicitária do Grupo Pão de Açúcar. “Uma Nova Marca. O mesmo Pão de Açúcar”. <http://ccsp.com.br/ultimas/noticia.php?id=40529>

A semiótica não se refere diretamente à realidade, mas a representação dela por meios de signos. O signo:

é tudo aquilo que nos chega da realidade, que nos é dado perceber e que, portanto, não é realidade inteira, mas uma parcela dela, uma parte ou dimensão que representa o todo, na impossibilidade de que ela apareça em sua plenitude. (IASBECK, 2005:194).

Para Peirce, o signo deve ser compreendido como uma trilogia se constitui a partir de da relação que se estabelece com o que ele simula o referente (objeto) e com os reflexos, sua referência (o interpretante). Não há uma relação direta entre signo e referente, a mediação entre eles se dá pela referência.

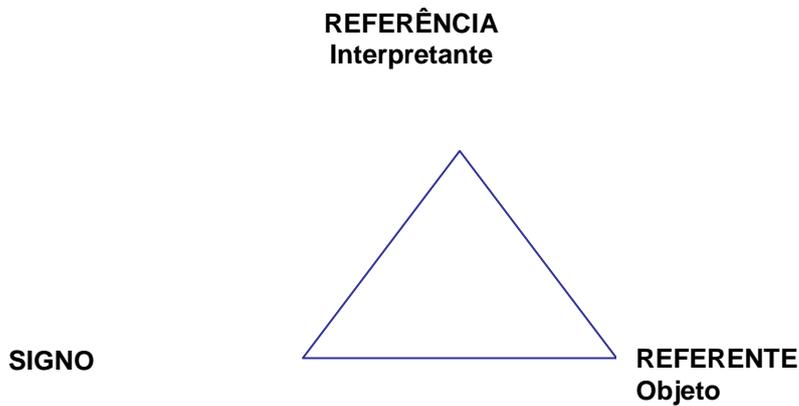


Figura 12: Tríade Peirceana do signo

Segundo Clotilde Perez (2004:151), a semiótica é capaz de analisar “tudo que é comunicado numa mensagem”. A revelação da força da comunicação contida nos signos. Transportando esse conceito para o contexto organizacional, a tríade da marca pode ser analisada sob esta ótica.

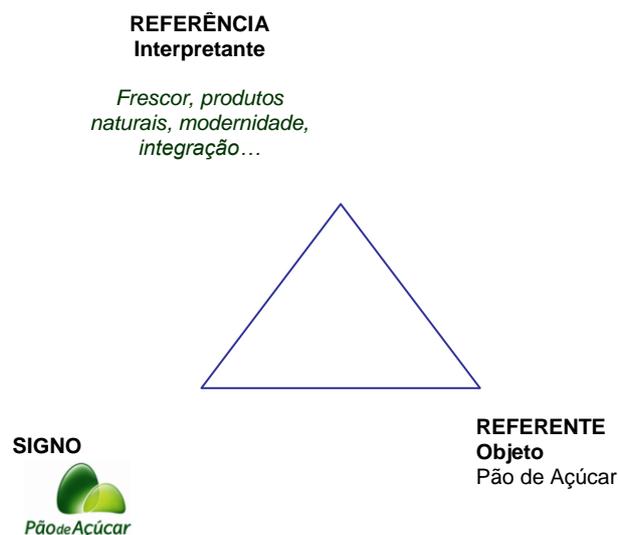


Figura 12: Interpretação Peirceana da logomarca Pão de Açúcar.

Muitas marcas mudam sua logomarca ao longo de suas trajetórias, em busca de atualização, adequação com a agenda do momento, para emanciparem-se de conceitos ou transmitirem novos valores. Mas nem sempre o resultado é positivo.

A boa logomarca é a que se erige, no correr do tempo, como categoria fundamental de atribuição e da designação dos discursos de uma organização, garantindo assim a uni(cidade da organização ao relacioná-la a um centro único de expressão.(HEILBRUNN, 2004:47).

A Henkel, que detém marcas como Super Bonder e Pritt, também reformulou sua assinatura ao longo de sua trajetória, foram oito alterações. Atualmente, apresenta novo *design* corporativo com a legenda “Henkel – *Excellence is our Passion*”.

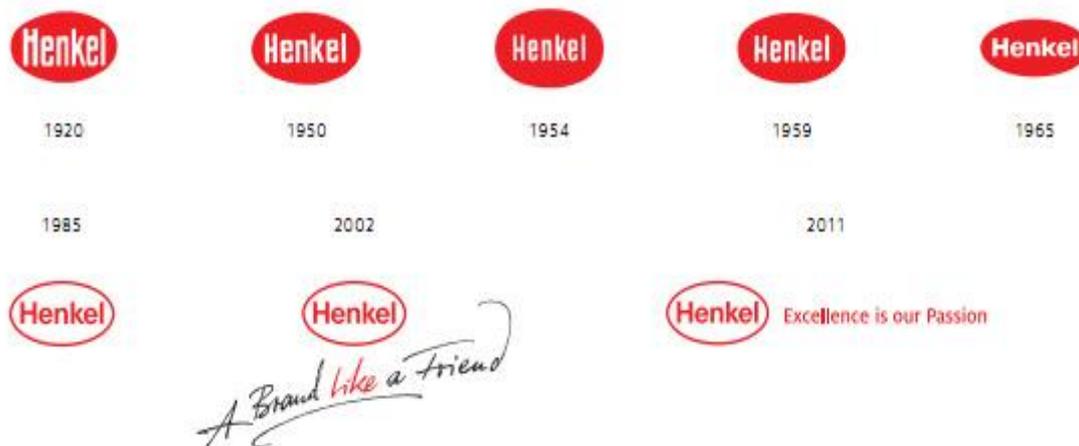


Figura 14: Evolução da logomarca Henkel.

A GAP americana quando anunciou a mudança da sua logomarca, a nova representação gráfica da marca GAP durou apenas uma semana, pois a repercussão nas mídias sociais foi tão forte que a empresa se viu obrigada a assumir o erro e voltar atrás.



Figura 15: Logomarcas GAP. Fonte: www.mundodomarketing.com.br

Foi um erro não ter ouvido o consumidor antes de tentar mudar o logo que há 20 anos representa a marca, reconhecida ao redor do mundo. Nós aprendemos muito e hoje temos claro que não fizemos isso da maneira correta. Talvez no futuro chegue o momento de reformular o nosso logo, mas quando, e se, isso ocorrer, nós vamos agir de outra maneira (Marka Hansen).¹³

A legitimidade da logomarca, como representação de uma marca ou de uma organização, está em instituir uma narrativa, de maneira que aquele que se identifica com ela, faça parte dela. E isso é percebido à medida que os signos culturais produzem significados e se traduzem nas atitudes a cotidianas.

3.2 Discursos e circunstâncias

O discurso no contexto organizacional se constrói e se mantém por meio das circunstâncias, para nutrir um “mundo possível”. Uma das teorias sobre o tema é a do filósofo Leibniz, que sustenta que há apenas um mundo real, aquele existente. Atualmente, renova-se a noção de Leibniz, tanto para ele quanto outros filósofos contemporâneos, a noção de mundo possível associa-se com noções de identidade e de verdade.

¹³ Marka Hansen é presidente da GAP na América do Norte, em depoimento na matéria de Augusto Nascimento. Por que a GAP voltou atrás na mudança do logo? <http://www.mundodomarketing.com.br/1627,artigos,por-que-a-gap-voltou-atras-na-mudanca-do-logo-.htm>, acesso em 19/10/2010

As verdades necessárias são proposições verdadeiras em todos os mundos possíveis. As verdades contingentes são proposições que não são verdadeiras em todos os mundos possíveis (é comum considerar que uma verdade contingente é uma proposição que é verdadeira, e de certo modo específica, no único mundo real que existe. (MORA, 2001:2031)

Dentre muitos discursos que perpassam as organizações na atualidade, um se destaca, e adquire um *status* um novo paradigma, o das fronteiras ecológicas – a sustentabilidade.

A sustentabilidade vem de uma estratégia global e concertada da importância das questões ambientais na sociedade em geral e em cada nação em particular, catalisadora, promotora de unificação de uma cultura, civilização ou sociedade. A sustentabilidade tornou-se uma referência produtora de agregação de atitudes de indivíduos, organizações, governos, empresas, nações.

O discurso da sustentabilidade pode assumir um papel ambíguo: de verdade necessária, quando identificado com a idéia de um “amanhã viável” para as relações entre a sociedade e o ambiente; e de verdade contingente, quando é utilizado como vantagem competitiva ou ampliar oportunidades de negócios.

Não cabe neste contexto uma ampla discussão sobre sustentabilidade, entretanto, sabemos que se faz necessário um estudo mais aprofundado para validar o discurso corporativo da sustentabilidade e sua prática, suas causas e efeitos nos aspectos institucionais e mercadológicos. Neste trabalho apenas será apontado como um dos desafios contemporâneos, que tem se evidenciado nos discursos organizacionais, principalmente por sua força retórica de legitimação das organizações.

Nos últimos tempos, as organizações e o mercado passaram por constantes mudanças, em consequência das transformações políticas, econômicas e sociais e, presenciam no dia a dia os efeitos da globalização e da crescente competitividade. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e meio ambiente. Em meio a esses acontecimentos, o conceito de cidadania está mais presente na vida das pessoas, com a sociedade exigindo das empresas maior transparência e prestação de contas de suas ações.

Os prejuízos ecológicos, técnicos e culturais decorrentes da intensa produtividade são muito grandes, mas são contabilizados como crescimento. Segundo Elmar Alvater (1999), as consequências de novas fronteiras para o

discurso democrático ainda se torna mais relevante na medida em que os cidadãos têm regras bem definidas e regulamentadas na sociedade em que estão inseridos. As preocupações simultâneas com o ambiente, e sobre a escassez de recursos associados à produtividade, são globais e afetam a todas as sociedades.

É perigoso e temerário que o cidadão médio continue a ignorar o aquecimento global, por exemplo, ou a diminuição da camada de ozônio, a poluição do ar, o lixo tóxico e radioativo, a chuva ácida, e a erosão da camada superior do solo, o desflorestamento tropical, o crescimento exponencial da população. Os empregos e os salários dependem da ciência e da tecnologia... (SAGAN, 2006:21-22)

Os efeitos da globalização pesam sobre a administração, surge então, a responsabilidade social empresarial como novo fator de desenvolvimento corporativo. E nesse cenário as organizações têm a comunicação como estratégia que catalisa forças. Notáveis também são suas atitudes e o papel da comunicação como força motriz para o engajamento da sociedade. Organizações socialmente responsáveis estão melhor preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios, por estarem sintonizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo dos negócios.

A Responsabilidade Social Empresarial é uma filosofia e uma prática empresarial voltada para a viabilização de ações que levem as organizações a se comprometerem com as comunidades nas quais estão inseridas. Isso significa respeitar seus funcionários, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho favorável, propiciando-lhes treinamento, possibilidade de ascensão profissional e remuneração adequada, valorizando sempre a sua participação no processo de tomada de decisões. Significa, também, preservar o meio ambiente, praticar o consumo sustentável, desenvolver projetos comunitários e mobilizar os seus colaboradores para o trabalho voluntário. A gestão como responsabilidade social incide na ética pelos princípios e valores adotados, na qualidade das relações que são estabelecidas com os públicos envolvidos.

Ao estabelecer um objetivo maior do que a busca do lucro, a empresa socialmente responsável também proporciona aos seus empregados, administradores, acionistas, clientes e fornecedores uma perspectiva mais ampla que, bem divulgada, produz uma energia que humaniza suas relações. É inevitável surgir daí a valorização da imagem da empresa e de seu produto. Cabe, portanto,

enquanto cidadãos e comprometidos com a ética dos negócios, trabalharemos para estabelecer, em primeiro lugar, este modelo de gestão chamado Responsabilidade Social Empresarial, a partir do qual se possa cumprir um papel importante na revitalização dos negócios e também, numa atitude cidadã, possa participar da sociedade de maneira coerente.

Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social e econômico ecologicamente sustentável. Demonstrar aos seus acionistas como a relevância de um comportamento socialmente responsável favorece, a longo prazo, o retorno dos seus investimentos e identificar formas inovadoras e eficazes de atuação em parceria com as comunidades na construção do bem estar comum.

Algumas empresas, já conscientes da existência de uma nova arena de negociações, procuram adequar seu discurso a essa realidade. Conceitos como éticos, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável assumem um papel cada vez mais relevante nas estratégias das organizações. (DEMAJOROVIC, 2003:52)

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a prática e divulgação da responsabilidade social e da sustentabilidade. O consumidor está mais exigente e crítico. Quer ver não só na marca, no atendimento e no produto, mas quer “se identificar com questões de sustentabilidade, cultura e esporte”¹⁴, ressalta o diretor de *marketing* e comunicação do Banco do Brasil.

Muitas organizações querem alcançar o reconhecimento por meio do discurso da sustentabilidade e da responsabilidade social, mas nem todas se preocupam em desenvolver ações de longo prazo que se traduzam como benefícios para o ambiente e para a sociedade. Em muitos dos casos, a prática da sustentabilidade contribui com o desempenho do negócio e como elemento de diferenciação da marca. Um novo caráter acaba tendo como consequência uma maior compreensão entre a organização e a sociedade. Acredita-se que isso tenha implicação numa atitude mais favorável na escolha de uma marca, produto ou serviço.

¹⁴ Mundo do marketing. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15283,atitude-de-marca-a-sua-tem-.htm>, acesso em 09/08/2010.

A ideia de estar em um caminho sustentável é um valor para a sociedade hoje. E quando é valor para a sociedade, se transforma em percepção de marca. Não há negócio que não vá ter que se remodelar em função disso. As pessoas precisam saber que as empresas estão neste deslocamento. As temáticas sócio-ambientais estão muito em evidência e há muita movimentação corporativa em relação a isso. (Yacoff Sarkovas)¹⁵

É permanente na sociedade

uma grande desconfiança quanto às informações divulgadas por empresas, especialmente em campos complexos como o social e o ambiental, para tanto aprimoram o quadro de indicadores que avaliam melhor os desempenhos nesses campos a fim de respaldar (ou não) o discurso sobre o tema. (DEMAJOROVIC, 2003:10-11)

Por outro lado, ter atitudes sustentáveis traz benefícios monetários para as organizações. Dois exemplos e marcas lucraram com a sustentabilidade:

A marca Johnson & Johnson realizou 80 projetos de sustentabilidade desde 2005 e atingiu US\$ 187 milhões em poupança, com um ROI de cerca de 19%, e subindo.

A marca Coca Cola afirma que gerou 20% de lucro sobre seus investimentos em iniciativas de economia de energia.¹⁶

O mundo simbólico das organizações pode influenciar a sociedade, assim as atitudes das organizações visam tanto o bem da sociedade, quanto a melhoria da imagem organizacional. A empresa Pepsi - Cola em matéria publicada no *homepage* comatitudo¹⁷, reforça o fato de que faz parte da identidade da organização querer estar no centro de grandes mudanças culturais. A companhia acredita que há milhares de pessoas com potencial e que querem ser catalisadores para mudar realidades. A empresa revigorou sua comunicação, a partir de iniciativas sociais que expressassem os significados da marca. Houve a readequação dos recursos, da

¹⁵ Presidente da agência especialista em atitude de marca Significa, em entrevista ao Mundo do Marketing. <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15283,atitude-de-marca-a-sua-tem-.htm>, acesso em 09/08/2010.

¹⁶ <http://br.hsmglobal.com/notas/55556-8-mitos-sustentabilidade-corporativa>

¹⁷ <http://comatitudo.com.br/blog/> acesso em 13/08/2010 e 13/9/2010.

ocupação na mídia, e do foco das mensagens com um novo direcionamento, saindo um da dimensão auto-referente, passando para a disseminação de suas atitudes.

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. Como partes integrantes do sistema global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. (KUNSCH, 2003:90)

Entende-se que a responsabilidade social e a sustentabilidade estão ligadas às atividades da organização, impondo um novo padrão à gestão empresarial. E assim, as organizações querem ser corretas do ponto de vista socioambiental, apregoar suas imagens em ações publicitárias e seus *stakeholders*, muitas vezes, por terem uma visão simplificada do processo contentam-se com senso comum.

Sustentabilidade tem a ver com a preservação do planeta e ainda dos sistemas econômicos e sociais já consolidados, ou seja, com a existência das pessoas.

Essa nova conjuntura obriga as empresas não apenas a tomar medidas voltadas para a proteção ambiental, mas também a produzir conhecimento nessa área específica para participar de forma convincente dos debates. É interessante lembrar que, para as organizações empresariais ser convincente perante a opinião pública não é uma tarefa simples. (DEMAJOROVIC, 2003:51)

Mais do que imagem, é um fator de sobrevivência no mercado, uma tendência de gestão que se caracteriza pela promoção da interação social - trabalhar com transparência, valorizar, envolver, proteger, respeitar e educar. Apesar da diversidade dos ambientes culturais onde as mensagens circulam, há histórias e atitudes diversas, existem elementos comuns na maneira de definir a realidade organizacional: compartilhar dos mesmos valores pode refletir uma ideologia comum na tentativa de sintonizar a voz da organização com seus interlocutores.

Mais que valores funcionais e emocionais, os consumidores esperam que as marcas tenham atitude e práticas responsáveis, e o chamado "consumidor final" exerce cada vez mais sua cidadania no momento da compra (ETHOS, 2005:33).

Comunicação e sustentabilidade são agentes transformadores de cultura, com projeções futuras. Por meio do planejamento da comunicação e seus efeitos, estabelece uma compreensão mútua e a reciprocidade de interesses da organização e da sociedade, contribuindo para a formação da cidadania.

Assim, a idéia de sustentabilidade implica a prevalência de que é preciso definir não só uma limitação nas possibilidades de crescimento como também um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos, formados a partir de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, o que reforça o sentimento de co-responsabilização e de constituição de valores éticos. (DEMAJOROVIC, 2003:10-11).

A comunicação organizacional pode se envolver com o compromisso da sustentabilidade. Percebe-se a dificuldade das organizações em conciliar os discursos com suas práticas. Embora, ainda, haja mais discurso e do que prática. Quanto mais o debate da sustentabilidade se torna complexo e se dissemina na sociedade, vai sendo apropriado por diferentes atores sociais, que lhe conferem inúmeros significados que melhor expressam valores e interesses particulares.

4. ESTUDO DE CASO – UNILEVER

Esta investigação tem o propósito de mapear os elementos da identidade da organização que estão presentes no seu discurso, e se são refletidos na marca corporativa. Além de perceber a imagem que a Unilever tem de si, e que é evidenciada em seu discurso.

O discurso da Unilever é analisado a partir das informações divulgadas na página da organização na *web*, e por depoimentos de seus membros concedidos à imprensa em entrevistas e matérias publicadas que referenciam a empresa.

A metodologia utilizada para este fim será de natureza qualitativa proposta por Tereza Halliday (2009). Esta análise é composta por quatro fases:

Análise extrínseca	Descrição dos antecedentes do ato retórico.
Análise intrínseca	Apresentação dos dados.
Interpretação do ato retórico	Explicação do discurso.
Avaliação	Parecer crítico sobre o ato retórico.

Tabela 6: Etapas para a análise qualitativa do ato retórico, proposta por Tereza Halliday (2009).

4.1 Análise extrínseca - descrição dos antecedentes do ato retórico

Há mais de 80 anos no Brasil, a Unilever, hoje, está em 100% dos lares brasileiros, e é detentora de grandes marcas que consolidam sua trajetória.

A seguir, alguns pontos da atuação da empresa em solo brasileiro, os dados foram extraídos da página na *web* da organização:

Anos 20: No último ano da década, a inglesa Lever Brothers realiza uma fusão internacional com uma companhia holandesa e envia três representantes ao Brasil para abrir uma filial.

Anos 30: Os Irmãos Lever instalam sua primeira fábrica no Brasil e começa a influenciar o mercado com uma forma própria de fazer negócios, além de inaugurar sua participação na área de higiene pessoal.

Anos 40: Pesquisas com o consumidor e propagandas nas rádios colaboram para o crescimento da Irmãos Lever.

Anos 50: A década marca o lançamento de Rinso e Omo, respectivamente o primeiro sabão e o primeiro detergente em pó do País.

Anos 60: A década começa com a aquisição da Gessy e vê a empresa ampliar seu portfólio e se modernizar, com programas de treinamento e um relacionamento mais intenso com a TV.

Anos 70: Consolidada na área de higiene e limpeza, com marcas líderes de suas categorias, a Empresa entra no mercado brasileiro de alimentos e lança produtos inéditos de higiene pessoal e doméstica.

Anos 80: A empresa cresce com uma aquisição que reforça sua posição no mercado brasileiro de alimentos.

Anos 90: Tempo de grandes e importantes aquisições, além do aumento do parque industrial e da participação na região Nordeste do País.

Anos 2000: A Empresa assume seu nome internacional, reestrutura-se a partir de uma grande fusão e coloca a sustentabilidade como condição para o crescimento.¹⁸

Atualmente, a Unilever conta com 12 fábricas e 4 escritórios nos estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais e Pernambuco. Lança anualmente cerca de 100 novos produtos e é líder de mercado na maioria de suas categorias. Conta com aproximadamente 12 mil funcionários. Em 2009, a Unilever Brasil faturou 11,05 bilhões de reais, tornando-se a segunda maior operação da Unilever no mundo, dentre os 170 países em que a companhia está presente, atrás apenas dos Estados Unidos. É a segunda maior anunciante do país (segundo o Ibope), com investimentos de R\$ 1,93 bilhão de reais em propaganda, no ano de 2009. Investiu 32 milhões de reais e usa mais de 50% de energia de fontes renováveis. Em 2010, teve um faturamento bruto de R\$ 11,9 bilhões.

Durante anos os consumidores compravam produtos da Unilever sem saber quem os produzia. Após a mudança da logomarca, em 2005, a empresa passou a rever esta situação e criou um planejamento arrojado de comunicação, para que os consumidores associassem a marca corporativa aos seus produtos e aos seus

¹⁸ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

princípios organizacionais. A logomarca usada até 2005, apenas representava a organização:



Figura 16: logomarca Unilever até 2005. Fonte: www.unilever.com.br.

Atualmente a organização é simulada por uma logomarca que vai além da representação, ela transmite significados atrelados aos seus princípios organizacionais.



Figura17: logomarca Unilever desde 2005. Fonte: www.unilever.com.br.

As pessoas não compram mais produtos e serviços. E sim expressam predileções e identificações com as marcas. A marca é o que te faz preferir aquele banco, um iogurte, ou um sorvete. É um desafio permanente para o profissional de Marketing preencher esse campo vazio adequadamente para gerar um processo de identificação. (Yacoff Sarkovas)¹⁹

¹⁹ Presidente da agência especialista em atitude de marca Significa, em entrevista ao Mundo do Marketing. <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15283,atitude-de-marca-a-sua-tem-.htm>, acesso em 09/08/2010.

Por decisão do Comitê Executivo da Unilever, em 2005, foram integrados fatores sociais, econômicos e ambientais aos planos de desenvolvimento e inovação das marcas. Para a avaliação desse feito, foi desenvolvida uma abordagem chamada *Brand Imprint*, ou “Impressão da Marca”, metodologia que permite uma visão de 360° dos impactos sociais, econômicos e ambientais que suas marcas têm no mundo. Este processo de Impressão de Marca avalia de que maneira as questões relativas à sustentabilidade impactam e são impactadas pelos produtos.

Com as marcas de produtos individuais se posicionando mais fortemente acerca de questões sociais e ambientais, os consumidores olharão para a marca empresarial pelo seu valor e abordagem. As marcas de produtos só podem passar uma mensagem sobre estas questões de maneira eficaz e confiável se tiverem uma base sólida na abordagem e no compromisso global da companhia.²⁰



Figura 18: O processo de *Brand Imprint*. Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

²⁰ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

A marca Unilever tornou-se mais visível para os consumidores, desde 2002, com a logomarca corporativa impressa na parte de trás das embalagens dos produtos.

Segundo Ágatha Faria²¹, gerente de comunicação externa da Unilever, a comunicação corporativa, “é para dentro e para fora, de cima para baixo e de baixo para cima, comunicação integrada”. A comunicação interna tem o desafio de disseminar a missão, a visão e os valores da empresa. Com o propósito de integrar e engajar os funcionários com a estratégia da companhia, consolidando a importância do público interno. Além de alinhamento do discurso entre os funcionários sobre comunicação interna e externa. A comunicação mercadológica é regida por princípios globais. Na sua página na *web*, está publicada sua conduta em relação à propaganda e *marketing*, a seguir, trechos do documento:

Propaganda & marketing

Estamos comprometidos com marketing responsável e temos princípios claramente definidos que norteiam nossas comunicações.

Marketing responsável

Como uma empresa de produtos de consumo líder com atuação global, promovemos os benefícios de nossos produtos por meio de muitos canais de comunicação de marcas diferentes. A propaganda pode ser uma ferramenta poderosa para mudar comportamentos.

Utilizamos muitas formas de comunicação de marcas para nos conectar com os consumidores que compram nossos produtos. A propaganda ajuda a informar as pessoas em relação a inovações e aos benefícios proporcionados por nossos produtos. Também constitui um meio através do qual podemos nos engajar com os consumidores em relação a questões de importância para eles. Por exemplo, a Campanha de Real Beleza de Dove desafia atuais estereótipos relacionados à beleza. A campanha “Se Sujar Faz Bem” de Omo promove os benefícios de se sujar como parte natural e positiva do crescimento das crianças – uma parte importante de sua aprendizagem e desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, reconhecemos a influência de marketing e propaganda sobre os consumidores e levamos nossas responsabilidades a sério. Isso significa que garantimos que todos os *claims* relacionados a nossos produtos possuam um fundamento científico validado e que tais comunicações sejam submetidas a testes para assegurar sua legalidade, decência e honestidade.

²¹ Em palestra proferida na faculdade Cásper Líbero em 2009.

Promoção de imagens corporais saudáveis

Em 2007, a Unilever adotou uma diretriz global para prevenir a utilização de modelos ou atores 'tamanho zero' em sua propaganda para garantir que nossa publicidade não promova a magreza "não saudável". Todos os diretores de marca e agências são orientados a utilizar modelos e atores com Índice de Massa Corporal (IMC) de entre 18,5 e 25. Esta orientação está de acordo com o nível de IMC considerado saudável pelas Nações Unidas.

Novas diretrizes para marketing via internet

Publicidade e comunicação on-line constituem uma tendência crescente. Com o crescente acesso a material on-line em todo o mundo, nossas diretrizes de *marketing*, via *internet*, publicadas internamente em 2008, asseguram que campanhas direcionadas a um mercado específico tenham sensibilidade em relação a diferenças culturais em outras partes do mundo.²²

As práticas da Unilever são pautadas na sustentabilidade, seus produtos também estão alinhados com essa diretriz.

As fábricas da Unilever Brasil já reduziram suas emissões de CO2 em 59%, nos últimos cinco anos. Reduziram o consumo de energia em 19% nos últimos cinco anos. Mais de 52% da energia consumida pela empresa nas suas 12 fábricas no Brasil provém de fontes de energia renováveis. As unidades reduziram, nos últimos cinco anos, a carga de DQO (Demanda Química de Oxigênio) dos efluentes em 76%, melhorando assim a qualidade do lançamento. A companhia trata 100% dos efluentes gerados nas fábricas, garantindo a qualidade de lançamento de água nos rios. Cerca de 98% dos resíduos gerados nas fábricas são encaminhados para a reciclagem. O PVC foi eliminado de todas as embalagens desde 2008. Gisele Centenaro²³



Figura 19: sabão Omo Líquido Super Concentrado

²² Disponível em www.unilever.com.br, acesso em 6/8/2010.

²³ Fonte: JN (In Press Porter Novelli Assessoria de Comunicação), 10/06/2010.

Com o sabão Omo Líquido Super Concentrado, a Unilever avalia que se todos os consumidores usarem o produto, a emissão de gás carbônico seria reduzida em 130 mil toneladas por ano. A nova linha é parte do plano global de sustentabilidade da organização²⁴.

4.2 Análise intrínseca - apresentação dos dados

O Brasil foi a primeira operação do mundo, onde a companhia atua, a lançar uma campanha publicitária para comunicar a sua marca corporativa.

De acordo com e o CEO global da Unilever, a empresa lançou uma nova visão global que tem como objetivo reforçar o comprometimento da companhia com o desenvolvimento sustentável, já associada à estratégia corporativa da empresa.

Houve uma alteração da abordagem da propaganda institucional da empresa Unilever, anteriormente com foco na força das marcas dos produtos, e é pautado atualmente na sua identidade, a fim divulgá-la, em coerência com as novas demandas da sociedade.

O anúncio de 2001 enfatiza a força das marcas dos produtos, que endossam a organização, e o valor de ser multinacional, anuncia a nova identidade corporativa, ano em que a organização passou a chamar-se Unilever, adequando-se à identidade corporativa da matriz americana.

“Depois de 40 anos como Gessy Lever, a empresa passa a se chamar Unilever. O nome agrega aos produtos o valor de uma empresa multinacional”²⁵

²⁴ Thiago Terra, do Mundo do Marketing, 08/09/2010.

²⁵ Disponível em www.unilever.com.br



Figura 20: Anúncio da Unilever que comunica a nova identidade corporativa – 2001. Fonte: www.unilever.com.br

No anúncio de 2006, a organização endossa as marcas dos produtos, já com logomarca nova, que traduz os princípios organizacionais da empresa. Divulga elementos de sua missão, sua identidade corporativa, enfatizando pessoas e a vitalidade.

“A Unilever procura acrescentar vitalidade ao cotidiano dos brasileiros. O compromisso com a vitalidade está presente em todas as ações da empresa e de suas marcas”²⁶

²⁶ Disponível em: www.unilever.com.br, acesso em



Figura 21: Anúncio da Unilever que aborda a missão Vitalidade – 2006. Fonte: www.unilever.com.br.

Missão e princípios

A missão da Unilever é levar vitalidade para o dia-a-dia. Atendemos às necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais com marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, bonitas e aproveitarem mais a vida.

Trabalhando sempre com integridade

Conduzir nossas operações com integridade e respeito pelas pessoas, organizações e ambientes que nosso negócio atinge sempre esteve na essência de nossa responsabilidade corporativa.

Impacto positivo

Desejamos criar um impacto positivo de muitas maneiras: através de nossas marcas, nossas operações e relações comerciais, através de contribuições voluntárias e de várias outras maneiras pelas quais nós nos comprometemos com a sociedade.

Compromisso contínuo

Também estamos comprometidos a melhorar a maneira que gerenciamos nossos impactos ambientais e estamos empenhados em nosso objetivo de longo prazo: desenvolver um negócio sustentável.

Promulgando nossas aspirações

Nosso propósito corporativo promulga nossas aspirações na condução de nosso negócio. É apoiado por nosso código de princípios de negócio, que descreve os padrões operacionais seguidos por todos na Unilever, onde quer que estejam no mundo. O código também apóia nossa abordagem para governança e responsabilidade corporativa.

Trabalhando com outros

Queremos trabalhar com fornecedores que têm valores semelhantes aos nossos e que trabalhem com os mesmos padrões que nós trabalhamos.

Nosso código de parceiros de negócios, alinhado ao nosso próprio código, consiste em dez princípios, abrangendo integridade nos negócios e responsabilidades relacionadas a funcionários, consumidores e meio ambiente.

A logomarca, adotada mundialmente pela companhia em 2005, é forte elemento retórico do discurso Unilever, é a representação máxima de sua identidade. É constituída por 25 ícones formando a letra **U**, que representa abrigar um todo, endossando suas marcas, atrelado-as à missão corporativa. Está presente nas embalagens de todos os produtos. Como “senhas” (BAUDRILLARD, 2001), cada ícone que compõem o logotipo da Unilever estimula sentidos, o imaginário e identificações. “A imagem é certamente mais imperativa do que a escrita, impõem a significação de uma só vez (...) transforma-se numa escrita, a partir do momento em que é significativa: como a escrita, ela exige uma *lexis*. (BARTHES, 1993:132)



Figura 22: Logotipo Unilever. www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

Nossa nova identidade é uma expressão de vitalidade, que está no âmago de tudo que fazemos - nossas marcas, nossas pessoas e nossos valores. Cada ícone dentro de nosso logotipo representa um aspecto de nosso negócio e mostra nosso compromisso de agregar vitalidade à vida em tudo que fazemos. (Unilever, 2010).²⁷ (Grifos nossos).

Percebe-se aqui o argumento do discurso da organização, a sustentabilidade, é principal conceito, e também é atrelado à logomarca Unilever.

A sustentabilidade é um pilar forte na comunicação da Unilever, segundo o presidente Kees Kruythoff, em entrevista para a revista Meio & Mensagem, o Brasil é o único país onde a empresa tem propaganda para a marca corporativa, com alinhamento da missão que envolve bem-estar, autoestima, potencial humano, envolvimento comunitário e meio ambiente. E afirma que “esse processo não é só na comunicação, ele é interno, com a transformação cultural de nossos colaboradores”. Acentua-se aqui a interdependência da comunicação organizacional e cultura da organização, nesse processo para a legitimação da identidade por meio da marca Unilever.

As palavras são portadoras, geradoras de ideias, mais ainda, talvez, que o inverso. Operadoras de encanto, operadoras mágicas, não só porque transmitem essas idéias e aquelas coisas, mas porque elas próprias se metaforizam, se metabolizam umas nas outras, segundo uma espécie de evolução em espiral. É assim que elas são uma bateleiras de ideias. (BAUDRILLARD, 2001:7).

A logomarca Unilever é um conjunto de signos aos quais palavras foram atribuídas revelando seus significados, que foram determinados pela organização. E a combinação deles traduz elementos vitais para a nossa existência. As metáforas da organização se traduzem no **U**, que abriga um todo. Um todo Vital, elementos do *ethos* da organização.

²⁷ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

	Sol: Toda vida começa com o sol. Símbolo supremo da vitalidade representa várias de nossas marcas.		DNA: A hélice dupla, o mapa genético da vida e um dos símbolos da biociência. É a chave para uma vida saudável.
	Abelha: Representa a criação, a polinização, o trabalho árduo e a biodiversidade.		Mão: Um símbolo de sensibilidade, cuidado e necessidade. Representa a pele e o toque. Flor: Representa a fragrância. Quando vista com a mão, representa hidratantes ou cremes.
	Cabelos: Um símbolo de beleza e boa aparência. Ao lado da flor, evocam limpeza e fragrância. Próximo à mão, representam maciez.		Palmeira: Uma fonte nutritiva de recursos, também é um símbolo do paraíso.
	Molhos ou margarinas: Representam mistura ou preparo. Sugerem combinação de condimentos e adição de sabor.		Colher: Símbolo de nutrição, de experimentar sabores e cozinhar.
	Chá: Uma planta ou extrato de uma planta, como o chá. Também simboliza cultivo e plantio.		Tigela: Uma tigela de comida com aroma delicioso. Também representa uma refeição pronta, uma bebida quente ou uma sopa.
	Partículas: Uma referência à ciência, bolhas e efervescência.		Especiarias e sabores: Representam pimenta ou ingredientes frescos.
	Congelado: A planta simboliza o frescor, o floco de neve representa congelamento. Um símbolo de transformação.		Peixe: Representa alimento, o mar ou a água fresca.
	Onda: Simboliza limpeza, frescor e vigor, tanto na higiene pessoal quanto num ícone de lavanderia (com a camisa).		Brilho: Limpo, saudável e cintilante de energia.
	Líquido: Uma referência à água limpa e à pureza.		Pássaro: Um símbolo da liberdade. Sugere alívio das tarefas diárias para poder aproveitar da vida o que ela tem de melhor.
	Recipiente: Simboliza a embalagem. Um pote de creme associado a cuidados pessoais.		Reciclar: Parte do nosso compromisso com a sustentabilidade.
	Roupas: Representam roupas recém-lavadas e boa aparência.		Lábios: Representam beleza, boa aparência e paladar.
	Coração: Um símbolo de amor, cuidado e saúde.		Sorvete: Um agrado, prazer e diversão.

Figura23: ícones que compõem o logo da Unilever. www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

Percebe-se a condução do resultado interpretativo dos destinatários, para que não possam desviar-se da intenção do remetente.

Desde 2002, a marca Unilever tornou-se mais visível para os compradores, com o logo da empresa na parte de trás de todas as embalagens de produtos. Todas as nossas companhias se chamam agora Unilever.²⁸

²⁸ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

Além de estar visível em todas as embalagens, a marca também assina toda a publicidade dos produtos, no canto superior direito, conforme anúncios a seguir:



Figura 24: Anúncios publicitários dos produtos Unilever com o endosso da marca corporativa. Fonte: www.unilever.com.br

Todas as peças da comunicação institucional estão associadas aos quatro pilares da companhia: potencial humano, auto-estima, saúde e envolvimento comunitário. A colher, atrelada à nutrição e saúde, apresenta *Kibon* e *Ades*. A flor relacionada à autoestima, divulgando *Dove* e *Seda*. A abelha representando o trabalho comunitário e o Sol ligado ao potencial humano. Aqui fica evidente a intertextualidade do discurso institucional e do mercadológico. Reforçando a afirmação da gerente de comunicação, Ágatha Faria, sobre a incorporação da comunicação sob a perspectiva integrada.

Os elementos compartilhados de uma cultura organizacional forte, também são evidenciados no discurso da organização.

“Desde a sua fundação, a Unilever sempre **pratica e compartilha** seus **valores e princípios.**” (Grifos nossos).

“todos que se **envolvem com a atuação da empresa são beneficiados.**” (Grifos nossos)

“Inserir valores e práticas sustentáveis no centro da estratégia da companhia é um empreendimento ousado, mas acreditamos que a sustentabilidade deve ser incorporada ao negócio para promovermos o crescimento econômico da Unilever, sem deixar de lado o desenvolvimento da sociedade em que atuamos”²⁹

A campanha publicitária “Cada gesto conta”, evidencia que pequenas atitudes diárias podem fazer uma diferença para um futuro melhor, com isso a organização reafirma seu compromisso com a sustentabilidade. Com o argumento “Trabalhamos para criar um futuro melhor todos os dias”.



Figura 25: Campanha publicitária *Cada Gesto Conta*. Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

Esta operação tem como propósito fortalecer o seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável, já associada à estratégia corporativa da Unilever. E ao

²⁹ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

eleger produtos Unilever, o consumidor compra de forma consciente e apóia as ações de sustentabilidade.

A Unilever, na Campanha Cada Gesto Conta, promoveu três Jogos da Solidariedade em prol dos desabrigados da região serrana do Rio, com produtos como parte do ingresso; Unilever dobrou quantidade de donativos. Foram 61,5 toneladas de produtos arrecadados. Traduzindo o engajamento dos adeptos da marca.



Figura 26: Imagem do jogo promovido pela Unilever em prol das vítimas das enchentes da região serrana do Rio de Janeiro, em janeiro de 2011.

São inúmeros os feitos que a organização faz questão de evidenciar:

Em 2008, o investimento em saúde chegou a aproximadamente R\$ 1,5 milhão, representando um aumento de 10% em relação ao total investido no ano anterior.

O projeto Real Beleza que teve início em 2007 e já envolveu 5.200 crianças, 2.500 famílias e 250 profissionais de educação, fortalecendo a autoestima de crianças e adolescentes, por meio de atividades nas escolas, são oferecidos workshops e palestras para professores, familiares e comunidade do entorno escolar.

Programa Esporte Cidadão Unilever já capacitou 4.000 professores e atendeu mais de 72.000 estudantes entre 7 e 15 anos, todos de baixa renda da rede pública de ensino.

Em 2007, a Unilever Brasil foi eleita pela segunda vez consecutiva como uma das Empresas dos Sonhos dos Jovens. As consultorias Companhia de Talentos e LAB SSJ entrevistaram mais de 16 mil estudantes universitários.

Em 2008, as marcas Omo, Seda, Rexona, Lux, Kibon e Hellmann's foram as vencedoras, em suas respectivas categorias, do Top Of Mind da Folha de S. Paulo. A Unilever venceu o Top Popular com Hellmann's, o Top Feminino com Seda e o Top Grand Prix com Omo. É a empresa mais admirada no Brasil na categoria Higiene e Limpeza Doméstica no prêmio Carta Capital de 2006.

A Unilever foi vencedora no item Relacionamento com o Governo e a Sociedade no Guia Exame 2006 de Boa Cidadania Corporativa, com o Projeto Mais Vida.

A empresa foi destaque no Guia Exame de Boa Cidadania por ter aplicado conceitos de sustentabilidade ao lançar produtos específicos para a população de baixa renda, ter reciclado quase 100% dos resíduos gerados nas suas fábricas e ter mais que duplicado o orçamento para a área ambiental entre 2002 e 2004. Entre as três maiores notas recebidas, a Unilever destaca o quesito "Meio Ambiente" (10), "Valores e transparência" (9,5) e "consumidores/clientes" (9,5).³⁰

A autopromoção, por meio de dados autobiográficos que acentuam sucesso, é um recurso retórico muito constante no discurso das organizações.

4. 3 Interpretações do ato retórico

A retórica é utilizada como elemento para a legitimação da identidade da organização. Com base nos significados divulgados pela a empresa, calcados na retórica potencializam o poder simbólico dos signos. Estimam-se como resultado, sob julgamentos cultural, afetivo, emocional etc., inúmeras interpretações, conforme a tríade dos signos de Peirce, já explorada neste trabalho:

³⁰ Dados extraídos de www.unilever.com.br.

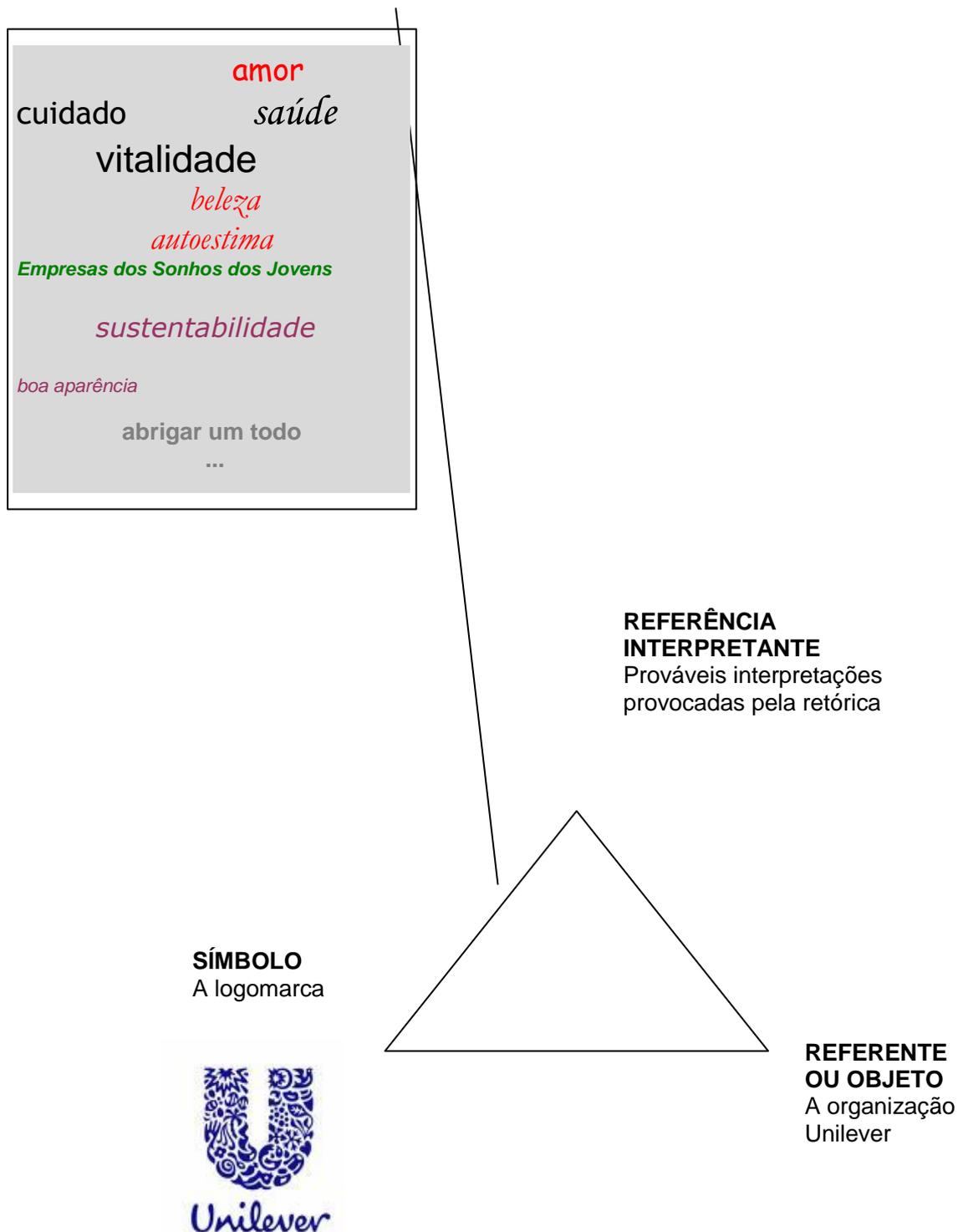


Figura 27: Interpretação peirceana dos signos da logomarca Unilever.

“A nova visão está centrada em ajudar as pessoas a se sentirem bem e bonitas, aproveitando mais a vida com marcas e serviços que são bons para elas e para os outros, e inspirar as pessoas a ter pequenas atitudes diárias que farão uma grande diferença para o mundo. **O tripé mostra a elasticidade do conceito de gestão em sustentabilidade** que vai além do gerenciamento ambiental e inclui questões fundamentais como nutrição, saúde e bem estar (...). A Unilever sempre teve ciência de sua responsabilidade social e, desde o início dos anos 90, está em uma jornada **para se tornar uma empresa genuinamente sustentável**” (Paul Polman) 31 (Grifos nossos).

No trecho acima, o esforço da organização em projetar uma imagem de si, de “empresa genuinamente sustentável”, e abaixo, o vínculo da marca corporativa com a questão.

Como marca corporativa, a Unilever se encontra em uma posição forte graças ao **seu comprometimento**, assumido há muito tempo em relação à **questão da sustentabilidade**. No futuro, trabalharemos com mais empenho para manter a confiança e as relações que construímos por meio de nossas iniciativas empresariais, para envolver os consumidores de forma direta neste plano e para apoiar as nossas marcas individuais em seus esforços.³² (Grifos nossos).

O trecho a seguir, extraído da página da organização na *web*, refere-se ao papel da marca corporativa, reforça intenções institucionais e mercadológicas, graças ao diálogo que a marca corporativa permite entre essas duas instâncias.

A grande validade da marca corporativa é que ela vai além das marcas. Ao mesmo tempo em que **ela tem aderência com o nosso negócio, ela comunica nossos valores**. (Kees Kruythoff)³³. (Grifos nossos).

E também da expressão da intencionalidade de seu discurso para a legitimação de sua marca corporativa atrelada à sustentabilidade.

³¹ Em matéria divulgada no portal da propaganda, o CEO global da Unilever, que veio ao Brasil para o anúncio feito durante o Fórum Modelo de Desenvolvimento Sustentável, em parceria com a revista Exame.

³² Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009.

³³ Idem 31.

4.4 Avaliação

Percebe-se a tentativa da reciprocidade entre cultura, discurso e práticas no caso Unilever. Por meio da atitude a Unilever é capaz de promover transformações no comportamento dos públicos vinculados a ela. Isso pode acontecer pela identificação de valores e interpretação dos seus símbolos. Para tanto, adota várias práticas condizentes com seu discurso e seus princípios organizacionais.

Sob a ótica da retórica da legitimação organizacional proposta por Halliday (1987) o discurso da Unilever evidencia a interação simbólica entre a organização e o ambiente externo.

Enquanto as outras empresas destacavam os atributos do produto e abordavam preço e qualidade, a marca investiu em um apelo altamente emocional (Eduardo Tomiya, diretor da Brand Analytics, M&M, 2009)

As marcas de produtos só podem passar uma mensagem sobre estas questões de maneira eficaz e confiável se tiverem uma base sólida na abordagem e no compromisso global da companhia.³⁴

Com as marcas de produtos individuais se posicionando mais fortemente acerca de questões sociais e ambientais, os consumidores olharão para a marca empresarial pelo seu valor e abordagem. As marcas de produtos só podem passar uma mensagem sobre estas questões de maneira eficaz e confiável se tiverem uma base sólida na abordagem e no compromisso global da companhia.³⁵

Embora a marca corporativa endosse as marcas dos produtos, estando presente em todas as embalagens visível em todas as embalagens, e também assinando toda a publicidade dos produtos. Não há reciprocidade dos produtos com a marca mãe. Verifica-se também o esforço em trabalhar as mensagens prioritárias. Recentemente a organização foi acusada por hipocrisia sobre o anúncio da linha de produtos Dove e Axé. Em notas oficiais, a empresa afirma que:

³⁴ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

³⁵ Idem 31

Todos os produtos da Unilever devem refletir a missão de vitalidade, sabendo que nem todos os nossos milhões de consumidores são iguais, que nem sempre buscam os mesmos benefícios, sejam eles emocionais ou funcionais. É isto que está por trás das campanhas de Dove, tanto quanto nas campanhas de Axe, e de todas as outras nossas marcas.³⁶ (Grifos nossos).

Posiciona sua comunicação de maneira que ajude meninas e mulheres a entender a beleza como algo mais amplo, além dos estereótipos e padrões estabelecidos, e que contribua para um bom desenvolvimento da **auto-estima**.³⁷ (Grifos nossos).

O *reality show* da TV Globo que estreou em janeiro de 2011 tem o patrocínio dividido entre cinco cotistas. Dentre eles está a Unilever com a marca Knorr. Cada cota foi negociada a preço de tabela por R\$ 16,9 milhões.

O que leva uma organização, que investe milhões para vincular seus princípios organizacionais à sua marca corporativa, associa-se a um programa que tem tantas repercussões negativas?

Podemos perceber que afirmações que compõem o discurso mercadológico da organização diferem da percepção que o público pode ter.

Ao mesmo tempo, reconhecemos a influência de *marketing* e propaganda sobre os consumidores e levamos nossas responsabilidades a sério. Isso significa que garantimos que todos os *claims* relacionados a nossos produtos possuam um fundamento científico validado e que tais comunicações sejam submetidas a testes para assegurar sua legalidade, **decência** e honestidade. (Unilever)

Infelizmente, acho que o BBB produz mais coisas negativas do que positivas (ou pior, mostra um lado da sociedade que gostamos de fingir ou de achar que não existe como homofobia, violência contra a mulher, *bullying* e racismo).

Uma prova do Líder foi patrocinada pela marca Knorr (Unilever). Causou frustrações para o departamento de *marketing* da organização. Os participantes começaram a cantar espontaneamente o *jingle* da concorrente Maggi (Nestlé) durante o evento, gerando comentários negativos na rede social.

³⁶ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

³⁷ Fonte: www.unilever.com.br. Informações obtidas em 20/12/2009

A questão *merchandising* é complexa e merece um estudo muito aprofundado, ainda mais quando está inserida em um contexto de *reality show*, onde o resultado é decorrente do comportamento das pessoas.³⁸

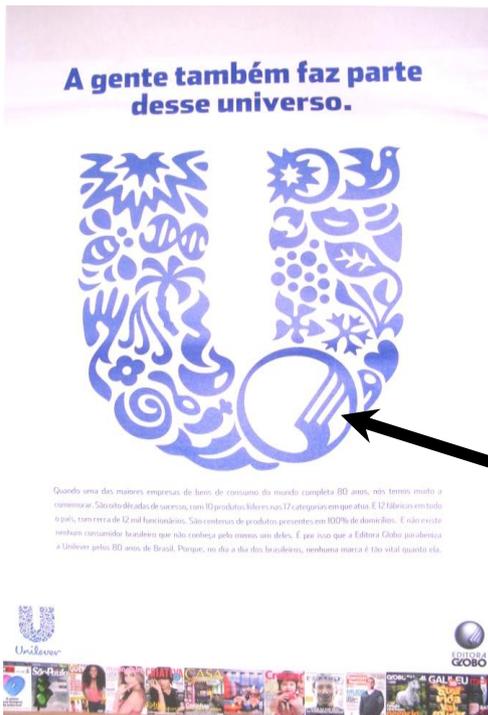
Os internautas avaliaram o episódio como um "erro de *marketing*", embora que a patrocinadora, Unilever, se tornasse a marca mais comentada na rede, com 78% das menções entre 27 de dezembro e 26 de janeiro, segundo a consultoria Predicta.³⁹ Além da reação negativa provocada pelo conflito com a identidade das duas marcas de caldos de galinha, a prova recebeu críticas pela sua arquitetura e foi considerada por muitos de mau gosto. Episódios assim podem causar um descompasso entre o institucional e o mercadológico.

O patrocínio do *reality show* Big Brother gera controvérsias. Os valores dos participantes do programa são refletidos na organização. A voz corporativa da Unilever, invisível no programa, confunde-se com o efêmero conjunto de todas as vozes compartilhadas. Ali o discurso mercadológico esquivava-se do discurso institucional, tão bem articulado em ações anteriores. Ignorando o poder de um veículo de comunicação de massa, que pode contribuir para a construção de percepções errôneas, *pathos*, desalinhadas com seu *ethos*. A organização perde ali, uma grande chance de se constituir como cidadã.

Por outro lado, a identificação de alguns os *stakeholders* pode ser exemplificada por dos diversos anúncios que foram publicados na ocasião da comemoração dos 80 anos da empresa, diversos depoimentos de afinidades foram publicados na revista Meio & Mensagem, permeando uma reportagem especial. O anúncio a seguir, chamou a atenção pela a inserção da logomarca da editora Globo, na logomarca da Unilever.

³⁸ Rafael Wainberg, Administrador | Rainha das Noivas. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/6,13496,esqueceram-do-patrocinador-no-bbb.htm>, acesso em 28/3/2011

³⁹ Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/knorr-passa-por-saia-justa-no-bbb/42568>



Logomarca da editora Globo inserida na logomarca Unilever demonstra reciprocidade entre ambas.

Figura 28: anúncio da Editora Globo na Revista Meio & Mensagem por ocasião dos oitenta anos da empresa Unilever, p. 50.

Reprodução do texto do anúncio:

A gente também faz parte desse universo.

Quando uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo completa 80 anos, nós temos muito a comemorar. São oito décadas de sucesso, com 10 produtos líderes nas 17 categorias em que atua. E 12 fábricas em todo o país, com cerca de 12 mil funcionários. São centenas de produtos presentes em 100% de domicílios. E não existe nenhum consumidor brasileiro que não conheça pelo menos um deles. É por isso que a Editora Globo parabeniza a Unilever pelos 80 anos de Brasil. Porque, no dia a dia dos brasileiro, nenhuma marca é tão vital quanto ela.

O conhecimento da marca Unilever cresceu nos últimos anos de 7%, em 2004, para 73% em 2010. Há 11 anos, está na lista do índice Dow Jones de Sustentabilidade como a empresa que mais se preocupa com o tema, com ênfase para sua postura ética, transparente e de respeito ao consumidor e a mais sustentável no setor de alimentos. Pesquisa do TNS *Research International* de 2010 indicou a Unilever entre as 10 empresas no Brasil mais associadas às questões de sustentabilidade.⁴⁰

⁴⁰Gisele Centenaro. (In Press Porter Novelli Assessoria de Comunicação) 10/06/2010. www.portaldapropaganda.com

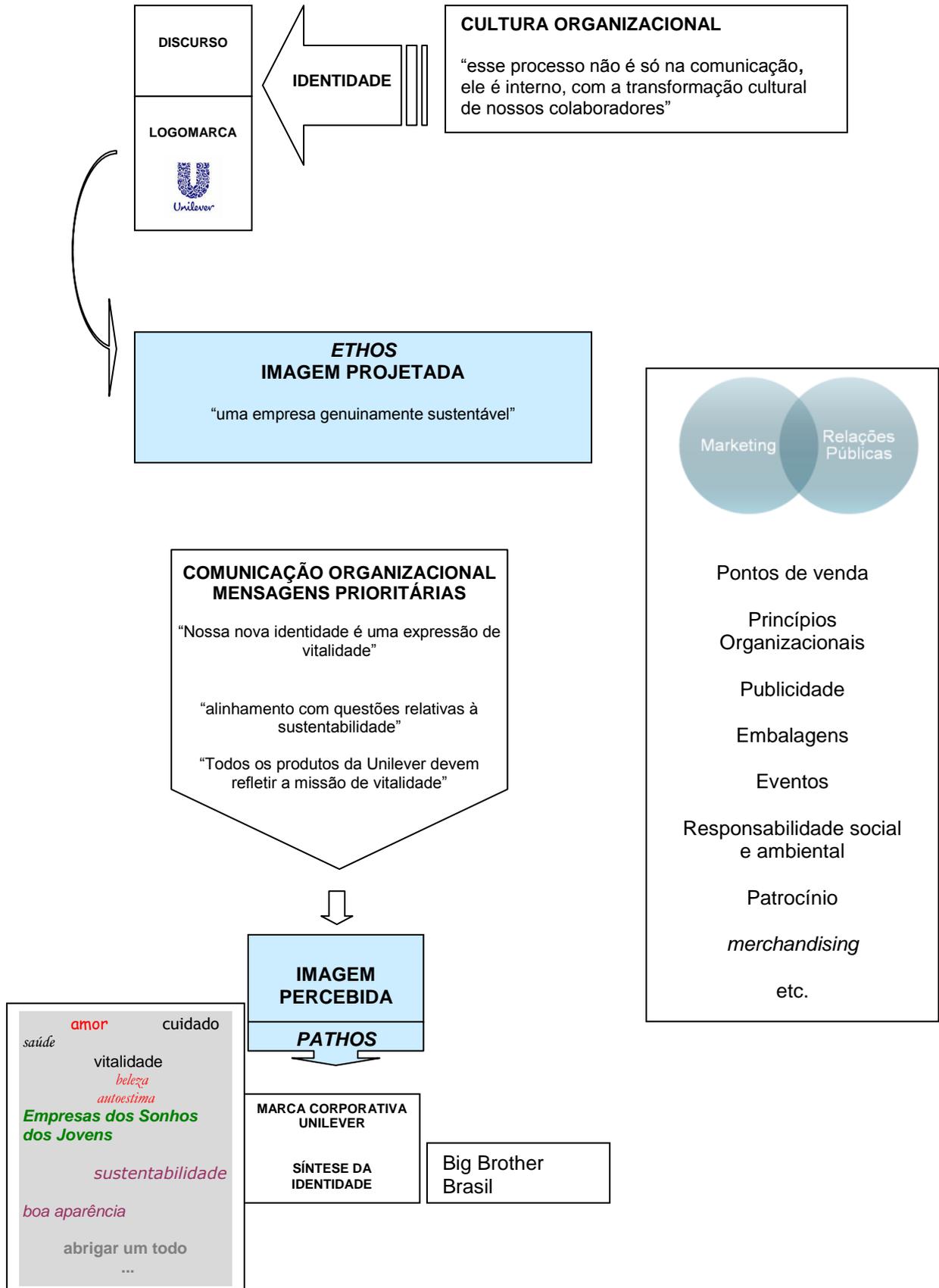


Figura 29: Mensagens prioritárias do discurso Unilever; *Ethos* e *Pathos*.

Embora observado o contexto atual, e o alinhamento da cultura da organização, a promoção da consistência de sua identidade corporativa, por meio da influência dos membros da organização ainda não é efetiva, pois sofre influências de outros grupos de relacionamento da organização.

O discurso organizacional da Unilever é pautado nos atos retóricos e dissemina os princípios organizacionais, contribuindo para a construção de um *ethos*, afinado com esses princípios. Favorecendo assim, interpretações mais próximas dos elementos da identidade da organização. A organização sustenta uma imagem de si em coerência com os anseios da sociedade, e é de fato, uma empresa ligada à sustentabilidade. A concentração desses empenhos acaba refletida no nome que a organização toma como força e referência, a sua marca corporativa.

A marca corporativa, por vezes é amparada pelo diálogo entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Por outro lado, a empresa se esquece que cada elemento do *mix* de comunicação compõe seu discurso e é importante para alicerçar sua identidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem a pretensão de ser conclusivo, este estudo ressaltou elementos importantes para a legitimação da identidade corporativa. E também, a importância da organização como ator social.

Uma organização é um sistema que reúne capital, trabalho, princípios, diretrizes, métodos etc., mas ela vai muito além deste sistema. Em minha opinião, a organização quer e desempenha um papel mais significativo no contexto social. Este microuniverso é um determinante no sistema social, pois ela gera empregos e descobre novos processos e avanços tecnológicos, tem assim papel de atualizador de estratégias, produtos e serviços que resultaram em progresso econômico e social, e a competência em gerar lucros, submetida à lógica do mercado.

Por ser um microuniverso se compõem de elementos que estarão contidos em outros microuniversos, o que faz dela ao mesmo tempo em que aglutinador de esforços também um disseminador de forças e ideias.

A organização tem que levar em consideração vários fatores que são de relevância a sua existência, são eles: os novos sistemas de administração participativa, maior flexibilidade dos modelos de gestão; os avanços tecnológicos; o rápido intercâmbio de informações; a intensificação das relações sociais; o despertar de consciência do cidadão; o planejamento como fundamento básico de gestão: a ideia de responsabilidade social; valorizar canais participativos de comunicação e investir em comunicação e entender como autenticar junto à sociedade os seus atos retóricos. E se legitimar neste processo pela construção do *ethos* e do *pathos*, por meio de um discurso passional.

É sabido que uma organização, em nossos dias globalizados, tem em sua área de comunicação como uma ferramenta de trabalho séria e poderosa, se bem entendida e aplicada. Muitas organizações, quando em processo de venda de ações, são estudadas e avaliadas, não só por sua produção, estrutura física ou capacidade de logística, mas, também, pela marca corporativa e pela sua força comunicativa, ou melhor, seu poder de expressão, ou seja, sua capacidade de retórica de transmitir ideias para a sociedade.

Entendemos, também, que só será possível a compreensão desse fenômeno, se avaliarmos de alguma forma, a questão comportamental da significação simbólica

da organização e a própria atribuição de sentido que se estabelece entre os seres humanos, que agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece, e que esse processo consiste no fato de os significados de tais elementos serem provenientes da ou provocados pela interação social que se mantêm com as demais pessoas do grupo.

A comunicação organizacional desempenha um importante poder no na estabilização, no desenvolvimento das empresas. A comunicação é a base de todo sistema social, é por meio dela que se estabelece o movimento das relações sociais, ela provoca todo um processo mental de percepção, seleção, rejeição, aceitação e interpretação das informações.

Como ler o mundo com uma diversidade de signos e símbolos a nossa volta; enviados simultaneamente de vários lugares e por várias fontes? Vários fatores devem ser levados em consideração, na leitura do discurso de uma organização. Como atos retóricos, os discursos estarão influenciando positiva ou negativamente a interpretação dos fatos, das coisas, das pessoas, e principalmente das organizações.

A renovação de marca corporativa exige uma revisão da identidade, um olhar para a essência da organização, mostrando sua personalidade por meio de seu discurso e, principalmente, como ela percebe a sociedade. O discurso organizacional, pautado na retórica, colabora para configurar um *ethos*, a imagem que a organização faz de si, favorecendo impressões e noções, e permite que os *stakeholders* tenham uma interpretação mais acertada dos elementos identitários da organização. O propósito fundamental é a autenticidade na transmissão desses atributos, além da promessa de boas práticas e bom desempenho.

Ao gerenciar a identidade corporativa é importante olhar para fora, bem como para dentro. Compreender a organização pressupõe conhecer: o que querem da organização? Quem somos na organização? Por que estamos neste contexto?

As organizações contemporâneas se deparam com situações que as desviam de suas missões. Uma verdadeira compreensão da identidade corporativa e da cultura que a sustenta ajuda a mantê-la na tarefa e fornece orientação para os próximos passos. Uma imagem clara pode conduzir melhor suas ações. A disseminação dos princípios organizacionais por meio da marca corporativa pode amparar a legitimação da identidade da organização junto aos *stakeholders*.

Por trás do conceito de *stakeholders*, estão pessoas. Elas têm paixões, metas e considerações. Funcionários, acionistas, fornecedores, consumidores e tantos outros. Cada um tem uma perspectiva única em relação à marca corporativa, que revela um pouco mais sobre a identidade da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”** In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006

ALTVATER, Elmar. **Os desafios da globalização e da crise ecológica para o discurso da democracia e dos direitos humanos.** In: HELLER, Agnes et. Alli. *A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI.* Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

AMOSSY, Ruth (org.). **A imagem de si no discurso: a construção do ethos.** São Paulo: Contexto, 2008.

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética.** Rio de Janeiro: Ediouro, [200-].

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal.** 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

_____. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem.** 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BARROS, Diana Luiz Pessoa de; FIORIN, José Luiz (org.). **Dialogismo, polifonia, intertextualidade: em torno de Bakhtin.** São Paulo: Eduap, 1999.

BARTHES, Roland. **Mitologias.** Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 1993.

BAUDRILLAD, Jean. **Simulacros e simulação.** Lisboa, Relógio d'água, 1991.

_____. **Senhas.** Rio de Janeiro, Difel, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo, Manole, 2002.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva 2009. p 309 -325.

CASTELS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Volume I. A sociedade em rede. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Ildebrandro. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.99-100.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação**. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, Saraiva, 2009.

FIORIN, José Luiz. (Org.). **Dialogismo, Polifonia, Intertextualidade: em torno de Bakhtin**. São Paulo: Edusp, 1999.

_____. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2008.

FISCHER, Rosa Maria. **Responsabilidade Social: o desafio de colaborar**. In: Magdalena e Gustavo Boog. (Org.). *Tempo de Convergir - o impacto nas pessoas, organizações e sociedade*. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2003, v. 1, p. 103-121.

FORTES, Waldyr Guimarães. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GAIO, Sofia. **Contribuição das Relações Públicas na gestão de marcas corporativas**. In: CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes (org.). *Relações públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006. p 202.

GUERRA, Maria José. **Contribuições da teoria lingüística e comunicação organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

_____. **A formação dos gestores em cultura e comunicação organizacional: O ponto de vista da semiótica discursiva**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. São Paulo: Saraiva 2009. p 105-124

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GUIRAUD, Pierre. **A Semântica**. 5ª edição Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1989.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções de nosso tempo *Educação & Realidade*. , Porto Alegre, v. 22, n. 2, 1997, pp. 15-46.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus, 1987.

_____. **Discurso Organizacional: uma abordagem retórica**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional*. São Paulo: Saraiva 2009. Volume 2, pp. 31-52

HEILBRUNN, Benoît. **A logomarca**. São Leopoldo-RS: UNISINOS, 2004.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **A arte dos slogans: técnicas e construção de frases de feito no texto publicitário**. São Paulo. Annablume, 2002.

_____. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação organizacional. São Paulo: Saraiva 2009. Volume 2, pp.7-2

_____. **Método semiótico**. In DUARTE, Jorge (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **A responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2005, p33.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila P. . **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional**. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (orgs). (Org.). Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. 4ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **A propósito do *ethos***. In Motta, Ana Raquel, Salgado, Luciana (orgs.). O *ethos* discursivo. São Paulo: Contexto, 2008, pp. 11-29 .

MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Sem Complicação: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.98.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia.** São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MORAIS, Regis de. **Filosofia da Ciência da Tecnologia.** SP: Papyrus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAETANO DE PAULA, Carine F. **Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos?** In:

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008 p.109- 127.

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de Tecnologia.** São Paulo: Editora Contraponto, 2005, p.119 – 270.

PROSS, Harry. **Estructura Simbólica del Poder.** Editorial GIII S. A., Barcelona, 1980.

PUTNAM, 2009

RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação.** 3. ed. rev.atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RODRIGUES, Suzana, Braga. **A dinâmica política da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado.** In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 57-90.

SAAD, Elizabeth. **Estratégias 2.0 para as mídias digitais.** São Paulo, SENAC, 2008.

SAGAN, Carl. **O mundo assombrado pelos demônios.** São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.

SANTAELLA, Lucia. **A teoria geral dos signos: como as linguagens significam as coisas.** São Paulo: Pioneira, 2004.

SILVA, Christian Luiz da. **Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar.** In: SILVA, Christian Luz e MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.). Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sobre a ótica multidisciplinar. Petrópolis Rio de Janeiro: Vozes 2005. 196p p11-40

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 13^o ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marca: construindo marcas de valor.** São Paulo: Harbra, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TORRES JÚNIOR, Alvaír Silveira. **Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação organizacional. São Paulo: Saraiva 2009. P. 53-83

Dissertação

PEROTTO, Evandro Renato. **Conceituando a marca pela enunciação.** Uma proposta do campo da comunicação. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007

Teses

BARBOSA, Júlio César. **A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das relações públicas nos processos comunicacionais.** Tese (Doutorado em Ciências da comunicação) - Escola de Comunicação e Artes Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

Revista

MEIO & MENSAGEM. São Paulo: Meio & Mensagem, 1378-2009. Semanal.

Artigos

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações, identidade e marca: articulações em tempos de pós-modernidade.** Conexão: Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 1, n. 2, p. 201-220, jul. 2002.

BARBOSA, Julio Cesar. O processo de construção política do discurso empresarial. **Uma visão do profissional de Relações Públicas.** Artigo apresentado ao XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj , em setembro de 2005. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R1616-1.pdf>, acesso em 17/8/2010.

BELINAZO, Denadeti Percianello, AREND, Sílvio Cezar. **Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente.** In: Revista da FAE. Curitiba, v10, n.2, p1-15, jul./dez.2007

DE SÁ, Sylvia. **A atitude da marca: a sua tem?** Mundo do marketing. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15283,atitude-de-marca-a-sua-tem-.htm>, acesso em 09/08/2010.

_____. **Unilever mostra o que é branding corporativo.** Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/11,15151,unilever-mostra-o-que-e-branding-corporativo.htm>, acesso em 20/7/2010.

IASBECK, Luiz Carlos. **Ouvidoria, lugar privilegiado de Comunicação Organizacional.** Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional para apresentação no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação em 2006. http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/oc/ouvidoria_lugar_de_comunicacao.pdf>acesso em 20/12/2009.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança cultural e a responsabilidade das relações públicas.** Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v.1, n.1, p. 85-95, ago. 2004.

NETO, Guilherme. **Emoções como diferenciadores de marca.** Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/11,9841,emocoes-como-diferenciadores-de-marca.htm>. Acesso em 04/06/2009

PADILHA, Ivan. **O chefe da garotada.** Revista Gol linha aéreas inteligentes. Nº 103 outubro de 2010. p. 162-168

PEREIRA, Paula Helena de Oliveira. **Como a marca corporativa contribui para a geração de valor nas empresas.** Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v.4, n.7, p. 245-255, ago. 2007.

PUTNAM, Linda. **Organizações e seus aspectos sutis.** Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v.5, n.9, p. 219-226, agosto 2008.

SANTAELLA, Lucia. **Novos Desafios da Comunicação.** Disponível em <http://elisetemartins.blogia.com/2005/053101-novos-desafios-da-comunicac-o.php> acesso em 30/9/2010

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional.** Revista Famecos: Mídia, Cultura e Tecnologia (on-Line), Porto Alegre, RS , n.31, p. 47-53, dez. 2006.

Notas de aula

FARIA, ÁGATA. Palestra proferida na Faculdade Cásper Líbero em 2009. Notas de aula.

Sites

<http://www.unilever.com.br>. Acesso em 20/12/2009

<http://comatitude.com.br/blog/> Acesso em 10/8/2010

<http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2010/06/0005>, acesso em 10/82010

<http://br.hsmglobal.com>, acesso em 15/08/2010