

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GLÓRIA RÜCKERT JUNGKENN

COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
MERCUR EM BUSCA DE UM MUNDO BOM PARA TODO MUNDO

Porto Alegre

2019

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

GLÓRIA RÜCKERT JUNGKENN

**COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
MERCUR EM BUSCA DE UM MUNDO BOM PARA TODO MUNDO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Prof^a. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2019

GLÓRIA RÜCKERT JUNGKENN

**COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
MERCUR EM BUSCA DE UM MUNDO BOM PARA TODO MUNDO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em ____/____/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (orientadora)

Prof. Dr. Diego Wander

Prof^a. Me. Glafira Furtado

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Começo com algo que várias pessoas já me ouviram falar: “a Glória que se mudou há quatro anos atrás para Porto Alegre, jamais imaginaria o que aconteceria. Se me contassem antes, eu provavelmente não teria acreditado”. Digo isso, pois vivi momentos inexplicáveis durante a graduação, como estudante, profissional e pessoa, que me fizeram aprender, (des) aprender e (re) aprender constantemente.

Estudei a vida inteira para passar em uma universidade e quando me dei conta estava na lista de aprovados da PUCRS, com uma enorme oportunidade batendo na porta. Nunca esqueço da minha mãe falando: “isso não foi em vão. Não é coincidência. Tu tens que ir estudar lá”. E eu fui. Hoje, me considero filha da PUCRS e da Famescos, instituições que eu admiro e que me proporcionaram aprendizagens muito valiosas.

Nesse caminho, eu não sabia o que me esperava e confesso que mal sabia o que era Relações Públicas. No decorrer da graduação, fui me apaixonando pela área e pela comunicação. O ser humano é de fato um mistério e o processo comunicacional é complexo e fascinante, assim como as Relações Públicas e seu processo de (re) significação. Estudar, pesquisar, refletir, praticar e trabalhar nessas áreas passaram a ser o meu propósito.

Dito isso, primeiro, gostaria de agradecer a toda minha família e em especial meus pais pelo apoio incondicional. Sou assim determinada e amo estudar graças a vocês. Obrigada por me criarem para o mundo e me ensinarem diariamente lições fundamentais. Um agradecimento especial a minha irmã, que diz se espelhar em mim, mas na verdade, eu que me espelho nela. Também agradeço aos meus avós que sempre me deram todo carinho do mundo.

Aos meus amigos, Andressa e Tom que viveram esses quatro anos comigo: sem vocês isso não seria possível. Tom, obrigada por ser brilho e por toda diversão que me proporciona. Andressa, minha grande amiga e, além disso, praticamente minha irmã. Não nos chamam de gêmeas à toa, tenho certeza disso. E tem mais: minha sócia. Obrigada por me questionar continuamente e refletir comigo todos os dias sobre essa loucura que é viver e empreender. Abrimos uma empresa juntas, fizemos muitos trabalhos e ganhamos prêmios. Mas mais do que isso, compartilhamos nossos sentimentos e inquietudes: nossa amizade e parceria são para sempre.

Também agradeço as minhas duas amigas de infância, de adolescência e, agora, na vida 'adulta': Amanda e Ana. Imagino nós três naquelas imagens de velhinhas na beira da praia. Mesmo longe, unidas e se apoiando. Tenho muito orgulho de vocês, das pessoas que se tornaram e de tudo que conquistaram. Amanda, obrigada por me entender independentemente da situação e por viver tantos momentos "diferentes" comigo.

Professores da Famecos, minha gratidão imensurável por tudo que me ensinaram e me fizeram crescer. Em especial, a professora Cleusa que me oportunizou experiências únicas. Profe, tu és inspiração por onde passas. Te admiro muito como profissional e pessoa. Não sei o que seria de mim na graduação e na monografia sem ti. Além disso, obrigada pela confiança nesses anos como bolsista e por me aconselhar, me ajudar e não medir esforços para tornar a comunicação e as Relações Públicas áreas de expressão através do pensamento crítico. Estarás sempre no meu coração. Também agradeço a minha banca por contribuir com a minha formação e com a pesquisa que desenvolvi. Vocês são muito especiais para mim e transformaram a minha forma de enxergar o mundo. Agradeço a empresa Mercur por "abrir as portas" para mim e possibilitar o desenvolvimento da minha monografia.

Vinicius de Moraes já dizia: "a vida é a arte dos encontros, embora haja tantos desencontros pela vida". Contudo, eu costumo dizer que, embora haja tantos desencontros na vida, ela ainda continua sendo a arte dos encontros. E esses encontros que tive durante a graduação foram incríveis, emocionantes e 'incomunicáveis'. Gratidão eterna ao universo e as energias que nos regem. Mal posso esperar pelos próximos anos e, assim, continuar minha jornada pela vida em busca de conhecimento e sabedoria.

Termino dizendo que, "frequentemente, refazer nossa relação com a vida e com a natureza nos leva a buscar uma vida mais simples, menos emaranhada por posses que pensávamos necessárias até o dia que entendemos que somos ricos não pelas coisas que possuímos, mas pelas relações que nutrem nossa alma" (LALOUX, 2017, p. 50). Quando passamos a enxergar e entender o mundo com novas lentes, nos damos conta do outro, das nossas relações e do nosso ser. De coração para coração: obrigada vida e a todos que tornaram este momento possível. Amo vocês!

O homem contemporâneo paga o preço de uma incrível falta de introspecção. Não consegue perceber que, apesar de toda sua racionalização e eficiência, continua possuído por “forças” além do seu controle. Seus deuses e demônios absolutamente não desaparecem; têm apenas novos nomes. E o conservam em contato íntimo com a inquietude [...].

Carl Jung (2016)

RESUMO

Na presente monografia, buscamos articular a comunicação e a comunicação organizacional na perspectiva da humanização, considerando a temática da alteridade e das emoções nos ambientes organizacionais. Para o desenvolvimento da pesquisa, definimos como objetivos: discutir sobre relações que podem ser estabelecidas entre comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização; evidenciar possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional; e, aproximar a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional, tendo como objeto a Mercur, empresa localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, cujo processo de mudança tem como foco o protagonismo das pessoas, a responsabilidade e a relevância social. A investigação de caráter exploratório (GIL, 2008) recorreu aos levantamentos bibliográfico e documental (ibidem), à entrevista em profundidade do tipo semiaberta (DUARTE, 2006) e análise de materiais disponibilizados na web. As nossas discussões indicam, mesmo que provisoriamente, o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva no processo de humanização da organização estudada, sobretudo através do olhar sensível ao outro como diferente e singular, a partir de suas subjetividades, contextos, sentidos e símbolos.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Humanização. Alteridade. Emoções. Empresa Mercur.

ABSTRACT

In the present monograph, we search to articulate communication and organizational communication from the perspective of humanization, considering the thematic of otherness and emotions in organizational environments. For the development of the research, we define as objectives: discuss the relationships that can be established between communication and organizational communication through the bias of humanization; evidence the possible interfaces between otherness and emotions in the human dimension of organizational communication; and, approach the theory and practice of the humanization process in the organizational context. For this approach, we study the Mercur company and its change process with focus on protagonism of the people, in responsibility and social relevance. The exploratory investigation (GIL, 2008) appealed to bibliographic and documentary surveys (ibidem), to the in-depth semi-open interview (DUARTE, 2006) and analysis of materials available on the web. Our discussions indicate, even if provisionally, the recognition of the dimension of otherness and the dimension of emotional and affective in the process of humanization of the studied organization, especially through from the sensitive look to the other as different and singular, from their subjectivities, contexts, meanings and symbols.

Keywords: Organizational communication. Humanization. Otherness. Emotions. Mercur Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Borrachas de apagar comercializadas pela Mercur por volta de 1938.....	44
Figura 2 - Bolsa de água quente comercializada pela Mercur por volta de 1938.....	45
Figura 3 - Raquete da Metalplas desenvolvida pela Mercur na época.....	47
Figura 4 - Sandálias Mercurianas desenvolvidas pela Mercur na época.....	47
Figura 5 - Parte do processo de extração do látex nas comunidades extrativistas.....	59
Figura 6 - Parte dos produtos comercializados pela Mercur que possuem como matéria-prima o látex.....	60
Figura 7- Borracha Lado B.....	61
Figura 8 - Bolsa térmica natural em seus três modelos (pequena, grande e cervical)..	62
Figura 9 - Posicionamento Institucional da Mercur.....	67
Figura 10 - Engrossador de talheres - metal.....	69
Figura 11 - Engrossador em discos.....	69
Figura 12 - Engrossador grip.....	70
Figura 13 - Engrossador multiuso.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos organizacionais pesquisados e propostos por Laloux (2017).....26

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES: INQUIETUDES QUE NOS MOTIVAM.....	12
2 BREVES REFLEXÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 (RE) PENSANDO A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS....	21
3 ALTERIDADE E EMOÇÕES NA DIMENSÃO HUMANA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	31
4 APROXIMAÇÕES E POSSÍVEIS DIÁLOGOS ENTRE TEORIA E PRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A MERCUR.....	43
4.1 O COMEÇO: TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA MERCUR.....	43
4.2 A VIRADA DE CHAVE: O PROCESSO DE MUDANÇA DA MERCUR.....	50
4.3 O MUNDO DE UM JEITO BOM PARA TODO MUNDO.....	63
5 CONSIDERAÇÕES (IN) CONCLUSIVAS: AS INQUIETUDES NÃO SE ESGOTAM.....	78
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES-GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	95
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM FABIANE LAMAISSON, GESTORA DO SETOR DE COMUNICAÇÃO DA MERCUR.....	96
APÊNDICE C - TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS ASSINADO PELA ENTREVISTADA FABIANE LAMAISSON.....	103

1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES: INQUIETUDES QUE NOS MOTIVAM

Ao observarmos a atual conjuntura, constatamos a rapidez das evoluções tecnológicas que a humanidade alcança. Em uma sociedade marcada pela lógica do desempenho (HAN, 2017a) e pelos excessos da tecnologia, torna-se fundamental aprofundar os estudos sobre as relações humanas, principalmente na/pela comunicação e na comunicação organizacional. As teorias e/ou abordagens que tratam o homem como máquina ainda estão presentes em organizações e representam visões reducionistas e mecânicas. Por isso, precisamos nos atentar para o viés humano e o lugar do homem contemporâneo nas organizações e na sociedade.

A presente monografia, portanto, tem como escopo a comunicação e a comunicação organizacional pelo viés da humanização. Ao delimitar a temática, abordamos a alteridade e as emoções na dimensão humana da comunicação organizacional e as aproximações desses conceitos nas práticas organizacionais. Sob essa perspectiva, intentamos responder às seguintes questões de pesquisa: quais relações podem ser estabelecidas entre comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização? Quais possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional? Quais aproximações entre a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional?

Para responder a esses questionamentos, mesmo que provisoriamente, definimos os seguintes objetivos de pesquisa: discutir sobre relações que podem ser estabelecidas entre comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização; evidenciar possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional; e, aproximar a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionamos a empresa Mercur, localizada em Santa Cruz do Sul/RS, devido ao processo de mudança que a organização vem se propondo desde 2008. A transformação da Mercur ocorre a partir do protagonismo das pessoas, em detrimento dos resultados, com foco nos relacionamentos e diálogos, com intuito de obter responsabilidade e relevância social.

Quando adentramos a dimensão humana, essencialmente nas organizações, deparamo-nos no seu âmago com duas vertentes pouco exploradas pela comunicação: alteridade e emoções. As complexas relações, teias simbólicas e emaranhados comunicativos que surgem nas organizações, convivem e (co) habitam com esses fenômenos diariamente. Constatamos, a partir da nossa pesquisa bibliográfica, que as áreas da comunicação pouco discutem a alteridade e as emoções com profundidade. Os temas são mais frequentes na psicologia, sociologia, filosofia e biologia.

A fim de responder as questões de pesquisa e atender aos objetivos propostos, utilizamos a pesquisa exploratória de Gil (2008), a qual tem como principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e de ideias. Em geral, esse tipo de pesquisa envolve os levantamentos bibliográfico e documental, estudos de caso e entrevistas não padronizadas.

Em relação ao levantamento bibliográfico utilizamos autores de referência, tais como: Wolton (2011, 2006), Alves (2009), Marcondes Filho (2012, 2004), França (2010, 2007), Baldissera (2011, 2010, 2009, 2008), Cavalcante (2010), Littlejohn (1982), Oliveira e Paula (2011), Chanlat (2012, 2010, 2000), Kunsch (2016, 2000), Lima (2011), Manucci (2010), Moscovici (2008a, 2008b), Han (2017a, 2017b), Laloux (2017), Mumby (2010), Arruda (2002), Jodelet (2002), Jovchelovitch (2002), Guareschi (2002), Buber (2003, 1982), Sodré (2006), Fineman (2014), Goleman (2012) e Strussmann et al. (2017). Esses autores subsidiaram as nossas discussões/reflexões sobre a temática e seus desdobramentos.

No que se refere ao levantamento documental (GIL, 2008) recorreremos a sites, entrevistas e vídeos disponibilizados na web sobre a Mercur. Além disso, realizamos uma entrevista em profundidade semiestruturada com base em um roteiro de questões-guia para orientar o diálogo (DUARTE, 2006) com a coordenadora de comunicação da empresa.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, incluindo as considerações preliminares e as considerações (in) conclusivas. O primeiro capítulo contextualiza e justifica a temática e apresenta os problemas, objetivos e a estrutura da pesquisa. O segundo capítulo discorre sobre as relações que podem ser estabelecidas entre comunicação e comunicação organizacional sob a perspectiva da humanização, a fim de refletir e (re) pensar a comunicação no contexto organizacional.

O terceiro capítulo, por sua vez, aborda as possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional. Inicialmente, buscamos caracterizar a alteridade, para então, compreender seu papel no contexto organizacional. Posteriormente, conceituamos emoções e sentimentos, à luz da dimensão sensível e das afetividades para [tentar] apreender o seu espaço nas organizações.

Já o quarto capítulo tem como foco as aproximações entre a teoria e a prática, sobretudo relacionando os conceitos e questionamentos discutidos nos capítulos anteriores. Para essa aproximação, selecionamos a empresa Mercur, destacando sua trajetória e o seu momento de transformação. O quinto e último capítulo apresenta as nossas considerações (in) conclusivas em relação aos questionamentos e objetivos propostos, bem como possíveis discussões futuras quanto à temática abordada.

Entendemos que o âmago da monografia se encontra no elemento mais importante das organizações: as pessoas. A totalidade da experiência humana precisa ser compreendida e um olhar crítico nesse sentido é crucial, pois como diz Ferreira Gullar (2004, p. 12), no poema Traduzir-se, “[...] uma parte de mim é todo mundo; outra parte é ninguém [...]”. Somos ao mesmo tempo todo mundo e ninguém, eu e nós. Todavia, o importante é que somos seres humanos em busca do que temos de essencial: o nosso ser e a nossa humanidade.

2 BREVES REFLEXÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“Comunicar é ser livre, mas é, sobretudo, reconhecer o outro como seu igual” (WOLTON, 2006, p. 26-27).

Quando pensamos em comunicação e nos processos comunicacionais, pouco nos atentamos ao fato de que não se restringem a campanhas, ‘canais’ (grifo nosso), planejamentos e outras práticas realizadas pelas organizações. A comunicação independe de qualquer técnica e/ou resultado, pois faz parte da nossa vida diariamente. É inerente ao ser humano, sendo a base da vida (WOLTON, 2011). O homem é um ser de relações, por isso, não é possível imaginar um cenário em que a comunicação não esteja presente. Logo, “[...] a comunicação é elemento amalgamador da sociedade e do homem, fenômeno constituinte da vida presente” (ALVES, 2009, p. 17).

Para iniciarmos as reflexões sobre a comunicação, primeiramente, é necessário precisarmos de qual comunicação estamos falando. A comunicação envolve a relação e a questão para/com o outro (WOLTON, 2011), o que significa que só faz sentido a comunicação por meio da existência e do reconhecimento mútuo (ibidem).

Sob essa perspectiva, portanto, a comunicação não é sinônimo de informação, haja visto que “o aumento da circulação das informações, sempre mais rapidamente e da maneira mais igualitária, não aumenta a comunicação e a compreensão” (WOLTON, 2011, p. 15). Pelo contrário, “é a vitória da informação que revela essa dificuldade crescente da comunicação” (ibidem, p. 15). Vivemos um paradoxo e vislumbramos, por vezes, a incomunicabilidade humana.

O autor ainda afirma que “[...] nunca os homens passaram tanto tempo, como neste último meio século tentando se comunicar. Nunca se investiu tanto dinheiro em tecnologias cada vez mais sofisticadas na tentativa de atingir esse objetivo” (WOLTON, 2011, p. 11). Porém,

A revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas a da relação. Não é a da produção e distribuição da informação por meio de tecnologias sofisticadas, mas a das condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores,

todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores (WOLTON, 2011, p. 15).

Para Alves (2009, p. 38) “[...] o essencial na comunicação não são a tecnologia, os meios sofisticados de comunicação, a linguagem, os signos performáticos e outros recursos, mas sim o homem”. O autor discorre sobre o problema da comunicação, isto é, a incomunicabilidade humana, em uma sociedade que se encontra no sistema comunicacional planetário¹. Nesse sistema, “há entre o Eu e o Outro a incomunicação. Esta incomunicação é uma questão da humanidade, pois cada vez mais afastados uns dos outros ou intermediados por alguma técnica de comunicação, perdemos em nos tornar humanos, pois nos fechamos ao Outro” (ibidem, p. 39).

Para Marcondes Filho (2004), vivemos na ilusão e na encenação da comunicação, ignorando que ela não se realiza em sua plenitude de fato. Para esse autor, a comunicação plena e absoluta é inexistente, já que a maneira de ver o mundo é incomunicável (ibidem). Possuímos formas distintas de enxergar a realidade e, a partir das nossas vivências/experiências, utilizamos espécies de lentes para observar diferentes situações e momentos da vida. Além disso, afirma que “não há nenhum sentido prévio, instalado, consagrado nas palavras, nas frases, nos enunciados. Tudo se constrói no momento, no choque, no atrito entre os componentes do processo [...]” (ibidem, p. 101).

Esse autor ainda aborda a questão da incomunicabilidade humana, porém salienta que essa concepção está na nossa origem: “jamais o outro poderá nos conhecer, e nós, o outro” (MARCONDES FILHO, 2012, p. 3). O que conhecemos e entendemos do outro provém de nós mesmos, por isso, “não conseguimos sair de nós” (ibidem, p. 3). Dessa maneira, o distanciamento e as barreiras criadas entre as pessoas já existiam antes do mundo das comunicações, sendo intensificadas com esse processo e com o surgimento de inúmeros aparelhos (MARCONDES FILHO, 2004). Segundo Morin (2003, p. 8), “quanto mais desenvolvidos são os meios de comunicação, menos há compreensão entre as pessoas. A compreensão não está ligada à materialidade da comunicação, mas ao social, ao político, ao existencial, a outras coisas”.

¹ Conceito que denomina a sociedade contemporânea sob a égide do império das comunicações, isto é, a máxima constituída pela sociedade é de que tudo se comunica. Bem como, os hábitos diários das pessoas estão inseridos e ligados a algum meio de comunicação (ALVES, 2009).

França (2010) afirma que a natureza da comunicação é estar em movimento, portanto, define-se durante o processo. A autora ainda traz a ideia de que “em interação dois indivíduos (ou grupos) encontram-se em dinâmica de reciprocidade: cada um afeta e se vê afetado pelo outro” (ibidem, p. 26). Logo, não se trata de uma relação meramente unilateral, como emissão-recepção, pois como destaca Wolton (2011, p. 11), “o resultado da comunicação é incerto, visto que o emissor raramente está em sintonia com o receptor e vice-versa”. Ou seja, o problema principal está justamente na questão do outro. Para Marcondes Filho (2004, p. 15) a “comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades”.

Baldissera (2008), ao construir a sua concepção de comunicação recorrendo à semiótica², considera que os sujeitos se encontram em construção e disputa de sentidos no processo comunicacional, o que demonstra a importância assumida pela significação na comunicação. Para o autor “consiste na disputa dos sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação e que serão apropriados e internalizados de diferentes formas pelos sujeitos em relação comunicacional, em um contexto específico” (ibidem, p. 35).

Assim, o que fazemos e falamos gera algum significado para o(s) outro(s). Conforme Cavalcante (2010, p. 111), “o ambiente social é o locus privilegiado de simbologias, tendências e significados, no qual se constroem a todo instante os atos, discursos e comportamentos sociais”. Dessa forma, a construção/desconstrução de significados se torna um processo contínuo. Nessa perspectiva, recorreremos ao interacionismo simbólico, o qual

Preconiza que as pessoas agem em relação a outras ou algo com base nos significados que esse algo ou alguém tem para elas, sendo que esse significado se origina da interação social que se estabeleceu entre elas e é livremente modificado pela interpretação feita pelos envolvidos (CAVALCANTE, 2010, p. 117).

França (2007, p. 1-2), ao recorrer à obra de G.H. Mead, considerado o fundador do interacionismo simbólico, destaca que, embora não tenha sido um teórico da área, a temática da comunicação “[...] ocupa sem dúvida um lugar muito importante na questão central de sua reflexão, que é a correlação entre a experiência e as condições onde ela se produz, entre o indivíduo e o mundo

² “A semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de produção de significação e de sentido” (SANTAELLA, 2007, p. 13).

comum”. Ainda de acordo com França (2007, p. 2), “a comunicação se inscreve em sua descrição do ato social, e diz respeito aos gestos que o realizam. Os gestos fazem parte do ato social; eles estabelecem o início do ato e constituem um estímulo para os outros organismos que dele participam”.

Para que a comunicação aconteça, existem gestos de natureza especial, os chamados gestos significativos, isto é, “[...] gestos que contêm em sua base uma ideia, ou significação” (FRANÇA, 2007, p. 2). Ao se tornarem símbolos significativos, esses gestos “[...] fazem parte de uma linguagem e trazem um sentido partilhado por todos os indivíduos envolvidos na ação” (ibidem, p. 2), o que tende a viabilizar a comunicação. Borges, Carvalho e Rêgo (2010, p. 148) ressaltam que

De um modo geral, pode-se dizer que o interacionismo simbólico constitui uma perspectiva teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas.

Todavia, é preciso compreender que “a presença de estímulos e respostas em uma interação não é suficiente para que haja comunicação” (FRANÇA, 2007, p. 2). Isto quer dizer que, nem sempre uma conversação por gestos possui a presença de símbolos significativos (ibidem), posto que

Os gestos significativos têm uma particularidade: essa consciência da significação faz com que eles afetem não apenas o outro ao qual se dirigem, mas igualmente aquele que o produz. O estímulo, na comunicação humana, é um estímulo para o outro, mas também para aquele que o emitiu, e provoca uma resposta nos dois organismos (ibidem, p. 3).

Littlejohn (1982) é outro autor que aborda as ideias de Mead, a partir dos três conceitos principais: sociedade, eu e mente. Tais conceitos fazem parte do ato social, em que o homem é ator, em vez de reator. No primeiro conceito “a sociedade ou vida em grupo é um aglomerado de comportamentos cooperativos por parte dos membros da sociedade” (ibidem, p. 69). A cooperação apontada “[...] consiste em “ler” as ações e intenções da outra pessoa, e em responder de um modo apropriado” (ibidem, p. 69).

Essas interações cooperativas entre os indivíduos são fundadas no uso de símbolos e esses “[...] devem possuir um significado compartilhado pelos indivíduos na sociedade” (LITTLEJOHN, 1982, p. 70) e dessa maneira, “[...] um gesto com significado compartilhado é um símbolo significante” (ibidem, p. 70). Assim, os símbolos significantes são os que dão vida à sociedade.

No segundo conceito, o eu, leva em conta que “afirmar que uma pessoa tem um eu sugere que o indivíduo pode atuar em relação a si mesmo, tal como pode atuar em relação aos outros” (LITTLEJOHN, 1982, p. 70). Assim, surgiu outra formulação de Mead: o outro generalizado que “[...] é o papel unificado em decorrência do qual o indivíduo passa a ver-se a si mesmo. É a percepção do indivíduo do modo global como os outros o veem” (ibidem, p. 70).

Para o autor, quando aplicamos nossa capacidade “[...] de usar símbolos significativos para respondermos a nós mesmos” (LITTLEJOHN, 1982, p. 71), obtemos a “[...] possibilidade de experiências interiores e de pensamentos que podem ou não ser consumados na conduta manifesta” (ibidem, p. 71). Essa concepção viabiliza a última ênfase de Mead: a mente, a qual “[...] pode ser definida como o processo de interação da pessoa com o seu próprio eu” (ibidem, p. 71). Essa capacidade “[...] é parte fundante de todo e qualquer ato. Refletir envolve hesitação (protelar a ação aberta) enquanto a pessoa interpreta conscientemente, atribuir significados aos estímulos” (ibidem, p. 71).

A conexão e intersecção entre a sociedade, o eu e a mente, articulados aos símbolos compartilhados, nos faz pensar no questionamento levantado por França (2007), sobre como o indivíduo pode responder seu próprio estímulo. Para a referida autora,

Ele faz isto assumindo o papel do outro, a partir e através de sua provável resposta. É pela participação do/no outro que o indivíduo pode ver-se a si mesmo como o outro o vê, e pode controlar seu próprio comportamento da mesma maneira como procura intervir no comportamento do outro. A aposta central da comunicação é esta afetação mútua (ibidem, p. 3).

Nesse sentido, o subjetivismo no interacionismo simbólico ganha destaque, principalmente quando envolve “[...] o comportamento humano presente no grupo social e [que] tem como princípio fundamental que pessoas e grupos existem em ação” (CAVALCANTE, 2010, p. 118). Na comunicação, para França (2007, p. 3) “[...] os dois indivíduos se encontram igualmente implicados, são igualmente convocados, e ambos sofrem modificações”.

Compreendemos, de acordo com Baldissera (2011, p. 169) que a “[...] significação que os sujeitos percebem/atribuem a algo, alguma coisa e/ou alguém, é permanentemente (re)construída”. Por isso, o processo comunicacional se faz tão incerto, enigmático e ao mesmo tempo fascinante. Sobretudo, porque somos indivíduos simbólicos em um universo dotado de símbolos (CHANLAT, 2012).

Oliveira e Paula (2011, p. 96) acrescentam que “[...] a sociedade contemporânea está centrada nas incertezas e no movimento de interações práticas e simbólicas”.

Ao refletirmos sobre os autores e concepções discutidos e tentarmos aproximar essas ideias, percebemos que a comunicação acontece através da relação e interação com o outro. Marcondes Filho (2004, p. 88) revela que “[...] comunicação é efetivamente interação, pela qual surge algo verdadeiramente novo; nós não somos meros observadores de outros sistemas fechados”. O autor entende que quando algo comunica, esse necessariamente provoca, incomoda e perturba a nossa estabilidade como sistemas fechados (ibidem).

Portanto, não há um objeto, uma transmissão na comunicação: ela simplesmente acontece (MARCONDES FILHO, 2012). Ou seja, comunicação não se reduz aos códigos, linguagens e símbolos postos e não pode ser simplesmente transmitida ao outro. Afinal, “fatos, sentimentos, emoções, experiências são ocorrências únicas e singulares, pertencem a cada um e à sua história [...]” (ibidem, p. 42). Assim, estamos nos referindo a algo que ultrapassa as palavras como realidades auto-suficientes (MARCONDES FILHO, 2004).

Ao ponderarmos sobre esses conceitos e articulando-os com o interacionismo simbólico, destacamos a importância do sentido que para Marcondes Filho (2004, p. 60) “[...] é o momento-chave da comunicação [...]”, bem como do significado. Contudo, é preciso levar em conta que o sentido não está pré-estabelecido e nem é pré-existente, sendo apenas necessário percebê-lo (MARCONDES FILHO, 2012). O sentido ocorre no acontecimento comunicacional, é decorrente do momento: “se considerarmos o sentido como algo sempre-já-dado, que nos compete apenas reconhecê-lo, estaremos condenando a comunicação a algo morto, definitivo e absoluto” (ibidem, p. 46).

Outro olhar relevante do interacionismo simbólico, é o fato de considerar o homem como ator e não reator. Dessa maneira, o homem como ser interpretativo se destaca. Assim, a comunicação acontece a partir do outro, o qual é entendido como receptor ativo: “enquanto emissor, eu emito sinais que podem ou não atingir o outro. São minhas tentativas, minha intenção. Mas, somente enquanto receptor, posso efetivamente afirmar que a comunicação ocorreu” (MARCONDES FILHO, 2012, p. 42).

Estamos continuamente ‘lendo’ (grifo nosso) as pessoas e o mundo a nossa volta, assim como emitindo sinais e gestos. Vivemos em ambientes e em relações

repletas de sentidos, significados e símbolos. Sob essa perspectiva, acreditamos que além de pensar, é preciso (re) pensar a comunicação (WOLTON, 2011). Afinal, “o Outro para nós será sempre um mistério [...]” (MARCONDES FILHO, 2012, p. 42).

À vista das considerações apresentadas, nos questionamos: se a comunicação plena é rara (WOLTON, 2011; MARCONDES FILHO, 2004) podemos compreender essas concepções no contexto organizacional a partir do viés humanizador?

2.1 (RE) PENSANDO A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

A partir das reflexões sobre comunicação, entendemos como necessário (re) pensá-la no contexto organizacional, trazendo inicialmente, a perspectiva de Kunsch (2016, p. 50-51), a qual admite que as organizações,

São formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam.

Baldissera (2010, p. 201), por sua vez, entende que a “noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos”. Nesse sentido, as organizações “[...] são resultados dinâmicos das complexas interações entre sujeitos e entre eles e o entorno” (ibidem, p. 199).

É preciso que as organizações e o que representam façam sentido para os sujeitos em relação (BALDISSERA, 2010). Sob tal abordagem, no âmbito das organizações estão as pessoas, os sentidos e os significados que elas compreendem e atribuem em relação aos processos organizacionais. Ao seguir esse pensamento, Oliveira e Paula (2011, p. 104) afirmam que

No processo social de construção de sentidos, as organizações podem ser entendidas como agentes de práticas discursivas que buscam significação de sentidos na recepção, construídos pelos grupos que compõem o espectro do relacionamento organizacional, sendo esses grupos também entendidos como agentes de práticas discursivas e responsáveis pelos sentidos às ações comunicativas das organizações.

É fundamental perceber que no processo de comunicação e de atribuições de significados, os quais muitas vezes são ditados pelas organizações, que há diferentes interlocutores, os quais (re) significam ‘as falas’ (grifo nosso)

organizacionais a partir de suas experiências, valores, sendo um processo singular e subjetivo. Logo, “se por um lado a organização dita normas de condutas e comportamentos aos seus diversos interlocutores, por outro existe também um processo de (re) significação por parte desses interlocutores [...]” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 104-105).

Portanto, as organizações não podem ser entendidas, simplesmente “[...] como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos” (KUNSCH, 2006, p. 176). O âmago da comunicação e das organizações está no ser humano, logo

O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (ibidem, p. 176).

A organização como agente discursivo e comunicativo (OLIVEIRA; PAULA, 2011) precisa perceber que sua hegemonia no processo interativo, “[...] assim como o controle e planejamento dos processos comunicacionais, torna-se dependente dos repertórios interpretativos dos grupos que afetam ações organizacionais e são por elas afetados” (ibidem, p. 105). A pretensão das práticas comunicativas serem totalizantes, prontas e invariáveis, torna-se uma falácia, “[...] uma vez que o sentido tem uma abertura para significação que foge à previsibilidade e à intencionalidade da distância de produção” (ibidem, p. 104). Assim sendo, as organizações

[...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo (KUNSCH, 2006, p. 177).

Afinal, é até ingênuo pensar que ao falarmos de sentidos e significados, teremos interpretações iguais e absolutas. Além disso, acreditar que podemos prever esses processos é, no mínimo, fantasioso e porque não dizer, pretensioso.

A produção de sentidos se apresenta como um processo dinâmico, simultâneo e em constante transformação, inclusive na tentativa de troca compartilhada entre os interlocutores que “[...] se torna presente e se materializa nas ações de comunicação que promovem relações” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 105). Por isso, “os sujeitos da organização e suas relações, internas e externas, estão em meio a esse emaranhado comunicativo, dando sentido a ele e sendo perpassado por ele” (AMORIM, 2017, p. 85).

Recorrer ao paradigma relacional e buscar a compreensão da comunicação por esse viés, “implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto) [...]” (LIMA, 2011, p. 118). Esse processo ocorre em situações singulares, ou seja, a partir de um determinado contexto (ibidem).

As nossas reflexões caminham no sentido de entender a comunicação organizacional em ambientes repletos de teias simbólicas e relações que se (re) constroem continuamente, admitindo suas práticas e realizações em um ambiente de incertezas, (im) possibilidades, imprevisibilidade e desordem. Para Manucci (2010, p. 172), ainda “estamos procurando compreender a instabilidade e volatilidade dos fenômenos atuais com parâmetros e ferramentas próprias de períodos de estabilidade e previsibilidade [...]”, sendo que atualmente convivemos com a instabilidade como estado permanente (ibidem).

Segundo Contani, Marchiori e Ribeiro (2010, p. 128), o que acaba predominando quando observamos as realidades das organizações “[...] é um tipo de comunicação que tende a se apresentar, ao longo do tempo, um caráter linear, impositivo e monológico”. Entretanto, para os autores, é preciso “considerar a comunicação um processo fundamental na gestão organizacional que ultrapassa fórmulas superadas e comprometidas com a racionalidade e o monopólio da verdade” (ibidem, p. 126).

Ao fazermos um breve resgate histórico sobre a trajetória da comunicação organizacional no Brasil, observamos que as primeiras práticas administrativas adotadas pelas [nas] companhias eram baseadas nas teorias de Frederick W. Taylor³ e Henri Fayol⁴, denominadas respectivamente de “organização científica do

³ Conforme Bonome (2009, p. 12), “Frederick Winslow Taylor (1857-1915) nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. A partir de 1876 passou a estudar profundamente os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial [...]”. Em 1911, Taylor lançou o livro *Princípios da Administração Científica* (grifo do autor), voltado para elevar os padrões de produtividade das indústrias (ibidem). Assim, “Taylor concluiu que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhada na estruturação geral das empresas” (ibidem, p. 13). Nesse mesmo período, desenvolveu seus estudos acerca da administração geral, os quais foram denominados de administração científica (ibidem).

⁴ De acordo com Silva (1960), Henri Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla. Em 1888, foi eleito Diretor Geral da Cia. Commentry-Fourchambault & Decazeville na França. Foi nessa organização de mineração e metalurgia que desenvolveu suas teorias. Matos e Pires (2006, p. 509) acrescentam que Fayol, por meio da sua teoria clássica, “propôs a racionalização da estrutura administrativa e a empresa passa a ser percebida como uma síntese dos diversos órgãos que compõe a sua estrutura. A preocupação maior de Fayol é para com a direção da

trabalho” e a “escola clássica” ou “escola da organização formal” (NASSAR, 2010).
Nessas práticas,

A comunicação organizacional é restrita a um mundo de ordens de trabalho decorrente de uma administração focada nos tempos e movimentos de cada etapa produtiva ou restrita às normas burocráticas [...]. O ser humano é tratado como máquina, sofrendo controle de seus movimentos e de seus tempos para execução do trabalho (ibidem, p. 310-311).

A Teoria da Administração Científica criada por Taylor, com seu viés funcionalista, se faz presente nas organizações e na sociedade até hoje, sendo o empregado entendido como peça da lógica industrial (ibidem). Em consonância com essa abordagem, para Moscovici (2008a, p. 2) “o modelo burocrático, em maior ou menor extensão, ainda vigora na maioria das organizações sociais. A tônica central da filosofia administrativa burocrática é no controle sobre as pessoas”. Nesse mundo burocrático, predomina a visão mecânica, “[...] em que as pessoas são simples partes trocáveis para o funcionamento contínuo e eficiente da máquina” (ibidem, p. 2).

Contudo, as organizações, por vezes, não se dão conta da sua influência na sociedade e no impacto das suas ações e discursos. Kunsch (2016, p. 43), ao discorrer sobre o poder das organizações, destaca que essas “[...] estão sendo questionadas quanto ao seu papel no sistema social global. Hoje, seu grande desafio é justamente superar aquela visão meramente econômica, tecnicista”. Nesse panorama, a comunicação organizacional, “[...] não se desenvolve em um território seguro de interpretação de mensagens” (MANUCCI, 2010, p. 172). Pelo contrário, “as certezas do industrialismo se diluem em uma trama de significações que não se podem controlar e determinar com precisão e exatidão” (ibidem, p. 172).

As ciências da administração, conforme já alertava Chanlat (2012, p. 15) “[...] vêm conhecendo um movimento intenso de questionamento, reformulação e criatividade em que o estudo do comportamento humano nas organizações ocupa posição de destaque”. Para esse autor, naquela época “[...] a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo [...]” (ibidem, p. 24) já eram encontrados nas organizações e na sociedade. O efeito dessas amarras levou a uma imagem fracionada do ser humano e, conseqüentemente, no campo organizacional, “[...] desembocou em ações e

empresa dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar”.

práticas sociais que ocultam grande número de dimensões humanas (CHANLAT, 2012, p. 26).

A obra “Admirável Mundo Novo”⁵ de Aldous Huxley, escrita em 1932, apresenta uma sociedade futurista demasiadamente científica, na qual as pessoas são pré-condicionadas biologicamente e psicologicamente, em espécies de castas (umas mais privilegiadas que outras). No mundo dominado pela ciência (após Ford⁶), retratado pelo autor, os indivíduos são levados a se conformar com as regras vigentes em um estado totalitário, de maneira pacífica e natural.

Ao contrário do que se conhece dos estados tiranos, que se valem da repressão e violência, a distopia descrita por Huxley (2014) se baseia no incentivo a comportamentos pré-determinados e pelo controle aos sentimentos e pensamentos humanos. Para alcançar a felicidade, os cidadãos deveriam tomar a substância chamada “soma”, a qual dilui os sentimentos de dúvida e insegurança de cada pessoa, para que vivam em harmonia conforme as regras sociais estipuladas pelo estado. Nessa realidade, qualquer vontade de querer raciocinar era vedada até o esgotamento mental. Os indivíduos são peças de um sistema brutal e invisível para atingir o progresso. Dessa forma, o título evidencia uma ironia em relação a esse “admirável mundo novo”.

Ao refletirmos sobre esse mundo distópico de Huxley (2014), observamos que os pensamentos e condutas arraigados e praticados em algumas organizações se assemelham à ideia de controle, regras, indução de comportamentos e sentimentos dos indivíduos tanto interna, como externamente. Por vezes, esse admirável mundo, mesmo que pareça distante, pode estar velado em diversas ocasiões do cotidiano organizacional e até da própria sociedade contemporânea.

Ao aproximarmos a realidade de Admirável Mundo Novo com as reflexões de Moscovici (2008a, p. 10), percebemos que “como máquina, a pessoa fica sendo conhecida pelo que faz e não pelo que é”. O indivíduo organizacional é reconhecido pelo fazer e não pelo ser. Dessa maneira, “é diminuto o espaço para

⁵ Utilizamos a seguinte referência: HUXLEY, Aldous. Admirável mundo novo. Tradução Lino Vallandro, Vidal Serrano. 22. ed. São Paulo: Globo, 2014.

⁶ De acordo com Tenório (2011), Henry Ford (1863-1947) atuou desde mecânico e engenheiro-chefe, até proprietário de fábrica. Ford desenvolveu o fordismo como uma técnica de gestão da produção, bem como o Modelo T que se baseava na produção em massa e por escala. Esse modelo, em conjunto com a linha de montagem, reduziu o trabalho do operário a apenas uma tarefa. Dessa forma, o fordismo se baseia na operacionalização com objetivo de aumentar a produtividade das fábricas.

autorrealização, para alegria espontânea, para o encontro humano” (MOSCOVICI, 2008a, p. 13). Além disso, a organização percebe seus diversos públicos, não apenas os funcionários, com base nessa mentalidade. O encontro e reconhecimento humano é escasso, tendo a organização o controle como norte para as suas ações e relações.

O universo organizacional é tomado por “[...] máquinas, planos racionais, tempo medido, controles rigorosos, resultados quantitativos, índices de custo e lucro, contabilidade de recursos materiais e humanos, técnicas de análise de valor” (MOSCOVICI, 2008a, p. 13). Portanto, manter um ambiente para o homem ser quem ele simplesmente é, a partir de suas potencialidades, torna-se um desafio (ibidem).

Chanlat (2012, p. 28) já revelava que são inúmeros aqueles que “[...] fecham o ser humano em esquemas redutores e que frequentemente têm a impressão simplória de ter captado a essência do ser humano. A realidade humana que encontramos na organização não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas”. É preciso compreender o ser humano a partir de sua totalidade, perceber que em nenhum momento ela se esgota completamente, permanecendo em constante construção (ibidem). Assim, observamos o *Homo humanus*, o qual “[...] aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados” (ibidem, p. 27).

Na contemporaneidade, Laloux (2017) desenvolve e analisa uma retrospectiva dos modelos organizacionais do passado e do presente, na qual identifica cinco paradigmas para explicar as organizações. O quadro 1 apresenta os modelos organizacionais pesquisados e propostos pelo autor.

Quadro 1 - Modelos organizacionais pesquisados e propostos por Laloux (2017).

Organizações	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora orientadora
Vermelhas - Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a liga da organização. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos	<ul style="list-style-type: none"> - Máfia - Gangues de rua - Milícias tribais 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão do trabalho - Autoridade de comando 	Alcateia
Âmbares - Papéis	- Igreja Católica	- Papéis formais	Forças

altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado	<ul style="list-style-type: none"> - Forças Armadas - Maioria das agências governamentais - Sistemas de escolas públicas 	<p>(hierarquias estáveis e escaláveis)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos (perspectivas de longo prazo) 	Armadas
Laranjas - O objetivo é vencer a concorrência; atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê; liberdade no como)	<ul style="list-style-type: none"> - Companhias multinacionais - Escolas autônomas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação - Responsabilização - Meritocracia 	Máquina
Verdes - Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações direcionadas pela cultura (Exemplos: Southwest Airlines, Ben & Jerry's) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento - Cultura direcionada por valores - Modelo de stakeholders 	Família
Teal ⁷ - ?	?	?	?

Fonte: Laloux (2017).

Nos estudos de Laloux (2017), as organizações vermelhas são resultado do paradigma Impulsivo-Vermelho e, por isso, são permeadas continuamente pelo poder nas relações interpessoais e o chefe precisa demonstrar um poder absoluto para que a organização não se desintegre. Já as organizações âmbar, baseiam-se no paradigma Conformista-Âmbar, sendo suas características: a formulação de processos estáveis e, conseqüentemente, a possibilidade do planejamento de longo prazo e a estruturação de hierarquias formais, o que viabiliza o crescimento e a estabilidade.

Já as organizações laranja, conforme Laloux (2017), valem-se da metáfora da máquina, herdada da ciência reducionista e da era industrial. Nesse universo, são utilizados jargões que provém da engenharia para falar das organizações, mesmo que de forma inconsciente até os dias de hoje, e os “seres humanos são recursos que devem ser cuidadosamente alinhados [...]” (ibidem, p. 27). Nesses

⁷ Laloux (2017) expõe as organizações *Teal* dessa forma, por entender que ainda estão em processo de desenvolvimento e representam um novo modelo que está prestes a surgir.

ambientes até há lugar “[...] para energia, criatividade e inovação. Ao mesmo tempo, a metáfora da máquina indica que essas organizações, embora vibrem com atividade, podem parecer sem vida e sem alma” (LALOUX, 2017, p. 27). Chamamos a atenção, considerando as concepções de Laloux (2017), que muitas organizações ainda se encontram no paradigma do Realizador-Laranja.

O paradigma Pluralista-Verde, por sua vez, caracteriza as organizações verdes, as quais possuem uma estrutura hierárquica que empodera os trabalhadores de base, descentralizando o poder. Além disso, possuem uma cultura orientada por valores e propósito inspirador, bem como a perspectiva de múltiplos *stakeholders*⁸; isto é, não levam apenas em consideração os investidores (LALOUX, 2017). Já o último estágio, chamado de Evolutivo-Teal, considera o nível de autorrealização da pirâmide Maslow⁹, rotulado como autêntico e integral. Por isso, esse nível corresponde a jornada que busca descobrir quem somos e nosso propósito.

A comunicação e a comunicação organizacional nesse contexto, não escaparam dos dogmas do cientificismo e do funcionalismo, sendo a comunicação entendida “[...] apenas como um processo formal de transmissão de informações” (NASSAR, 2010, p. 314) controlado pelo comando organizacional. Assim, o desenvolvimento de culturas comunicacionais e relacionais é afetado. O fator humano nas organizações, tendo em vista essas concepções racionais e simplistas, perde-se, visto que “como podemos de fato compreender o que acontece na construção da ação humana nas organizações, se não considerarmos os universos de significados em que os atores estão cotidianamente inseridos?” (CHANLAT, 2010, p. 17).

Para entender como ocorre a comunicação e a relação dos atores nos ambientes organizacionais, Kunsch (2016) propõe quatro dimensões para comunicação organizacional. A instrumental, que se caracteriza pela perspectiva

⁸ De acordo com Roig (2015, p. 25), stakeholder se refere “[...] àqueles indivíduos (públicos) que apostam na conduta do seu parceiro de sistema (organização). Isso implica a necessidade de que empreguem energia para manter-se na relação, o que está diretamente ligado à capacidade que as organizações têm de ir ao encontro dos seus interesses [...]”.

⁹ Para Maslow “[...] as pessoas têm um conjunto de necessidades diferentes, que se sobrepõem umas às outras hierarquicamente. Assim, ao superar uma necessidade, a motivação da pessoa é redirecionada para uma próxima” (ENDEAVOR, 2017). Assim, Maslow organizou essas necessidades em cinco níveis, a partir de uma pirâmide que tem como base a fisiologia (respiração, comida, sono) e em seguida apresenta a segurança (do corpo, do emprego, da família), o amor/relacionamento (amizade, família), estima (autoestima, confiança, conquista) e, por fim, a realização pessoal (moralidade, criatividade, espontaneidade) como topo (ibidem).

funcional e técnica, sendo a predominante nas organizações. A comunicação é assimétrica, considerada mera transmissão de informações, seguindo uma visão linear. Já a dimensão estratégica, considera duas abordagens: uma mais conservadora e racional e outra mais complexa (KUNSCH, 2016).

A visão clássica da dimensão estratégica se aproxima da instrumental, entendendo a comunicação como instrumento para eficácia e resultados. Por outro lado, a perspectiva complexa critica as estratégias como meros instrumentos e leva em conta seu caráter dinâmico, análise vigilante e as incertezas do contexto atual. A dimensão cultural considera que não se pode dissociar a comunicação organizacional do contexto cultural a qual está inserida, tanto no nível micro da cultura organizacional, como no macro do contexto multicultural (KUNSCH, 2016)

A dimensão humana, que norteia a nossa pesquisa, é por vezes negligenciada, mesmo sendo considerada a mais importante (ibidem). A autora salienta que para analisarmos essa dimensão, é preciso ter em mente a comunicação humana. Quando introduzida no âmbito das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (KUNSCH, 2016, p. 47).

Dessa maneira, o lugar da subjetividade nas organizações é fundamental para a compreensão da comunicação e do fator humano. Por isso, “vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro em nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto” (KUNSCH, 2016, p. 48). Portanto, é necessário contemplar a comunicação a partir de uma visão humanista/humanizadora em uma perspectiva interpretativa e crítica, admitindo a complexidade que se faz presente no processo comunicativo (ibidem).

De acordo com Mumby (2010, p. 27), esse processo envolve “[...] superar o sentido de subjetividade fixa de um indivíduo e se abrir à indeterminação de outras pessoas e seus ambientes”. Para ele, qualquer relação que fizermos entre comunicação e humanização, requer a consideração do outro, o qual representa um horizonte de possibilidades divergentes das nossas.

Essa dialética seria o ponto mais humano da comunicação, no sentido de cuidar do outro. O cuidar se caracteriza pela atenção às diferenças dos outros que acabam desafiando nossas compreensões de mundo: “[...] trata-se de se dedicar à

diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição” (MUMBY, 2010, p. 27). Isto é, a possibilidade de mudança e de transformação.

A dimensão humana da comunicação organizacional é [está] esquecida, porém latente, pois “onde outrora o campo da comunicação organizacional foi caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade” (MUMBY, 2010, p. 29). Essa noção está posta e acontece dentro e fora das organizações, expandindo os limites do planejado e do controle. As organizações se inserem em ambientes simbólicos, nos quais as relações são (re) construídas permanentemente. Sendo assim, no próximo capítulo, trazemos para o espaço da reflexão a alteridade e as emoções sob a ótica da humanização e da dimensão humana da comunicação organizacional.

3 ALTERIDADE E EMOÇÕES NA DIMENSÃO HUMANA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A alteridade, conceito estudado por diferentes áreas, trata das “[...] múltiplas formas do ser, do sentir e do pensar humanos, na medida que sempre lhe coube pensar, conhecer e refletir a questão do outro como diferente [...]” (GUSMÃO, 1999, p. 42). O campo, portanto, se baseia no debate da diferença, do outro e do mesmo (ibidem) e, assim, “a construção do outro e do mesmo são indissociáveis [...]” (ARRUDA, 2002, p. 42).

Para Jodelet (2002, p. 48-49), “ao designar o caráter do que é outro, a noção de alteridade é sempre colocada em contraponto: “não eu” de um “eu”, “outro” de um “mesmo””. Além disso, ao falarmos de alteridade, muitos enxergam nessa relação a circunstância para o surgimento da identidade. A questão identitária emerge a partir da alteridade, uma vez que é preciso olhar o outro com suas diferenças, para então entender quem é o eu (ibidem).

Conforme Arruda (2002, p. 17), “a diferença aparece como o contorno mais saliente e intrigante da alteridade”. Logo, a alteridade é gerada no âmago de uma relação social e a partir de uma diferença (JODELET, 2002). Assim sendo, “a oposição entre o mesmo e o outro se especifica segundo formas diferentes [...]”, o que supõe “[...] relações de implicação entre pessoas e grupos que, inscritos numa sociedade plural, se relacionam reciprocamente através dessas implicações” (ibidem p. 49).

No centro da discussão se encontra a relação entre aquilo que é o eu e aquilo que não é (ibidem). O outro é entendido como o alter, supondo uma diferença e/ou um distanciamento social (JODELET, 2002). A autora busca superar a visão negativa do outro que não é o mesmo, entendendo a alteridade como forma específica de relação social¹⁰. Surge assim “[...] a necessidade de referir a relação com o próximo ou com o outro a uma totalidade mais ampla, contexto plural e lugar potencial de conflitos e disputas, do qual pode decorrer a definição de uma alteridade” (ibidem, p. 55).

Jovchelovitch (2002, p. 69) busca superar a visão negativa da alteridade ao discutir a positividade do conceito, já que “nesta positividade que residem os

¹⁰ Para Chanlat (2010), essa relação social está historicamente situada.

elementos fundantes de toda a vida psíquica e social” e revela que “sem o reconhecimento do outro, a produção de sentido e seus correlatos — a forma simbólica, a linguagem, e as identidades — seriam inexistentes” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 69).

A construção da alteridade, para Arruda (2002, p. 41), é progressiva e permeada pela ambiguidade, recompondo-se sucessivamente: “vai-se alternando o lugar do desejo e do medo, ou do desejo e da execração”, ou seja, “[...] a alteridade é o produto de um duplo processo de construção e de exclusão social” (JODELET, 2002, p. 60). Assim, esse outro emerge quando é reconhecido, não estando simplesmente pronto.

Ao adentrarmos na questão da relação, recorremos a Guareschi (2002), o qual compreende que o conceito envolve um ser que necessita de outro, e portanto, que é aberto e incompleto. Dessa forma, “falar de “relações” é falar de incompletudes, e pensar em algo aberto, em algo que pode ser ampliado ou transformado” (ibidem, p. 151).

Guareschi (2002) explica a noção de ser humano a partir de três perspectivas: a primeira se refere ao indivíduo, isolado e separado e que tem como consequência o individualismo como comportamento predominante. A segunda entende o ser humano como “parte de um todo” ou “peça da máquina”, isto é, as organizações estão acima do ser humano como categoria fundamental, surgindo as concepções totalitárias e coletivistas. A terceira visão, por sua vez, compreende “[...] que é possível conceber o ser humano como algo que não é, de modo algum, alguém “isolado”, “separado” de tudo o mais, de um lado; nem alguém que é apenas uma “peça da máquina”, de outro” (ibidem, p. 153).

Ao refletir sobre o mistério do ser humano e das suas relações, o autor também distingue singularidade e subjetividade. Sendo assim, entende que “a singularidade chama a atenção para o fato de sermos diferentes; a subjetividade chama a atenção para o fato de que nós somos “os outros”, isto é, nos constituímos de relações, de experiências que estabelecemos e vamos estabelecendo a cada dia” (GUARESCHI, 2002, p. 154).

A subjetividade, dessa forma, entendida como o conteúdo do nosso ser, é resultado das inúmeras relações que construímos no decorrer/transcorrer da vida. Para Chanlat (2010, p. 61), “todo ser humano, como animal social, é sempre mais ou menos conectado a outros seres humanos” e essa é a forma que o humano se

construiu com o passar do tempo. Para o autor, essas relações sociais são possíveis pela ritualização e pelo processo de comunicação (CHANLAT, 2010).

Sob essa perspectiva, “damo-nos conta de que o outro é alguém essencial em nossa existência, no nosso próprio agir. Ele se torna alguém necessário, alguém imprescindível para a própria compreensão de mim mesmo” (GUARESCHI, 2002 p. 160-161). Chanlat (2010, p. 48) caminha ao encontro das ideias de Guareschi (2002) ao dizer que “todo ser humano se constrói a partir de sua relação com um outro”, posto que “[...] a autoconsciência é indissociável da consciência do outro” (ibidem, p. 49).

Como contribuição para discussão, recorreremos a Ricoeur (1991) que aborda a alteridade no nível do ser e da consciência. A construção da consciência ocorre voltada para fora de si, para o outro, para sua alteridade. Logo, a consciência não se limita ao sujeito e sua identidade, mas contém o si-mesmo e a alteridade. Através da consciência reflexiva, Ricoeur (1991) enxerga o si-mesmo intimamente relacionado à alteridade. O autor procura superar a noção do outro a partir de lados que se opõem.

Nesse contexto, o homem como ser simbólico e subjetivo carece da noção de alteridade, visto que “[...] reconhecer a alteridade implica um reconhecimento do lugar primeiro da intersubjetividade na vida individual e social” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 70). A referida autora revela a importância da intersubjetividade ao admitir a existência do ato significativo, além de prevenir, ao mesmo tempo, o totalitarismo de interpretações simbólicas (ibidem).

Assim, emerge o universo simbólico, pois “sem a diferença do mundo externo não se produzem os parâmetros que possibilitam ao eu a construção do seu próprio sentido [...]” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 72). Portanto, é na relação entre o eu e o outro que emerge a formação do simbólico que “[...] envolve construção e cooperação, ao mesmo tempo, que pressupõe, como condição de sua própria existência, o entendimento do sistema de diferenciações e um compromisso para relacionar-se com essas diferenças” (ibidem, p. 73-74).

A noção de compromisso e responsabilidade se mostram relevantes para questão da alteridade. Sperber (2009, p. 13) identifica “[...] que existe uma alteridade constitutiva da responsabilidade na relação Eu-Tu”. Por isso, referenciamos Buber (1982), o qual entende a resposta que proferimos ao outro como responsabilidade. Responder, nesse sentido, é um poder e não um dever, já que “o diálogo não se

impõe a ninguém” (BUBER, 1982, p. 71). Para o autor, “responsabilidade genuína só existe onde existe o responder verdadeiro” (ibidem, p. 49). A falta de responsabilidade em relação ao outro é compreendida por Maia, Pacheco e Passos (2016) como indiferença. Essa indiferença é um indício da ausência da relação e de desconhecimento do outro.

Ao discutir sobre a alteridade nessa realidade, Guareschi (2002, p. 156) advertia que a filosofia de pensamento ocidental é a da “totalidade”, sendo o real “como um todo fechado em si mesmo, que, enquanto todo, é sempre “o mesmo””. Nesse sentido, não há alteridade radical e “a totalidade “solipsista”¹¹ só conhece um outro que é ele mesmo” (ibidem p. 156).

O solipsismo tem como centro o próprio eu e exclui o outro da sua formação e, conseqüentemente, ocorre a ausência de relação. Apesar de sermos resultados das relações que estabelecemos durante nossa vida, o autor levanta uma reflexão fundamental: “[...] dizer que o ser humano é relação é diferente de dizer que ele é um ser ‘em relação’. Alguém pode se relacionar com os outros, mas permanecer um indivíduo, fechado em si mesmo” (GUARESCHI, 2002, p. 153).

Isto é, mesmo que o ser humano seja um ser de relações, ele nem sempre se encontra nessas situações. É preciso querer e poder estar em relação. Dessa forma, ela não existe simplesmente pronta, é preciso estar presente. A partir disso, entendemos que estar em relação não é algo tão comum, principalmente porque o pensamento racional do ocidente exclui o outro (JOVCHELOVITCH, 2002). E discutir relação é necessariamente ‘falar’ (grifo nosso) do/com o outro (GUARESCHI, 2002).

Observamos que na contemporaneidade ocorre o ‘fechamento’ (grifo nosso) das pessoas em si mesmas, como seres egóticos que não participam, afastam-se e contrapõem-se aos outros, procurando ao máximo se apoderar do que lhe é possível, por meio da experiência, distanciando-se do ser (BUBER, 2003). Para Marcondes Filho (2004, p. 98), “há um solipsismo¹² oficializado na cultura, um

¹¹ Para Guareschi (2002), a totalidade atua como obstáculo que deve ser superado para que possamos falar verdadeiramente em alteridade. Já o solipsismo se expressa na interioridade do mesmo, sem abertura e relação diante de um outro. Logo, a diferença é pensada a partir da identidade originária e, por isso, é um outro “no mesmo”.

¹² Para o solipsismo “[...] o conhecimento objetivo de um mundo externo não existe; o conhecimento que há é o subjetivo, proveniente do sujeito. Portanto, o resultado do solipsismo é o de colocar em dúvida todo o conhecimento que provenha daquilo que seja além da experiência desse sujeito” (ROCIO, 2015, p. 15).

isolamento de cada um em seus próprios pensamentos, mesmo quando se está em presença dos outros”.

Han (2017b, p. 8) ratifica essas concepções na sociedade atual, ao mencionar a erosão do outro, que “[...] caminha cada vez mais de mãos dadas com a narcisificação do si mesmo”. Vivemos no inferno do igual que vai uniformizando a sociedade e, dessa maneira, não nos encontramos com a experiência erótica, com o eros, o qual “[...] aplica-se em sentido enfático ao outro que não pode ser abarcado pelo regime do eu” (ibidem, p. 8).

A experiência erótica revela a assimetria e exterioridade do outro, porém permanecemos comparando tudo com tudo, o que leva ao igual. Portanto, perdemos a experiência da atopia¹³ do outro (HAN, 2017b). O autor também critica a sociedade do consumo na qual estamos inseridos: a tendência desse modelo “[...] é eliminar a alteridade atópica em prol de diferenças consumíveis, sim, heterotópicas” (ibidem, p. 9). Han (2017b) ainda afirma que a sociedade está se tornando cada vez mais narcisista. Para esse autor o sujeito narcísico,

[...] não consegue estabelecer claramente seus limites. Assim, desaparecem os limites entre ele e o outro. O mundo se lhe afigura como sombreamentos projetados de si mesmo. Ele não consegue perceber o outro em sua alteridade e reconhecer essa alteridade. Ele só encontra significação ali onde consegue reconhecer de algum modo a si mesmo (ibidem, p. 10).

Na nossa sociedade, o homem se volta narcisicamente ao desempenho, buscando continuamente sucesso e bons resultados. O outro, nesse cenário, é privado de sua alteridade e torna-se o espelho que confirma o ego do sujeito narcísico. Este, por sua vez, enreda-se de maneira mais profunda no seu ego e “[...] vai se criando uma depressão do sucesso. O sujeito do desempenho depressivo mergulha e se afoga em si mesmo” (HAN, 2017b, p. 11). Para o autor, é o eros que possibilita a salvação do inferno narcisista, visto que possibilita a “[...] experiência do outro em sua alteridade” (ibidem, p. 11). Portanto, estamos aprisionados em uma sociedade sem eros, esgotada a partir de si. Não conseguimos nos libertar para o outro e vivemos a agonia do eros (ibidem).

Essas perspectivas influem diretamente nas relações humanas e, portanto, na comunicação. Wolton (2006) já identificava que, apesar do mundo estar mais

¹³ Atopia é um termo que se refere ao átopos, dito nas falas de Sócrates. Dessa maneira, a atopia socrática, conforme Silva (2017, p. 124), “[...] pode significar algo que está fora do lugar, fora do caminho, estranho, paradoxal e absurdo”.

visível, não está mais compreensível. Em uma realidade na qual se tem o fascínio pelas performances técnicas, esquecemos que o centro da revolução da comunicação está no fato de o receptor ser inteligente.

É preciso reconhecer a inteligência do receptor, bem como sua complexidade: “aliás, passar da revolução da informação à realidade da comunicação é, explicitamente, revalorizar o papel do receptor. O receptor traz resumidamente o problema da alteridade” (WOLTON, 2006, p. 36-37). Essa revalorização necessita também o (re) pensar do estatuto do receptor e sua liberdade de interpretação. Além disso, dar-nos conta de que “o receptor e o outro são no fim das contas as duas faces do mesmo problema” (ibidem, p. 37).

Nesse contexto, admitir a incomunicação é reconhecer a liberdade do outro. O horizonte que vislumbramos é da crescente visibilidade das diferenças, mas por outro lado, há a continuidade da incompreensão e do mistério do outro (WOLTON, 2006). Sob essa perspectiva, “[...] repensar o estatuto da incomunicação num universo saturado de informação, é também necessário reexaminarmos o estatuto da alteridade num contexto de onipresença” (ibidem, p. 153). Para o autor, na sociedade aberta, a alteridade se encontra em toda parte, em nosso cotidiano, de maneira visível e “[...] é o que muda a relação consigo mesmo e com o outro” (ibidem, p. 153).

Ao discorrer mais sobre a temática, Wolton (2011) já alertava que a velocidade da informação que temos acompanhado, principalmente em função da internet, tornou-se um meio de fugir da alteridade. Como consequência, há a indiferença em relação ao receptor visto como figura de alteridade. Para o autor, o desafio está justamente na dualidade de se abrir para os outros e, ao mesmo tempo, conservar a identidade. Se a comunicação “[...] só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo” (ibidem, p. 59), parece-nos que com a negação da alteridade, estamos nos inserindo em uma realidade em que a comunicação está cada vez mais ausente.

Salientamos que a questão da alteridade para Wolton (2011) é legitimada pelo reconhecimento do estatuto do receptor. Quando reconhecemos a legitimidade do receptor, é possível reconhecer a alteridade. Sendo assim, o efeito é a mudança radical do modelo de comunicação. Afinal, “esta se torna inevitavelmente frustrante, imprevisível, mas incontornável, tendo a incomunicação como horizonte e a obrigação dos interlocutores de negociar sempre” (ibidem, p. 60-61).

A visibilidade das diferenças e da sociedade apresentada por Wolton (2006), também é mencionada por Han (2017b, p. 28) ao dizer que “através dos meios digitais, hoje, tentamos aproximar o outro o máximo possível, buscamos eliminar a distância em relação a ele, produzindo proximidade”. Contudo, o que acontece é que não temos mais o outro e o fazemos desaparecer. Na atualidade vivemos a temporalidade do igual, mas o autor destaca que “o futuro é o tempo do outro” (ibidem, p. 33).

O tema da alteridade suscita diversas discussões em diferentes áreas do conhecimento, sendo um assunto interdisciplinar. Para o caminho que nos propomos a seguir na pesquisa, buscamos relacionar alteridade, comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização. À vista disso, ao aproximar alteridade e comunicação nos ambientes organizacionais, Baldissera (2008, p. 44) salienta que apesar das organizações buscarem dominar e direcionar os sentidos, a comunicação organizacional ultrapassa o planejado, posto que a significação é “[...] internalizada pela alteridade, pelos públicos”. Isto é, os sujeitos, na dinamicidade da comunicação, interpretam conforme seu contexto, suas competências e saberes próprios, “[...] que se materializam em suas expectativas, resistências e/ou predisposições frente a sua alteridade” (BALDISSERA, 2008, p. 46).

Ademais, o reconhecimento do receptor destacado por Wolton (2011, 2006) também aparece em Baldissera (2009), quando ressalta que é equivocado conceber os públicos de forma passiva. As organizações e os comunicadores necessitam perceber o outro (sua alteridade) como sujeito ativo e como agente no processo de comunicação. Somado a isso, “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único” (ibidem, p. 159).

Diante disso, entendemos que a comunicação organizacional não se resume ao oficial/formal praticado pelas organizações. Pelo contrário, está inserida em um contexto de sujeitos e processos simbólicos, visto que os sujeitos em relação “[...] exercem-se sobre a alteridade para, em algum nível e de alguma maneira, direcionar a significação que desejam (consciente e/ou inconscientemente) ver internalizada pelo(s) interlocutore(s)” (BALDISSERA, 2010, p. 202).

É fundamental compreender que independentemente da intenção de comunicar ou não por parte da organização, os públicos que interagem com ela podem conferir sentido a tudo que percebem (ibidem). Por isso, “[...] mais importante do que a presença ou não da intenção de comunicar, é a competência interpretativa da alteridade — os públicos com os quais a organização se relaciona” (BALDISSERA, 2010, p. 208).

Portanto, compreender os ambientes organizacionais a partir de sua complexidade é “[...] (re)introduzir a ideia da incerteza e ressaltar o lugar de atividade da alteridade (públicos, organizações, cultura, sociedade)” (BALDISSERA, 2009, p. 162), bem como reconhecer a alteridade como valor (ibidem). Essa visão é valiosa para real compreensão dos públicos, isto é, dos “outros” pelo viés da humanização, a partir de suas subjetividades e complexidades.

Pelas aproximações expostas, percebemos a alteridade como significativa para dimensão humana da comunicação organizacional, em vista do reconhecimento do outro no que diz respeito às suas subjetividades, relações e contextos. Por meio dela, é possível a abertura ao outro e a ação comunicacional pode acontecer de maneira mais duradoura, ou seja, estar em relação de fato e dialogando continuamente. A dimensão da alteridade necessita ser legitimada nos ambientes organizacionais e na própria sociedade.

Sodré (2006, p. 10), por sua vez, lança um questionamento: “quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa?” e revela que a racionalidade linguística e as muitas lógicas argumentativas da comunicação não dão conta por inteiro da situação enunciativa. Por isso, o autor propõe a compreensão da dimensão sensível que

[...] implica uma estratégia de aproximação das diferenças — decorrente de um ajustamento afetivo, somático, entre partes diferentes num processo —, fadada à constituição de um saber que, mesmo sendo inteligível, nada deve à racionalidade crítico-instrumental do conceito ou às figurações abstratas do pensamento (ibidem, p. 11)

O autor evidencia que o indivíduo se encontra externo aos atos meramente linguísticos e enxerga a relevância do lugar singular do afeto. Também enxerga a necessidade de uma nova “Cidade humana” e, assim, terminar com uma velha concepção da metafísica que se espalhou pelo pensamento social: a oposição entre razão e paixão (*logos* e *pathos*), bem como, a dominação da lógica da razão a nível universal. Os efeitos desse dogmatismo decorrem da “[...] ideia do *logos* (grifo do

autor) como redução da diversidade do real (a infinitude dos opostos, o mistério da diferença) ao império da unidade” (SODRÉ, 2006, p. 25).

Nessa nova ‘Cidade humana’ expressões como afeição, afetividade e emoção ganham destaque. Para o autor,

[...] afeição ou afecção, provenientes de *affectus* e *affectio*, entendem-se como um conjunto de estados e tendências dentro da função psíquica denominada afetividade, mais especificamente, uma mudança de estado e tendência para um objetivo, provocados por causa externa. Afeto, por sua vez, com a mesma etimologia, refere-se ao exercício de uma ação no sentido B, em particular sobre a sensibilidade de B, que é um ser necessariamente vivo. A ação de afetar (no latim clássico, podia corresponder a *commuovere*) contém o significado de emoção, ou seja, um fenômeno afetivo que, não sendo tendência para um objetivo, nem uma ação de dentro para fora (a sensação, vale lembrar, é de fora para dentro) define-se por um estado de choque ou de perturbação na consciência (SODRÉ, 2006, p. 28-29).

Dessa maneira, afeto pode se assemelhar à ideia de energia psíquica, representada por uma tensão em campos de consciência opostos. Então, *afetos* pode ser entendido como “[...] energia psíquica que se deixa ver nas diferentes modulações da tensão no corpo” (SODRÉ, 2006, p. 25). Diante disso, o que mais nos inquieta é o tema das emoções que “[...] referem-se a um “movimento” energético ou espiritual desde um ponto zero ou um ponto originário na direção de um outro, como consequência de uma certa tensão, capaz de afetar organicamente o corpo humano” (ibidem, p. 29).

É fundamental, para Fineman (2014, p. 162), distinguir a emoção do sentimento, já que “um sentimento é essencialmente a experiência subjetiva — que está no âmago da maioria das definições da emoção. Sentir significa que estamos cientes, no interior de nós mesmos, de algum estado corporal, perturbação ou mudança psicológica mais difusa”. Já as emoções “[...] são as manifestações pessoais de estados *afetados* (grifo do autor), ou “movidos”, ou “agitados” —, tais como alegria, amor, medo, fúria, tristeza, vergonha, embaraço” (ibidem, p. 162)

Goleman (2012) explica o papel fundamental das emoções em nosso psiquismo a partir da evolução da espécie humana, visto que em momentos de decisão crítica, ocorreu a ascensão do coração sobre a razão. Em situações decisivas, são as emoções que nos orientam diante de um impasse e quando precisamos tomar providências importantes. Por isso, “uma visão da natureza que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope” (ibidem, p. 30).

Essa miopia vem sendo experimentada pelas sociedades, pois o poder do cálculo da ciência, como afirma Sodré (2006), ganhou força frente ao cenário de transformações do modo de produção econômica e das novas formas de domínio no século XVII. O resultado foi uma mentalidade quantificadora, isto é, uma racionalidade instrumental e uma “[...] vida social mecânica e previsível” (ibidem, p. 30).

Goleman (2012) corrobora com essa observação, ao declarar a importância das emoções, ao longo do caminho evolucionário, como determinante. Porém, as novas realidades e desafios do homem contemporâneo cresceram com uma rapidez que não foram acompanhadas pela lenta marcha da evolução (ibidem). Principalmente, porque o aparelho social tem tentado conter as emoções e impor normas para domesticar o excesso emocional que emana de cada um de nós. Logo, “no transe de sua quantificação científica e tecnológica, o mundo moderno começa a suspeitar mais fortemente dos afetos ou paixões, enquanto instâncias de confusão ou de uma desmedida socialmente indesejável” (SODRÉ, 2006, p. 32). Vivemos então, uma crise emocional coletiva (GOLEMAN, 2012).

As emoções nas organizações, conforme evidenciou Chanlat (2000, p. 67), caminham na mesma perspectiva enfrentada pela sociedade: “o mundo do *management* é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade” O autor explica que esse mundo tem medo do que é imprevisível, espontâneo e agitado, ou seja, o que pode perturbar a ordem estabelecida. Por isso, o autor defende o retorno da afetividade ao dizer que “a dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano assim como na formação de um grupo” (ibidem, p. 69).

Ademais, evidencia que a construção do si é resultado das relações afetivas que temos e que somos, dessa forma, produto das relações sociais. O universo da gestão se esquece com frequência da afetividade, por meio da qual a organização poderia se desenvolver de maneira significativa, já que a afetividade condiciona em grande parcela a dinâmica coletiva e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho executado (CHANLAT, 2000).

Fineman (2014, p. 157) apresenta a perspectiva de que “para aqueles que dependem grande parte do seu tempo em organizações, falar sobre emoções é algo dito como certo: lamentações, raiva, ansiedade, frustrações, divertimento, alegrias, tédio, vergonha e desespero”; uma vez que fazem parte da formação social

e expressão pessoal tanto do trabalho, como da vida nos ambientes organizacionais. Logo, não é possível dissociar as emoções do mundo da gestão.

Moscovici (2008b, p. 113) relaciona as emoções a partir da competência emocional de equipe que “[...] significa desenvolvimento de autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação autêntica e relacionamento sadio entre os membros do grupo”. Dessa forma, quando tomamos consciência das nossas emoções, ocorre o primeiro passo para o autoconhecimento e “se a consciência das emoções, o controle de sua expressão, a intuição e a empatia são desenvolvidos, a comunicação no grupo tenderá a ser autêntica, livre, com ampla troca de ideias e opiniões, sem medo nem subterfúgios” (ibidem, p. 114).

A relação com o outro está na origem do nosso ser, sendo assim, “[...] a afetividade que é nela uma manifestação essencial condiciona a qualidade da vida de um grupo” (CHANLAT, 2000, p. 70). A relação com o outro requer um elemento-chave na existência humana: o reconhecimento. Sem a afetividade e o reconhecimento, os quais se exprimem no cosmos da gestão, “[...] os universos sociais constituem então desertos afetivos onde a construção da relação torna-se difícil” (ibidem, p. 70).

Moscovici (2008b, p. 113) reconhece que de fato “nas empresas, a intuição não tem merecido reconhecimento por seu potencial facilitador nas decisões e na resolução de problemas”, bem como a espontaneidade não tem lugar (ibidem). Scroferneker (2010, p. 193), por sua vez, afirma que na comunicação organizacional há diálogos “[...] pouco inclusivos, que acontecem na indiferença, na falta de reconhecimento e respeito, na ausência de afetividade, na segregação de espaços...”. Já Fineman (2014, p. 178) levanta a questão de que é preciso compreender que “os atores organizacionais carregam consigo uma história emocional que inclui traços tanto conscientes como inconscientes de trabalho emocional prévio”.

Fineman (2014, p. 164) também reflete que “[...] a emotividade vem avançando e ganhando espaço na análise organizacional. Então, será que ainda tem sentido falar do ator organizacional racional?” Tendo em vista esse questionamento, Mumby (2010, p. 36) argumenta que “as “emoções” são a fronteira final do controle para as organizações”. Se as emoções são de fato a fronteira final do domínio corporativo, “[...] talvez seja onde nós devemos tomar uma posição e focar nossos esforços em resistir ao controle e humanizar as organizações” (ibidem,

p. 36).

As emoções, portanto, adquirem um papel fundamental no desenvolvimento do ser humano e das suas relações: estão presentes em nosso cotidiano e nos acompanham em nossas vidas, estando constantemente ligadas a razão de alguma forma. Os ambientes organizacionais e a mentalidade da gestão, carecem desse entendimento e do reconhecimento das emoções, sentimentos, afetos e afetividades.

O universo simbólico, bem como das emoções e seus desdobramentos, no qual as organizações estão imersas, são intrínsecos, fazendo parte da formação do ser, das relações e dos seus significados. A comunicação de fato, nesse sentido, perpassa a linguagem e pode ser sentida, sendo permeada pela dimensão afetiva. Esse olhar o qual nos propomos é uma maneira de reconhecer o ser humano no que possui de mais essencial e, assim, também caminhar na perspectiva das organizações sob o viés da humanização.

No capítulo seguinte, após o percurso teórico reflexivo realizado, buscamos entender na prática como ocorre esse processo de humanização, principalmente sob o aspecto da alteridade e das emoções. Para isso, selecionamos uma organização na qual pudéssemos ‘enxergar’ (grifo nosso), mesmo que parcialmente, nas suas práticas e discursos, aproximações com as abordagens teóricas discutidas.

4 APROXIMAÇÕES E POSSÍVEIS DIÁLOGOS ENTRE TEORIA E PRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A MERCUR

O presente capítulo discorre sobre a Mercur, com intuito de aproximar a teoria e a prática. Inicialmente, apresentamos a organização, sua trajetória e movimentos de transformação para, então, analisar e tensionar movimentos que emergem ao encontro da perspectiva de humanização.

A Mercur vem passando por um processo de transformação desde 2008, buscando assumir sua responsabilidade perante a sociedade e o mundo. Em 2017, foi lançada a obra “Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção”¹⁴, como fruto do caminho que a empresa se propôs a seguir. A obra detalha a história da organização, bem como o seu processo de mudança.

Para conhecermos e contextualizarmos a trajetória da Mercur, além da obra mencionada, utilizamos recursos disponibilizados na web, como sites, matérias de jornais, revistas e vídeos. Somado a isso, realizamos uma entrevista em profundidade com a profissional da área de comunicação da empresa.

4.1 O COMEÇO: TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA MERCUR

No dia 11 de junho de 1924, os irmãos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel, juntamente com um empreendedor do setor fumageiro (Phelippe Loewenhaupt) e um médico alemão (Ernst Friedrich Otto Heinrich von Otenberg) constituíram a empresa Mercur na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul. A empresa no início era voltada para o reparo de pneus de borracha e produção de artefatos de borracha em vista da demanda na época. A expansão do mercado nacional e a capacidade e competências técnicas e de design acumuladas pela empresa, a partir de suas experiências, permitiram o surgimento de novos produtos para o portfólio da empresa, bem como o crescimento do negócio (STRUSSMANN et al., 2017).

Após os efeitos negativos da crise de 29¹⁵, em 1931 começaram as obras da nova fábrica, inaugurada em 1932. A fábrica foi construída no mesmo endereço que

¹⁴ STRUSSMANN, Breno *et al.* Narrativas da Mercur: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017. Obra utilizada como base para construção do presente capítulo.

¹⁵ A crise de 1929, também conhecida como a Grande Depressão, segundo Cáceres (1988), foi uma crise de superprodução capitalista nos Estados Unidos, na qual apesar do aumento constante da produção, não houve o aumento dos salários na mesma proporção. Isso ocasionou na queda dos preços dos produtos comercializados, isto é, deflação.

hoje se situa a Mercur em Santa Cruz do Sul. Essa nova etapa evidenciou a força para recuperação a partir da economia mundial e então, a empresa passou a se chamar Hoelzel e Cia. Ltda, bem como começou a produzir outros itens. Seu portfólio chegou a dois mil produtos, sendo que desenvolviam demandas específicas de cada cliente (podendo ser uma pessoa ou uma grande empresa). A preocupação do negócio era projetar e produzir o que seus clientes precisavam e como consequência, seu número de produtos se ampliou. Essa maneira de operar foi gérmen da noção de construção coletiva que é adotada hoje em dia pela empresa (STRUSSMANN et al., 2017).

Nesse contexto, começaram a ser comercializadas, por volta de 1938, a borracha de apagar (FIGURA 1) e a bolsa de água quente (FIGURA 2), as quais se tornaram produtos-ícones da empresa no Brasil. Esses produtos foram resultado das competências adquiridas com base na borracha e nas inovações que estavam surgindo no mundo (STRUSSMANN et al., 2017).

Figura 1 - Borrachas de apagar comercializadas pela Mercur por volta de 1938.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Figura 2 - Bolsa de água quente comercializada pela Mercur por volta de 1938.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Desde o início, a empresa se voltou para o cliente na perspectiva de ouvi-lo, de entender suas necessidades e de torná-lo próximo, mesmo sem instruções de marketing (STRUSSMANN et al., 2017). Dessa forma, “a mentalidade da época, na região, refletia uma crença de que identificar e servir ao cliente era fundamental para a evolução dos negócios” (ibidem, p. 32).

Durante a Segunda Guerra Mundial, em função da entrada dos Estados Unidos na guerra e seu ataque a Pearl Harbor, os japoneses contra-atacaram assumindo o controle de 95% do suprimento mundial de borracha. Isso contribuiu para que os EUA entrassem em uma forte crise, o que teve efeitos na indústria brasileira de borracha, tendo em vista o apoio do governo brasileiro a esse país. Dessa maneira o abastecimento do mercado interno ficou restrito, o que prejudicou a empresa (STRUSSMANN et al., 2017).

A Hoelzel e Cia., então, passou a produzir botes infláveis para o exército e coletes salva-vidas para a aeronáutica, além de outros utensílios para hospitais e quartéis. Essa foi a maneira encontrada para que a empresa continuasse tendo acesso a matérias-primas importadas, tanto a borracha, como os solventes químicos. As decisões eram tomadas de maneiras simples e a preocupação da

Mercur era entregar aos seus clientes o que eles necessitavam dentro de prazos e custos compatíveis. Por isso, questões como fornecer produtos e serviços para segmentos que colocassem a vida em risco, não era algo questionado (STRUSSMANN et al., 2017).

Com o surgimento da Superintendência da Borracha em 1945 (órgão que passou a regulamentar o mercado e reorganizar a distribuição de borracha no território brasileiro), o suprimento de matérias-primas para indústria borracheira foi normalizado. Já em 1949, com intuito de adequar o negócio ao contexto vigente, houve a alteração da razão social para Hoelzel S.A – Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur (STRUSSMANN et al., 2017).

Jorge Emílio, por volta de 1950, retorna de uma viagem aos Estados Unidos convencido de que a indústria do plástico, acabaria com a de borracha. Assim, a empresa entra no mercado do plástico em 1957, decisão considerada estratégica para que continuassem os negócios. Surgiu, em 1963, a Hoelzel S.A. Indústria de Plásticos da Mercur (STRUSSMANN et al., 2017).

A empresa começa a ser conhecida pelo nome Mercur e, anos depois, adquire novas máquinas da Alemanha para as borrachas de apagar: a padronização e a produção aumentam, bem como a qualidade do produto. A produção de plásticos e de borracha foram mantidas, porém, como é comum acontecer em empresas que visam retornos econômicos financeiros em primeiro plano, a oferta desses produtos acabou se tornando maior que a demanda. Dessa forma, a Mercur começou a se reorganizar, ajustando o seu portfólio (STRUSSMANN et al., 2017).

Com o falecimento dos sócios-fundadores na década de 60, um ciclo se encerrou na Mercur. Nessa época, a empresa já exportava para diversos países do mundo e era conhecida internacionalmente. A organização se reinventou diversas vezes, produzindo diferentes produtos como raquetes de madeira, alumínio e compostos de fibras (por meio da criação da Metalplas Artefatos Esportivos Ltda.) (FIGURA 3), visando aumentar a linha esportiva, assim como, solados de borracha para indústria calçadista e lançaram também as sandálias Mercurianas (FIGURA 4) (STRUSSMANN et al., 2017).

Figura 3 - Raquete da Metalplas desenvolvida pela Mercur na época.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Figura 4 - Sandálias Mercurianas desenvolvidas pela Mercur na época.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

A crise do petróleo iniciada em 1973 impactou a produção de borracha sintética no Brasil e no mundo. Como a Mercur era uma grande consumidora de borracha sintética, ficou a mercê dessa crise. A empresa optou por estocar uma

grande quantidade de estireno¹⁶ e graças a isso, pode continuar a produção de solados de borracha (STRUSSMANN et al., 2017).

Em 1977, um incêndio que começou em caixas estocadas em um depósito de matérias-primas, chegando à seção de câmaras e almoxarifado, assolou a empresa. Toda matéria-prima estocada foi queimada. Porém, em menos de 20 dias o setor destruído foi reestruturado graças ao grande envolvimento das pessoas para sua recuperação. Além dos funcionários, empresas concorrentes do Vale dos Sinos e alunos do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) participaram dessa reconstrução. Esse episódio trouxe muitos ensinamentos, mas o principal envolveu o papel fundamental da solidariedade e da cooperação. Inclusive, o valor da solidariedade viria a ocupar mais tarde, um espaço próprio na identidade¹⁷ da Mercur (STRUSSMANN et al., 2017).

No período de 1987, a organização chegou a ser composta por cinco empresas: Hoelzel S.A. – Indústrias Reunidas Mercur, Plásticos Mercur S.A., Metalplas Artefatos Esportivos Ltda., Agropecuária Mercur S.A. e GM Confecções Ltda. Jorge Hoelzel Neto, filho de Jorge Jr., assume a vice-presidência em 1991 e reconhece a necessidade da formação de uma cultura, não apenas no âmbito da família, mas da própria empresa. A questão principal era consolidar uma identidade que dialogasse com os diferentes públicos da rede de relacionamentos. Por isso, Jorge passou a se questionar sobre a independência dos processos e dos modelos de gestão dos diferentes negócios que compunham a Mercur (STRUSSMANN et al., 2017).

Em 1993, a Divisão Esportiva e a Divisão de Confecções da Mercur foram encerradas. Era preciso capitalizar a empresa e reorganizá-la: havia desafios perante o mercado mundial e pela forte concorrência. A gestão investiu na identificação de tendências e no aumento da produtividade no limite. Logo, em 1994, a empresa estava organizada em duas unidades, sendo uma de borracha e outra de plástico Mercur (STRUSSMANN et al., 2017).

¹⁶ Segundo Duarte e Romero (2016), o estireno é um monômero, sendo a principal matéria prima para produção do poliestireno, o qual tem uma utilização estratégica para indústria. Além disso, é utilizado na produção de borracha, resinas e adesivos.

¹⁷ A identidade é entendida por Vásquez (2007, p. 202) como “[...] o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito”.

Em 1998 houve outra reestruturação, visando reintegrar as unidades de negócio que permaneciam desintegradas. Para Jorge Neto, a Mercur deveria se constituir em apenas uma empresa. Com essa nova reestruturação as unidades foram denominadas como *Stationery* (escolar), *Body Care* (saúde) e Laminados de Borracha. A produção de plástico foi encerrada nesse contexto, visto que o preço das embalagens plásticas se tornou muito baixo. O caminho escolhido foi focar na borracha (STRUSSMANN et al., 2017).

Ao visitar uma feira de saúde nos EUA em 1998, Jorge Neto e Fábio Bertoglio (gerente comercial da unidade *Stationery* na época), identificaram que produtos a base de Neoprene eram o que a linha de saúde necessitava para crescer. A unidade *Body Care* foi revitalizada e novos produtos foram criados e comercializados. Nos anos 2000, mais produtos surgiram e a linha de cuidado corporal da Mercur virou a mais completa do Brasil (STRUSSMANN et al., 2017).

Em 2001, a organização realiza uma ampla pesquisa e ‘descobre’ (grifo nosso) que a marca Mercur transmitia aos seus consumidores confiança, qualidade e parceria. Todavia, era preciso uma atualização e adequação aos valores presentes e da sociedade. A Mercur então decide por seguir com essa atualização em 2003 e nos anos seguintes. Em busca de novas competências comerciais, focam na certificação ISO 9001¹⁸. Por meio dela, a empresa estabeleceu processos mais consistentes e menos instáveis, o que levou a uma melhoria na qualidade dos produtos e na abertura de novos espaços comerciais. A empresa levou 33 meses até conseguir a certificação, o que conseqüentemente teve influência na sua cultura. Por outro lado,

Processos, procedimentos, auditorias, análises e solução de problemas, entre outras ferramentas, tornaram os processos da Mercur mais sólidos e confiáveis, principalmente aos olhos de seus gestores e responsáveis técnicos. Todas essas ferramentas tornaram as pessoas mais atentas a questões de produção e comercialização, porém, não contribuíram para ampliar a sua sensibilidade em relação aos relacionamentos interpessoais. Resultados quantitativos importavam muito e as lógicas de atuação da empresa baseadas nesses mecanismos não privilegiavam o valor da presença, da dedicação e do esforço das pessoas, por conta da ênfase dada para que se alcançassem esses resultados. Uma cultura de competitividade foi se formando e se estendeu para envolver as relações da companhia com seus públicos (STRUSSMANN et al., 2017, p. 58-59).

¹⁸ A certificação ISO 9001 faz parte das normas ISO 9000, as quais são reconhecidas internacionalmente. Dessa forma, a ISO 9001 é uma norma certificável que apresenta os requisitos básicos para um Sistema de Gestão de Qualidade (CARVALHO; MAEKAWA; OLIVEIRA, 2013).

A gestão da Mercur optou, também na primeira metade da década de 2000, pelo crescimento em direção a novos mercados. Por isso, passou a diversificar suas linhas de produtos tanto para o Brasil, quanto para o exterior e criaram uma unidade de negócios chamada de Mercur Internacional. A empresa estabeleceu uma subsidiária em Miami nos EUA, visto que esse país se constituía o maior mercado *stationery*¹⁹ do mundo. Alguns itens também passaram a ser produzidos em países asiáticos para se tornarem mais competitivos (STRUSSMANN et al., 2017).

A Mercur Internacional passou a desenvolver o mercado de varejo e o de atacado de material escolar de maneira simultânea. Com o passar do tempo, a empresa teve reconhecimento no mercado norte-americano e os itens exportados ultrapassaram os itens de produção local. A visão de natureza econômica predominou da segunda metade da década de 1960 até meados de 2007 (STRUSSMANN et al., 2017).

As práticas de gestão refletiam essa visão e a Mercur passou por um intenso e acelerado crescimento, juntamente com um posicionamento de mercado mais agressivo. Jorge Neto recorda que “*a vontade de crescer era tão grande e tão forte que acabamos deixando de lado aquela vocação* (grifo do autor) de proximidade com as pessoas *que a Mercur tinha inicialmente* (grifo do autor)” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 63).

Diante da vontade de crescer da Mercur, a partir de um viés apenas econômico, começaram a surgir diversos questionamentos em relação às suas práticas. Sobretudo, quanto à verdadeira identidade da organização e aquilo que acreditava como valores. Em meados de 2008, o cenário começa a se modificar, por isso, o próximo subitem resgata o trajeto e os desdobramentos do processo de transformação da Mercur.

4.2 A VIRADA DE CHAVE: O PROCESSO DE MUDANÇA DA MERCUR

A partir de 2008 começa o grande processo de mudança da Mercur. Esse ano é entendido como o ano em contínua construção, no qual a empresa se ajusta aos novos tempos. Esse momento fundamental na trajetória da Mercur é chamado de “a virada de chave” (MERCUR, 2019c), o qual teve início a partir dos

¹⁹ O dicionário Oxford escolar (2007) traduz o termo como material de papelaria.

questionamentos envolvendo o propósito e o legado da organização pelo então diretor Jorge Neto. Na palestra apresentada no TEDx²⁰ Laçador, em 2014, na cidade de Porto Alegre com o tema “Somos humanidade”, Jorge Hoelzel afirmou no seu *talks* intitulado “Questione sua empresa, mude vidas”, que começaram a se dar conta de questões mais complexas ao notarem que estavam fazendo “mais do mesmo” (QUESTIONE, 2014). Por isso, buscaram um reposicionamento de marca (ibidem).

A construção de identidade da marca foi concedida ao grupo GAD²¹ de Porto Alegre. Foram ouvidos, então, os diferentes públicos a partir da orientação do GAD e emergiram os atributos de marca: tradição, valorização do humano, senso de responsabilidade e inovação com simplicidade. Outra questão reestabelecida foi a identidade visual da marca, com a volta do ícone do deus Mercúrio, utilizado desde a sua fundação. Outra preocupação da empresa era buscar uma melhor identificação com os seus públicos: um dos caminhos foi propor a associação da marca à sustentabilidade (STRUSSMANN et al., 2017).

Ainda em 2008, o GAD articula um encontro entre Jorge Neto e um dos sócios-diretores da AMCE Negócios Sustentáveis²², em São Paulo. Esse encontro foi considerado promissor por ambas as partes e foi decidido a realização de um *assessment*²³, isto é, através de análises verificar o estágio que a Mercur se encontrava com base nas referências de sustentabilidade e responsabilidade. Após o *assessment*, foram desenhadas recomendações de ação, que foram compartilhadas com a diretoria entre junho e julho de 2008 (STRUSSMANN et al., 2017).

Jorge Hoelzel revela que a contratação inicial da AMCE era voltada para questão da estratégia. Posteriormente, foi estabelecido o foco e o valor da sustentabilidade, visto que a consultoria não trouxe diretamente respostas, mas

²⁰ O TED é uma organização sem fins lucrativos que se dedica à propagação de ideias, em geral na forma de palestras curtas e poderosas. Nesse cenário, os eventos TEDx são realizados de forma independente e auxiliam a compartilhar ideias em diferentes comunidades ao redor do mundo (TED, 2019).

²¹ A GAD é uma consultoria com mais de 30 anos de história que acredita na transformação de empresas e negócios, por meio das marcas, de forma disruptiva e consistente (GAD, 2019).

²² Empresa fundada em 1997, especialista em gestão de mudanças organizacionais com base na introdução da sustentabilidade na gestão de negócios (STRUSSMANN et al., 2017).

²³ Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching (2019), “assessment é avaliar comportamento e competências para conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, buscar autoconhecimento e gestão do conhecimento”.

perguntas. A principal delas foi a seguinte: “se a nossa empresa desaparecesse hoje, o que o mundo perderia?” (QUESTIONE, 2014).

Logo, o desenvolvimento da sustentabilidade precisava ser feito coletivamente, e foi protagonizado pelo grupo de diretores. Para gestão da inserção da sustentabilidade na cultura organizacional, o conhecimento disponível na organização foi [e é entendida] como fundamental. Era preciso articular demandas da sociedade, expressas por organizações reconhecidas internacionalmente e com interesses organizacionais expressos em planos de negócios. Atenção, delicadeza e sensibilidade social, assim como um conjunto adequado de conhecimentos são primordiais, senão, é fácil virar um faz de conta (STRUSSMANN et al., 2017). Foram então lançados os seguintes questionamentos:

Como, então, influenciar o conhecimento circulante na organização, de modo a introduzir, gradativamente, a possibilidade da leitura de significados e a capacidade de pensar produtos e serviços levando-se em conta a real necessidade de cada um e diante da carga humanosocioambiental necessária para viabilizá-los? Como criar nas relações da organização espaço de entendimento para que a relevância social seja tida como um resultado de negócio a ser alcançado? Como acolher subjetividades e incentivar que o conhecimento técnico seja colocado a serviço das pessoas, ao invés de estabelecer condições prévias para que elas possam ter acesso aos benefícios de produtos e serviços? (STRUSSMANN et al., 2017, p. 80).

Houve a compreensão de que a inserção da sustentabilidade na organização necessitava de um esforço de educação. Por isso, a gestão da empresa começou a pensar em espaços de aprendizagem. A educação para sustentabilidade requer tempo e não se dá apenas na participação de atividades educacionais sem o suporte da prática. Diversas ações foram implantadas na organização e tiveram a influência do Instituto Paulo Freire, que contribuiu com o entendimento de educação para além das suas funcionalidades, levando em conta e com respeito os conhecimentos adquiridos pelas pessoas ao longo de suas vidas (STRUSSMANN et al., 2017).

A Mercur, o Instituto Paulo Freire e a AMCE, por meio de uma linha de ação, fizeram uma crítica à educação na empresa. Dessa maneira, foi possível aprofundar o diálogo a partir da perspectiva dialógica da educação que pretendiam implantar na Mercur. O resultado dessa perspectiva foi a criação dos Espaços de Aprendizagem (STRUSSMANN et al., 2017).

O medo de funcionalização da sustentabilidade logo entrou em pauta, bem como o risco de transformá-la em metas que fossem esquecidas rapidamente. A

Mercur compreendeu e compreende que a proposta da sustentabilidade requer ouvir permanentemente as pessoas, já que é possível através delas construir e pensar novas realidades. Ademais, a organização enxergou e enxerga que os contextos da sustentabilidade possuem natureza dinâmica, viva e não mecânica ou funcional (STRUSSMANN et al., 2017).

Em setembro de 2008, por meio de construções coletivas, foi estabelecida uma metodologia para acompanhar e desenvolver a nova formulação do plano de negócios a curto prazo da empresa. Através de uma oficina, no mesmo mês, surgiu um novo posicionamento para sua atuação, embasados em um conjunto de princípios que iriam regular e nortear os negócios (STRUSSMANN et al., 2017)

A Mercur se interessava em construir proximidade e relações de parcerias com as pessoas e que isso pudesse levar a empresa a criar produtos e serviços para elas. Foi por meio da oficina de estratégia, considerada um marco, que iniciaram o amadurecimento da escolha estratégica do bem-estar como proposta de valor. Isto é, “bem-estar significando ajudar pessoas a se expressarem e a realizarem os seus melhores propósitos de vida, considerando os interesses mais amplos da sociedade e os menores impactos possíveis ao ambiente natural” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 86).

Vários questionamentos entraram em pauta e a dificuldade de encaminhar a sustentabilidade com leveza era latente. Havia um receio de como os colaboradores²⁴ reagiriam a essa mudança e os diretores não se sentiam preparados para conversar com seus gestores e auxiliá-los com as suas equipes. A partir da oficina, mais uma decisão tomada dificultava a implementação proposta: as pessoas deveriam ser estimuladas a pensar e não apenas atuar conforme ordens de superiores (STRUSSMANN et al., 2017).

A oficina também desenvolveu os primeiros esforços para formular o conjunto de princípios da empresa. Depois, foram ajustados e conhecidos como Direcionadores Estratégicos, que deveriam ser observados pelos diversos colaboradores e dialogados com os diferentes públicos da organização. Os princípios elaborados na oficina correspondem aos itens a seguir (STRUSSMANN et al., 2017):

²⁴ Denominação utilizada pela organização nos materiais disponibilizados e pesquisados.

- A empresa reconhece que o seu papel social deve estar construído e observado cotidianamente em sua atuação;
- A empresa reconhece, valoriza e assume uma participação compatível com a natureza de seu mandato, nos esforços empreendidos pela sociedade para o desenvolvimento humano e social em busca de prosperidade em meio aos limites impostos pelo meio ambiente;
- A empresa respeita diferentes indivíduos e grupos sociais, reconhecendo o valor da diversidade para o equilíbrio social;
- Em tudo o que faz, a empresa busca a relevância do serviço que presta, com simplicidade e responsabilidade;
- A empresa apoia o consumo responsável, traduzido pelo consumo de bens e serviços com a melhor relação entre benefícios e carga humanosocioambiental necessária para viabilizá-los.

De acordo com Strussmann et al. (2017), os meses seguintes foram difíceis, já que houve certa resistência e polêmica por parte dos colaboradores, mesmo com apoio dos acionistas. Isso mostra que as pessoas não estão dispostas a adotar novos modelos propostos de maneira simples e fácil. A mudança, sobretudo a estratégica, conforme Newman, Romanelli e Tushman (2007), é reconhecida como “quebra-estrutura”, pois é revolucionária e não apenas incremental ao sistema. O termo ‘revolucionária’ se refere ao fato de envolver mudanças descontínuas que reestruturam e reorganizam completamente a natureza da organização. Quando se muda a estratégia, também se modificam os processos, as pessoas e as estruturas. Por isso, a mudança organizacional tem início na expressividade dos sujeitos, portanto, através de um maior conhecimento das pessoas e da sua cultura (BULGACOV; MARCHIORI, 2008).

Com a consciência sobre o impacto da organização em relação ao entorno, a Mercur estipulou uma equação, que após revitalizações, passou a ser “atender a necessidades humanas com uma carga sobre indivíduos, sociedade e ambiente natural compatível com os benefícios gerados” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 93). Esse processo deveria fazer parte dos acordos com os colaboradores e com os demais públicos da Mercur, o que demandaria tempo, assim como tornar esses princípios parte integrante da cultura organizacional.

Uma nova oficina foi realizada com as principais lideranças da empresa no período para dar seguimento ao trabalho. O objetivo era revisar o posicionamento,

refinando as intenções. O resultado foi a estruturação dos novos Direcionadores Estratégicos, os quais reafirmavam a postura e vontade de mudança (STRUSSMANN et al., 2017).

Os novos Direcionadores Estratégicos se baseavam em princípios e valores da organização desde sua fundação e presentes no seu dia a dia. Isto é, segundo Jorge Hoelzel, olharam para o passado com o objetivo de entender o que os fundadores compreendiam como valores e princípios e, então, trouxeram isso ao presente (QUESITONE, 2014). Dessa maneira, “a Mercur estava se propondo a mudar para preservar a sua essência” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 100).

A Mercur questionou a gestão do momento e propuseram novas premissas para o futuro, assim como apontavam para um novo posicionamento de marca. Essa questão emergiu mais tarde, por volta de 2011. Os Direcionadores foram se modificando e se aperfeiçoando com o tempo. Atualmente, conforme o site institucional da Mercur (2019f), expressam-se e subdividem-se da seguinte maneira:

- Foco de atuação
 - Bem-estar.
- Compromisso Institucional
 - Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis
- Política de Qualidade
 - Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis, atendendo requisitos estatutários e regulamentares dos stakeholders (Clientes/Canais, Investidores, Pessoas, Fornecedores, Sociedade, Meio Ambiente, Governo).
- Princípios de Negócio
 - Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas, independente do papel que representem em suas relações com a empresa;
 - Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade;
 - Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos;
 - Conservamos para a posteridade;

- Competências essenciais
 - Construção coletiva de encaminhamentos e soluções sustentáveis;
 - Construção e desenvolvimento de relacionamentos / respeito às diferenças / busca por complementariedades;
 - Buscar por inovações em práticas e relações / gestão de externalidades.

Possuem igualmente, os Direcionamentos que tangibilizam o que a empresa acredita, com base nos Direcionadores. Tais Direcionamentos, conforme o site da Mercur (2019f), são os seguintes:

- Insumos não renováveis: priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa;
- Empresa Carbono Neutro: reduzir as emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas;
- Importações: substituir importações, valorizando a produção local;
- Redução da diferença entre o menor e o maior salário;
- Mercados com restrições;
- Testes com organismos vivos;
- Ocupação e renda: novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local;
- Espaços de aprendizagem: aprender para a vida.

Na palestra apresentada no TEDx Laçador, Jorge Hoelzel evidenciou os princípios da Mercur. Primeiramente, a escolha por atuar em função das pessoas: “quando colocamos pessoas como foco, percebemos que o lucro passa a ser uma consequência” (QUESTIONE, 2014). A busca por soluções relevantes e com significado refere-se a ações e relacionamentos que tem significado para as pessoas com quem a Mercur atua e, não apenas no valor econômico (ibidem). A empresa procura ser ética em todos os seus relacionamentos e isso quer dizer “considerar as pessoas enquanto atuam com elas, a partir do que elas pensam e não no que queremos atuar” (ibidem), revela Hoelzel.

A Mercur quer preservar para a posteridade, optando pela sustentabilidade. Jorge Hoelzel afirma que é preciso preservar enquanto se está atuando e não depois, ou seja, atentar-se para a prevenção e cuidando dos processos diariamente (QUESTIONE, 2014). A empresa atua em mercados éticos e que valorizam a vida: “não queremos participar de atividades que precisam se legitimar ou se garantir

economicamente a partir de vícios ou qualquer outra inequidade socioambiental” (QUESTIONE, 2014).

Para realizar o que a Mercur se propôs, principalmente por ser uma empresa com mais de 80 anos de tradição, a empresa percebeu que precisaria das pessoas. Mais do que isso, unir e reunir as pessoas que tivessem algum tipo de atividade com a organização. Foi então instituído o Compromisso Institucional de “unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis” (QUESTIONE, 2014).

Durante sua apresentação, Jorge Hoelzel levantou o seguinte questionamento: “como unir as pessoas se elas possuem graus diferentes de poder?” (QUESTIONE, 2014). Diante disso, decidiram “começar dentro de casa” a partir da reorganização do modelo hierárquico de gestão, com base na horizontalização. Assim, surgiram os coordenadores e facilitadores que atuam em colegiados, com intuito de dar voz para mais pessoas (ibidem).

Frente às dificuldades e resistências, Jorge Hoelzel decidiu recorrer a AMCE, a qual apresentou como alternativa, em 2009, uma nova estrutura organizacional. A proposta tinha como ênfase os colegiados que atuariam por meio de construções coletivas, substituindo as relações de poder por estruturas mais horizontais, isto é, relações de parceria e cooperação. O propósito era atuar de forma a considerar as diversidades e complexidades internas e externas à organização (STRUSSMANN et al., 2017). Nesse contexto de transformação, as resistências mais recorrentes foram e, às vezes, continuam sendo, “a falta de conhecimento e o discernimento do significado dessa mudança” (ibidem, p. 140).

A Mercur compreendeu que essas novas referências de atuação além de serem compartilhadas, deveriam ser legitimadas juntamente com as pessoas que faziam parte da sua realidade. Por isso, optaram por iniciativas de aprendizagem coletiva e diálogos (STRUSSMANN et al., 2017). A mudança envolveu etapas consideradas complexas, já que esse processo costuma causar conflitos e incertezas: as pessoas precisam deixar sua zona de conforto e começar a pensar segundo uma nova lógica. Ademais, “as mudanças fizeram parte do cotidiano da Mercur, mas em nenhum outro momento o sentimento de mudança havia sido tão radical” (ibidem, p. 102). Por isso, a mudança proposta implicava em ruptura e reinvenção (ibidem).

A Mercur começa a se transformar e demonstrar que as mudanças não ficariam apenas na superfície. Optam pela valorização do comércio local, ou seja, concentram seus investimentos no Brasil, diminuindo suas importações, bem como, reduziram as exportações, escolhendo países mais próximos ao seu entorno. Também decidiram pela retirada do mercado de produtos Licenciados. Além disso, implantaram restrições de fornecimento para determinados mercados: indústrias de tabaco, indústrias de armamento, jogos de azar, indústrias de agrotóxicos, indústrias cujas cadeias impõem maus-tratos e animais e indústrias de bebidas alcoólicas (STRUSSMANN et al., 2017).

Atualmente, a Mercur entende que existe para melhorar a vida de todos que estão ao seu redor. Desenvolvem produtos e projetos nas áreas de saúde e educação com o foco em auxiliar as pessoas a explorarem suas habilidades e potencialidades. Somado a isso, buscam abrir constantemente espaços para trocas de conhecimento em diferentes contextos sociais para ouvir as pessoas e compreender o que de fato as ajuda a viverem de uma forma melhor. O seu propósito é “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo” (MERCUR, 2019f) e sua visão para 2050 é a de ser “uma organização comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida, a partir de iniciativas locais de bem-estar” (ibidem).

Com duas unidades industriais localizadas em Santa Cruz do Sul, empregam cerca de 650 colaboradores por meio do sistema de gestão a partir de colegiados, sendo a perspectiva horizontal a base da empresa. Nesse sentido, procuram conectar ideias e pessoas diversas. Ainda, acreditam em relacionamentos de maneira ética e cumprindo a legislação, assim como “na colaboração, no cuidado e na espontaneidade dos relacionamentos” (MERCUR, 2019e). O Posicionamento Institucional contribui para que a Mercur possa buscar uma maneira de atuar que foque na relevância para as pessoas (ibidem).

A comunicação, nesse contexto, é entendida pela Mercur como “o relacionamento construído com as pessoas. Queremos participar de diferentes diálogos, ouvir, falar, aprender novas linguagens que construam sentido às nossas ações” (MERCUR, 2019e). Nesse relacionamento, a organização considera a “diversidade de ideias, o diálogo e a reflexão” (ibidem). Por meio da vontade em adquirir aprendizagens e experimentações, buscam se legitimar através da “permanente interação com o outro e com o coletivo” (ibidem).

As mudanças também ocorreram na prática: a Mercur criou e introduziu diversas iniciativas equilibrando o legado social positivo e a rentabilidade. Dentre elas, citamos a Borracha Nativa, projeto criado em 2010, que busca o cuidado com a extração da borracha no Acre e no Pará, estabelecendo relações próximas e trocas de conhecimento com as comunidades extrativistas (MERCUR, 2019d).

A procura pela (re) construção da cadeia sustentável da borracha abre espaço para ensinamentos e aprendizados, a partir da interação entre os povos da floresta amazônica e as instituições envolvidas. A Mercur adquire uma parte do látex, isto é, a borracha natural (FIGURA 5), matéria-prima de boa parte dos produtos comercializados (FIGURA 6) dos seringueiros das comunidades (MERCUR, 2016).

Figura 5 - Parte do processo de extração do látex nas comunidades extrativistas.



Fonte: Mercur (2016).

Figura 6 - Parte dos produtos comercializados pela Mercur que possuem como matéria-prima o látex.



Fonte: Mercur (2016).

A Mercur vem desenvolvendo formas alternativas aos seus itens tradicionais. É o que caso da borracha de apagar, surgida nos primórdios na empresa. Em 2011, a partir de um grupo multifuncional e da perspectiva colaborativa, criaram uma borracha com a composição predominantemente de insumos renováveis e com menores níveis de emissão de Gases de Efeito Estufa (LADO B, 2016).

Assim, surgiu a Borracha Lado B (FIGURA 7) que “utiliza em sua composição as cinzas de cascas de arroz - que foram queimadas para produzir combustível visando a geração de energia elétrica” (LADO B, 2016). A Lado B possui em sua formulação 41,7% de compostos renováveis ao ser comparada às tradicionais borrachas Record com 87,1% de compostos não renováveis (ibidem).

Figura 7- Borracha Lado B



Fonte: Lado B (2016).

Em 2012, iniciaram o trabalho de reduzir e eliminar o plástico das embalagens. Desde então, conseguiram diminuir cerca de 216 toneladas do material. O foco está no desafio de substituir insumos não renováveis por renováveis. Por isso, o giz de cera passou a ser feito com cera vegetal e não mais parafina (derivada do petróleo) (MERCUR, 2019b).

Em 2013, a Mercur promoveu o Diversidade na Rua: encontros com instituições de educação de Santa Cruz do Sul. Hoje, o projeto é um espaço de conversa e criação coletiva de soluções voltadas para acessibilidade, inclusão e diversidade na educação (MERCUR, 2019d). Ademais, implantaram o Laboratório de Inovação Social, o qual é chamado de Lab, que corresponde a um espaço junto à sede, com agenda aberta ao público. O intuito do projeto é estimular descobertas e interações entre a Mercur e a comunidade a partir de aprendizagem e criação (ibidem).

A histórica bolsa de água quente também ganhou uma nova versão: a bolsa térmica natural (FIGURA 8). Esse produto foi desenvolvido por meio de oficinas de cocriação entre usuários de termoterapia, profissionais de saúde e públicos comprometidos com a sustentabilidade. O resultado é uma bolsa de água quente 100% renovável feita de caroços do açaí da Palmeira Juçara e de uma camada de algodão orgânico. As matérias-primas são adquiridas de instituições

agroecológicas, as quais priorizam o menor impacto ambiental possível (MERCUR, 2019a).

Figura 8 - Bolsa térmica natural em seus três modelos (pequena, grande e cervical).



Fonte: Loja Mercur (2019).

No *talks* realizado no TEDx Laçador, Jorge Hoelzel declara que a mudança impactou a empresa, dado que não possuem mais um objetivo máximo a seguir e alcançar e nem um porto de chegada: “o nosso porto é todo dia a caminhada, a caminhada de todo dia é a nossa chegada” (QUESTIONE, 2014). As pessoas costumam perguntar, conforme o ex-diretor, “como você sabe que está dando certo?” E ele responde: “é só olhar nos olhos das pessoas. É olhar o brilho nos olhos” (ibidem).

Ao participar de uma entrevista para IstoÉ Dinheiro²⁵, Jorge Hoelzel Neto foi questionado como essa percepção provinda da transformação da Mercur havia mudado sua mentalidade empresarial, isto é, como mudou o pensamento focado nos lucros para focar na preocupação ambiental. Como resposta, Hoelzel (2019c) afirma que “às vezes, não nos damos conta de que nossa vida é uma só”. Assim, o empresário depende das relações humanas para viver, sendo ao mesmo tempo participante de uma família e consumidor de produtos e serviços.

²⁵ A IstoÉ Dinheiro é uma revista que “[...] possui vocação inovadora e não cessa de revolucionar o jornalismo econômico. No decorrer dos anos, incorporou a seu conteúdo novas áreas de cobertura, com colunas e seções voltadas a segmentos específicos, sendo a primeira revista de economia e negócios a publicar uma editoria de estilo especializada” (EDITORA3, 2010).

A partir dessa perspectiva, Hoelzel (2019c) entende que “[...] nos damos conta que precisamos olhar para o mundo com outras lentes”. Sua visão segue a perspectiva de “servir mais à sociedade do que nos servimos dela para aumentar resultados e o nosso ego. Precisamos vincular nossos ganhos com o ganho do outro, construindo relações de equidade social” (ibidem). Ainda acrescenta: “acontece que a maioria de nós empresários ainda não sabe o que é vida” (ibidem).

Em entrevista ao jornal El País²⁶, Jorge Neto relatou que ser comunidade é o que está nos faltando (HOELZEL, 2019a). Ainda, afirmou que “dessa individualidade muito forte, em que cada um está pensando só em si próprio e ninguém está querendo conversar com o outro para saber o que ele está pensando” (ibidem). Para ele, “é na diversidade que a gente vive, e não no individualismo” (ibidem).

Na mesma entrevista para o El País, ao ser questionado se era um empresário que não queria crescer, Jorge Hoelzel (2019a) explicou que esse não é seu foco e que a responsabilidade hoje é muito maior. Por isso, “se a responsabilidade é crescer, é fácil. Derrubando os outros, tu vai crescendo. Agora, a responsabilidade de fazer as coisas de uma forma que se sustente economicamente, ambientalmente, socialmente e humanamente, é muito mais difícil” (ibidem).

No início do *talks* para o TEDx Laçador, Jorge Hoelzel abriu sua apresentação com a seguinte frase: “o mundo precisa de gente e não somente de profissionais competitivos” (QUESTIONE, 2014). No final, encerrou assegurando que o mais interessante desse processo é: “a gente se percebe que não precisa mais ser um grande, um super profissional competitivo, a gente precisa mesmo é ser gente” (ibidem). As manifestações de Jorge Hoelzel, que hoje atua como membro do conselho da administração e facilitador em diferentes meios, evidenciam na nossa concepção, a mudança da Mercur a partir de um viés humanizador.

4.3 O MUNDO DE UM JEITO BOM PARA TODO MUNDO

²⁶ De acordo com Prisa (2019), o “EL PAÍS (grifo do autor) é o meio de comunicação social líder em língua espanhola, com mais de 65 milhões de leitores em todas as suas edições. Fundado em 1976, é uma referência em informação, independência e inovação” e, possui redações em Madrid, Barcelona, México, Washington e São Paulo (ibidem).

Para entendermos sobre o ‘novo jeito de ser’ (grifo nosso) da Mercur, no sentido de aproximar a teoria e a prática, optamos por realizar uma entrevista em profundidade semiestruturada (DUARTE, 2006) com a responsável pela coordenação e gestão do setor de comunicação da empresa. É importante mencionar que essa modalidade de entrevista busca explorar um assunto por meio de “[...] informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (ibidem, p. 62). Essa técnica permite “[...] com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (ibidem, p. 62).

Assim, elaboramos um roteiro com questões-guia (APÊNDICE A), composto por dois blocos de perguntas: o primeiro pretendeu conhecer o cenário de mudança da Mercur, relacionando-o com os conceitos abordados na pesquisa. Já o segundo bloco buscou aprofundar esse cenário e conceitos com base nas práticas do processo de mudança da organização. O nosso roteiro, portanto, parte de questionamentos básicos (DUARTE, 2006) e no decorrer da entrevista aprofundamos a abordagem da temática.

A entrevista ocorreu no dia 25 de setembro, por meio de ligação²⁷ (APÊNDICE B e APÊNDICE C). A entrevistada, Fabiane Lamaison, atua na Mercur há 13 anos: iniciou na área de marketing e nos últimos dez anos, trabalha no setor de comunicação. Tem formação em jornalismo e sua área de especialização é em marketing e gestão. Ela acompanhou desde o início o processo de ‘virada de chave da Mercur’ (grifo nosso) e da constituição de um setor de comunicação.

Ao ser questionada como se estrutura o setor de comunicação da Mercur, a entrevistada fez uma breve retrospectiva histórica, explicando que antes de 2008, a organização estava estruturada em unidades de negócio, as quais tinham o setor comercial e de marketing. O marketing institucional e corporativo que cuidava da uniformidade da marca, era entendido pelo viés mercadológico e suas práticas se voltavam para esse modelo.

A partir do processo de mudança, os setores de marketing se uniram e passaram a ser uma área de relacionamento. Houve igualmente a definição de que

²⁷ A ligação foi realizada através de telefone e teve duração de 35 minutos e 33 segundos.

era importante ter uma área de comunicação, diferente do marketing, que inicialmente foi concebida como projeto estratégico, com objetivo de definir as premissas de comunicação estratégica²⁸ organizacional. Posteriormente, foram formatando as concepções para instituir processos que pudessem dar conta da comunicação interna²⁹, juntamente com as conexões externas por meio de agências que dessem suporte.

Atualmente, segundo a gestora, a Mercur tem oito pessoas atuando diretamente no setor de comunicação e cinco agências fornecedoras. A área possui cinco divisões: digital, atendimento/planejamento/gestão de projetos, gestão, comunicação interna e processos de criações publicitárias. A composição é estilo *in house*, como se fosse uma agência interna e, buscam suporte em agências para áreas do digital, criação publicitária, assessoria de imprensa, entre outros.

Ao perguntarmos sobre o entendimento do setor acerca da noção de comunicação, de comunicação organizacional e dos relacionamentos com os públicos, a partir do processo de mudança, a gestora revelou que “a comunicação sempre fez parte da estratégia da empresa para viabilizar a relação dela com os seus públicos” (LAMAISON, 2019). Por isso, no princípio da mudança de gestão, foi instituída a área como um projeto estratégico, visto que não haveria condições de viabilizar o Compromisso Institucional proposto (unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis) sem o setor de comunicação e seu viés estratégico.

Segundo Strussmann et al. (2017), conforme a nova realidade da organização foi amadurecendo, a empresa entendeu que era necessário um novo olhar para comunicação, principalmente com base nos princípios da

²⁸ Bueno (2005, p. 13) define estratégia “[...] como a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos”. Dessa forma, admite que a comunicação estratégica se aproxima ou é potencializada pela teoria sistêmica de estratégias “[...] já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira” (ibidem, p. 15). A comunicação apenas se expressa “[...] em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquele calcado na chamada administração estratégica. A comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente” (ibidem, p. 16).

²⁹ Para Soares e Del Gaúdio (2017, p. 18), a comunicação interna é chamada de comunicação com os empregados e “[...] reúne os processos de relacionamento e posicionamento que acontecem dentro do espaço organizacional, entre a empresa e os empregados.” Para os profissionais de comunicação, os empregados representam um desafio, visto que “[...] são os únicos a transitar por dois universos que se completam, o interior e o exterior das organizações, vivenciando seus dilemas, suas contradições, suas decisões, seus silêncios e suas verborragias” (ibidem, p. 13).

sustentabilidade, conforme os interesses da sociedade e propondo transparência. No primeiro momento, estabeleceram um Plano de Comunicação, cujo objetivo “[...] era permitir o diálogo com as pessoas e estabelecer um processo que comunicasse a partir de atitudes” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 156). O Plano se volta para uma atitude dialógica, construída através do engajamento e da composição coletiva com públicos de relacionamento da organização.

Anteriormente, a organização apenas se relacionava com o cliente por meio de práticas de marketing. Com a mudança, o objetivo foi construir relacionamento com outros públicos, expressando a marca de maneira mais dialógica, com a criação de espaços de diálogo para estimular discussões com pessoas interessadas nas temáticas propostas pela Mercur. Para isso, era preciso dos recursos e dos processos de comunicação. Após três anos pensando e trabalhando o que era necessário para esse processo, a área de comunicação passa a ser entendida “como elemento fundamental para viabilizar a estratégia da empresa” (LAMAISON, 2019).

A partir da fala da entrevistada, compreendemos que a dimensão estratégica e a dimensão humana da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016) podem e devem estar associadas. Ou seja, é possível conciliar as duas dimensões, sobretudo quando levamos em consideração a perspectiva complexa da dimensão estratégica, a qual rejeita a comunicação como mero instrumento que reproduz resultados e indicadores de eficiência. Essa visão complexa considera o caráter dinâmico e de incertezas, assim como a necessidade de análise contínua.

A entrevistada entende que sem o estabelecimento dos ‘canais’³⁰ de relacionamento direto com as pessoas, viabilizados por meio da comunicação, o processo de mudança não seria possível. Além disso, a Mercur não teria se tornado uma marca que consegue dialogar com seus públicos e, conseqüentemente, ser reconhecida como uma organização mais humanizada.

O setor também atua no trabalho ativo em relação aos colaboradores³¹ para auxiliar na compreensão de que a comunicação não é apenas realizada pela área, isto é, compreender que é realizada por diversas pessoas, processos e setores. A gestora afirma que “desde o momento em que uma pessoa é recebida na portaria

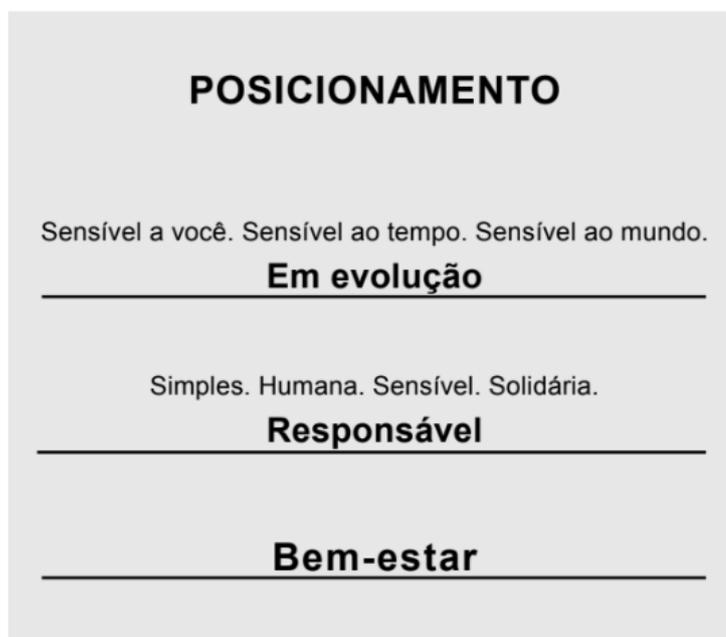
³⁰ Expressão utilizada pela entrevistada.

³¹ Expressão utilizada pela organização.

da empresa, desde um contato por telefone com qualquer pessoa, desde a relação com qualquer fornecedor, a gente está em um processo de comunicação”. Logo, a comunicação é diária. Os processos realizados internamente pretendem despertar a percepção de corresponsabilidade dos diversos setores.

Nesse contexto, conforme Strussmann et al. (2017), a Mercur constatou que seria necessário construir um Posicionamento Institucional³². Essa ação, que iniciou em 2010, procurou justamente despertar a autonomia dos indivíduos e o sentimento de responsabilidade conjunta com a comunicação da organização. O posicionamento (FIGURA 9), dessa forma, “[...] objetivou o foco nas pessoas e revelou a espontaneidade das referências centrais que criam o relacionamento da Mercur com seus públicos” (ibidem, p. 156).

Figura 9 - Posicionamento Institucional da Mercur.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Sob essa perspectiva, identificamos a percepção da comunicação da Mercur a partir de uma perspectiva de diálogo e de relacionamento, envolvendo os diferentes públicos. Também observamos o entendimento de que a comunicação

³² Posicionamento é a maneira com que a organização é percebida na mente dos públicos, por isso precisa estar claro aquilo que ela representa (FROEMMING, 2008). Para Calder (2010, p. 101) ao desenvolver o posicionamento de uma marca “[...] o objetivo é explicar um conceito que seja a ideia da marca, isto é, seu significado — a ideia ou o conceito que os consumidores terão com base em sua experiência com o produto”.

não se esgota em planos, independente de técnicas utilizadas, tendo em vista que é parte inerente do cotidiano, sobretudo organizacional. Segundo a entrevistada, a comunicação tem processos e precisa de uma qualificação, isto é, uma área que pensa sobre isso, porém “ela também é feita por todas as pessoas, em todos os momentos elas estão comunicando a Mercur: na sua postura, na sua interação, enfim” (LAMAISON, 2019).

A Mercur compreendeu que para ‘abrir as portas’³³, isto é, relacionar-se com os seus públicos e efetivamente expressar seu Compromisso Institucional, era preciso de um setor de comunicação. Por isso, acreditam no relacionamento e no diálogo, como materialidade da noção de relação e questão para/com o outro (WOLTON, 2006). O próprio Compromisso, que envolve unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, requer essa abertura ao outro, ou seja, aos múltiplos públicos de relacionamento da organização.

Como evidenciam Strussmann et al. (2017), era preciso unir e reunir as pessoas para criar esse Compromisso Institucional e efetivá-lo. Nesse sentido, o processo de constituição de uma área de comunicação a partir do viés estratégico e voltado para o diálogo com os públicos, é corroborado por Alves (2009), ao afirmar que o essencial da comunicação é o homem.

Jorge Hoelzel em sua palestra para o TEDx, aponta que a construção de soluções sustentáveis e relevantes é possível por meio de ações de relacionamentos que têm significado para as pessoas com que a Mercur atua, ultrapassando o valor econômico (QUESTIONE, 2014). Sendo assim, requer a interação dos indivíduos e a dinâmica de reciprocidade (FRANÇA, 2010). Ao citar o processo de significação, percebemos a compreensão e importância que a organização revela em relação aos outros, isto é, seus públicos. Principalmente quando a empresa atenta ao fato de que suas ações precisam ter significado para os outros e que o sentido ocorre no acontecimento comunicacional e não está pré-estabelecido (MARCONDES FILHO, 2012).

A subjetividade de cada público, nessa conjuntura, obtém destaque, e os atores passam a ser entendidos como ativos. Essa afirmativa se aproxima da fala de Jorge Hoelzel ao dizer que a Mercur considera as pessoas a partir do que elas pensam e não apenas do que a organização quer atuar (QUESTIONE, 2014). Outra

³³ Expressão utilizada pela entrevistada.

perspectiva que precisa ser levada em consideração, é que a significação atribuída pelos sujeitos é constantemente (re) construída (BALDISSERA, 2011). Logo, unir pessoas e organizações requer ação e o entendimento da presença de diversas subjetividades e do universo simbólico ao qual estamos imersos.

Ao ser questionada sobre alteridade, a entrevistada explicou o processo de concepção de produtos e serviços da Mercur, o qual é desenvolvido com os públicos que se relacionam com cada problemática. A gestora citou o exemplo do trabalho feito em conjunto com pessoas com necessidades especiais. Ao identificarem que uma das dificuldades desse grupo era a alimentação, convidaram profissionais que se relacionavam com essas pessoas: profissionais da área da saúde, educadores, pais e mães e as próprias pessoas, além de designers de universidades para pensar coletivamente. O resultado foi uma linha de produtos especiais para esse segmento de público (FIGURAS 10, 11, 12 e 13).

Figura 10 - Engrossador de talheres - metal.



Fonte: Loja Mercur (2018a).

Figura 11 - Engrossador em discos.



Fonte: Loja Mercur (2018b).

Figura 12 - Engrossador grip.



Fonte: Loja Mercur (2018c).

Figura 13 - Engrossador multiuso.



Fonte: Loja Mercur (2018d).

Os engrossadores desenvolvidos buscam facilitar atividades de vida diárias desses públicos, sobretudo facilitando o pegar autônomo de alguns equipamentos e materiais, como escova de dente, talheres e lápis. Podem ser utilizados por destros e canhotos, oferecendo conforto para pessoas com necessidades especiais (LOJA MERCUR, 2018d).

A entrevistada também afirma que

Nesse processo de concepção dos produtos, a gente tem o processo de comunicação sendo exercido o tempo todo, porque a gente constituiu uma rede. Nessa rede a gente tem diferentes espaços, diferentes atores, com diferentes intenções, mas todos também com a intenção de resolver os problemas (LAMAISON, 2019).

Para conseguir constituir essa rede e mantê-la ativa, bem como, para permitir o acesso das pessoas às soluções criadas a partir dessas redes, a comunicação é fundamental, reitera a gestora. Essa perspectiva permeia o processo de concepção de produtos e serviços da empresa, uma vez que se estabelecem com base na comunicação e nas relações dinâmicas entre os indivíduos e a organização.

Para esse processo ser efetivo, a entrevistada salienta que levam “em conta as diferencialidades das diferentes situações, os diferentes canais que são necessários para viabilizar a comunicação com essas pessoas, entendendo que cada uma acessa de um jeito, cada uma tem uma peculiaridade e muitas vezes peculiaridades bem distintas”. Essa ‘fala’ (grifo nosso) manifesta a complexidade que é pensar a comunicação em organizações, considerando a pluralidade de atores sociais que (co) habitam os ambientes organizacionais, com os seus diversos universos cognitivos e visões de mundo (KUNSCH, 2006). Sob essa perspectiva, entendemos que o viés funcionalista predominante nas organizações (ibidem) não dá mais conta dos processos e das mudanças que vem ocorrendo no mundo da gestão e na sociedade.

Na Mercur a transformação [ainda em curso] mostrou e mostra que é preciso desmanchar a perspectiva meramente econômica. De acordo com Strussmann et al. (2017), na época em que a gestão da empresa começava a pensar em uma possível mudança, houve o entendimento de que os tempos haviam mudado e o modelo que predominava na gestão já mostrava cansaço. O padrão vigente necessitaria ser substituído por estruturas que se adaptassem às diferentes circunstâncias e às diversas necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais.

Desse modo, para a gestora, no momento da constituição de uma rede e de suas multiplicidades, é preciso entender o que os atores necessitam a partir de suas diferenças. Além disso, é fundamental incluir as pessoas nessa construção para que se sintam parte dos processos. A fala da entrevistada e os materiais consultados revelam que a Mercur está atenta, por meio das suas ações e práticas, à necessidade do outro, buscando viabilizar o seu acesso à organização. Ao reconhecer o outro e suas necessidades, a Mercur demonstra que considera a construção de sentidos que são (re) significados pelos interlocutores e que, portanto, são os relacionamentos organizacionais que dão sentido às ações comunicativas das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2011).

Esse reconhecimento das diversidades e dos diferentes atores torna o processo de constituição de serviços e produtos mais ricos e legítimos, justamente a partir da diferença, enfatiza a entrevistada. Ao considerar os distintos olhares que compõem a rede da Mercur, emerge a noção de responsabilidade perante [e com] o outro e o mundo, bem como, o universo simbólico em que estão inseridos. Nessa relação entre a organização e seus públicos, institui-se a compreensão do conjunto

de diferenciações e o compromisso de se relacionar com essas diferenças (JOVCHELOVITCH, 2002).

A partir da fala da gestora, percebemos as iniciativas da Mercur assumindo responsabilidade, enxergando as pessoas, a sociedade, o meio ambiente, isto é, na tentativa de estar em relação. Ao buscar estabelecer compromisso e responsabilidade, a organização se aproxima da noção de alteridade. O responder, como evidenciou Buber (1982), é um poder e não um dever. A responsabilidade para o autor, provém da resposta genuína e do diálogo. A procura pela relação e pelo reconhecimento do outro da/na Mercur, demonstra seu distanciamento em relação à indiferença conceituada (MAIA; PACHECO; PASSOS, 2016).

Ao considerarmos essa perspectiva, destacamos a responsabilidade social da organização, que corresponde à avaliação dos efeitos de suas ações perante a comunidade próxima, agindo com respeito às regras da sociedade (CHANLAT, 2000). Além disso, percebemos a preocupação com a solidariedade/impacto social e com todos que tenham direitos, não apenas os acionistas. Sendo assim, a organização se recusa a ganhar fazendo a sociedade perder. Soma-se a isso, a atenção em relação à preservação ambiental para futuras gerações (ibidem). Ao ter como propósito conservar para a posteridade e obter relevância social, a Mercur demonstra essa preocupação organizacional.

Ao (re) pensar suas práticas, a partir de reflexões sobre si mesmo de como seria viver em um mundo bom para todo mundo, a Mercur precisou olhar para a sociedade, para seus públicos, para os outros e pensar nessa relação. Para entender sua essência e seu lugar no universo, reconheceu o seu entorno, tentando compreender a alteridade que a cercava. Por atuar em rede, as diferenças dos diversos atores auxiliam no próprio entendimento da organização. Assim, o processo de gestão da Mercur se torna complexo, afirma a entrevistada.

A busca por agir em rede, faz com que a empresa esteja em constante mudança, em evolução e aprendizado, como salientou a gestora de comunicação. A Mercur acredita que a partir das diferenças, o processo de evolução e transformação é possível, visto que apenas com o olhar da empresa, a atuação é limitada. Na sua 'fala' (grifo nosso) para o El País, Jorge Hoelzel (2019a) aponta a falta do senso de comunidade, sendo que a individualidade e o pensar em si próprio predominam. Esse pensamento demonstra o que a sociedade contemporânea atravessa, denominada a erosão do outro (HAN, 2017b).

No processo de mudança, a Mercur passou a se concentrar na educação, movimento que foi integrado também ao processo de gestão, conforme apontado pela entrevistada. Inclusive, destaca que foi constituída uma área específica que desenvolve a aprendizagem da organização. Nessa conjuntura, começaram a se questionar quais competências a Mercur e seus colaboradores precisavam desenvolver para viabilizar o relacionamento entre as pessoas. Por isso, revela que vivem experiências relacionadas com a questão da afetividade, principalmente no âmbito interno, como por exemplo práticas de Comunicação Não-Violenta³⁴ e *Art of Hosting*³⁵.

As práticas de aprendizagem, segundo a gestora de comunicação, estão integradas na questão da afetividade: “então, como eu me relaciono de forma afetiva com o outro: relações de empatia, condição de eu estar atento ao outro e isso é muito presente na organização” (LAMAISON, 2019). A entrevistada relaciona isso com a importância de obterem uma qualidade de relacionamento interno, favorecendo um processo íntegro dentro e fora da organização.

Ao ser questionada sobre as interfaces desse processo de aprendizagem e da afetividade com a qualidade de vida organização e do grupo, a gestora enfatiza que a Mercur entende que essas questões estão diretamente relacionadas. Essa perspectiva é convergente com o retorno da afetividade proposto por Chanlat (2000) para desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo. A Mercur pretende estabelecer relacionamento com seus diversos públicos e, portanto, o valor atribuído à afetividade, conseqüentemente, leva ao reconhecimento do outro. Por meio desse reconhecimento, é possível estabelecer relações (CHANLAT, 2000).

Ao discorrer sobre a qualidade de vida da organização, a entrevistada igualmente destaca que é preciso ter uma condição afetiva dentro e fora para que cada um seja íntegro. Ao trabalhar essa questão internamente, a Mercur possibilita

³⁴ A Comunicação Não-Violenta, segundo Rosenberg (2006), se caracteriza pela nossa capacidade de nos mantermos compassivos, o que depende do papel crucial da linguagem e do uso das palavras. Dessa forma, “[...] uma abordagem específica da comunicação — falar e ouvir — que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando-nos a nós mesmo e aos outros de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça” (ibidem, p. 21).

³⁵ *Art of Hosting* significa a Arte de Anfitriar, a qual se caracteriza como “[...] uma forma muito eficaz de aproveitar a sabedoria coletiva e a capacidade de auto-organização de grupos de qualquer tamanho. Partindo do pressuposto de que as pessoas dão a sua energia e disponibilizam os seus recursos para o que mais importa para elas — tanto no trabalho como na vida — a Arte de Anfitriar combina um conjunto de poderosos processos conversacionais para convidar as pessoas a agir e lidar com os desafios que encontram” (ART OF HOSTING, 2019).

melhores relações e práticas de integridade, logo “sem essa condição de qualidade de relação, a gente não consegue chegar nesse processo que a Mercur se propõe de acolher pessoas para criar soluções, porque a gente não conseguiria nem se acolher” (LAMAISON, 2019).

A abordagem da gestora da Mercur pode ser relacionada com o que apontou Moscovici (2008a) sobre o fato de ser escasso o espaço para autorrealização do indivíduo organizacional enquanto ser. Ao ser entendido como máquina, o sujeito é limitado ao fazer e o reconhecimento humano é diminuto. Na Mercur, segundo a gestora de comunicação, conseguem ter um espaço onde cada um consiga ser ele mesmo com respeito ao outro. Como a organização entende que só consegue compor seu propósito e ações com outros atores, enxerga e valoriza os diversos relacionamentos, sobretudo com os públicos internos. Quando a empresa conquista essa condição afetiva de se relacionar tanto interna, quanto externamente, conseqüentemente, consegue expressar uma marca que acolhe e considera o outro.

As práticas da Mercur podem evidenciar o papel da comunicação no sentido de formar relacionamentos e vínculos com os públicos de interesse. Essa concepção ultrapassa a ideia mecanicista e funcional, principalmente por se aproximar do paradigma relacional. Ao compreendermos a comunicação por esse viés, admitimos esse processo alicerçado na construção conjunta entre interlocutores e discursos simbólicos em situações singulares (LIMA, 2011).

Essa abertura que envolve interação e relacionamento entre a Mercur e seus públicos, tem como base uma relação de troca, ultrapassando a ideia meramente unilateral. Porém, o uso e o entendimento da nomenclatura ‘canais’, utilizada por Fabiane Lamaison, é questionável, posto que a noção de canal revela o viés funcionalista da comunicação. Um canal se refere a algo unilateral, no qual somente um lado transmite e o outro recebe essa informação. Sem a troca e o reconhecimento mútuo, estamos descrevendo o modelo clássico do emissor-receptor. Portanto, é fundamental refletir sobre essa noção para de fato dialogar e romper com conceitos e práticas do mercado que apenas reproduzem a dimensão instrumental (KUNSCH, 2016).

Quando questionada sobre as facilidades e dificuldades do processo de mudança, a entrevistada explicou que “a gente considera que a Mercur está caminhando, então ela não tem um ponto final. Ela está sempre em evolução. Nesse

processo de evolução, ela vai encontrando algumas dificuldades e ela vai encontrando algumas chegadas positivas” (LAMAISON, 2019). Quanto às dificuldades, a gestora evidenciou a conscientização e entendimento dos colaboradores sobre o propósito da Mercur. Esse trabalho é permanente, visto que a empresa está evoluindo e se constituindo diariamente. Para a efetividade desse trabalho, afirmou que precisam reconhecer as diferentes realidades, levando em conta que o desafio é justamente “tornar acessível a nossa gestão e a nossa condição ao nosso público interno” (ibidem).

A Mercur acredita que tudo começa de dentro para fora e, por isso, começam “dentro de casa”³⁶. Como a empresa se expressa a partir de suas práticas, a empresa apenas conta o que realmente faz. Dessa forma, “[...] uma vez que a gente consegue engajar, que a gente consegue ter uma condição de relacionamento claro e efetivo com o público interno, a nossa condição de refletir isso para fora é muito maior” (LAMAISON, 2019). Isto é, os públicos internos necessitam ter uma percepção clara dos movimentos que acontecessem, exigindo constante atenção.

Sob essa perspectiva, relacionamos as ‘falas’ (grifo nosso) apresentadas com o pensamento de Mumby (2010): o campo da comunicação organizacional está caracterizado pela diferença e pela multiplicidade. Para o autor, ao darmos atenção às diferenças dos outros, acabamos desafiando nossas compreensões de mundo (ibidem). Esse processo possibilita a mudança e a transformação, o que dialoga com as ações da Mercur que levam em conta a pluralidade dos públicos internos e seus contextos, em consonância com busca pela constante evolução.

Com os públicos externos³⁷, o desafio da Mercur é o questionamento constante, em vista da desconfiança por seu processo atípico no mercado. A gestora revela que até gostam dos questionamentos, pois é a partir deles que podem dialogar. Outro obstáculo que enfrentam é o fato de a Mercur ser associada ao ativismo. Na verdade, a organização não realiza iniciativas e mudanças por questões ativistas: “a gente não está vinculado a nada disso, a gente tem o nosso jeito de fazer, mas o que acontece é que muitas vezes a gente é rotulado com algum tipo de causa ou ativismo que a gente não tem, muito por estar inserido nesse universo” (LAMAISON, 2019).

³⁶ Expressão utilizada pela entrevistada.

³⁷ Expressão utilizada pela organização.

Por estar em constante evolução, a Mercur se propõe a acompanhar os movimentos da sociedade e do mundo. Apesar dos valores da organização não terem mudado, procuram integrar novas práticas que legitimam esses valores. Essa perspectiva se associa ao entendimento de Manucci (2010) sobre vivermos em períodos de instabilidade. Na contemporaneidade, compreender as incertezas, (im) possibilidades, imprevisibilidades e desordens dos ambientes organizacionais, que envolvem a comunicação organizacional e as relações que se (re) constroem continuamente, talvez se constituam em um dos principais desafios quando nos referimos à humanização.

A Mercur tem acompanhado as dinâmicas do mundo e o principal movimento é o “[...] que leva em conta cada vez mais à vontade e a necessidade das pessoas” (LAMAISON, 2019). Essa constatação evidencia que as organizações estão sendo indagadas em relação ao seu papel no sistema social global (KUNSCH, 2016) e a sua relevância perante o que as pessoas desejam. A entrevistada salienta que “a gente já está em um mundo assim, o que acontece é que as organizações ainda não chegaram” (LAMAISON, 2019). Portanto, as organizações precisam se dar conta dessa realidade latente, principalmente com relação à capacidade interpretativa da alteridade dos públicos com os quais estabelecem relacionamentos (BALDISSERA, 2010).

A Mercur atualmente, já conta com outros parceiros, iniciativas e organizações preocupadas com as mesmas questões que a organização. À vista desse movimento, a entrevistada acentuou que percebem mais vontade nas organizações de mudar, mas que não sabem como fazer isso. A Mercur recebe diversas visitas de empresas, inclusive de grande porte e reconhecidas, interessadas no processo de mudança de gestão, pois também possuem o desejo de se transformar. Dessa forma, “[...] a gente percebe essa vontade, mas em um processo de descoberta de como fazer. E isso é muito positivo, porque é um sinal de que existe uma mudança aí premente” (LAMAISON, 2019).

Essa mudança percebida pela entrevistada, demonstra uma possível reinvenção das organizações, como sugere Laloux (2017). Após o estágio do paradigma Realizador-Laranja, ou seja, o que se refere às organizações como máquinas, o próximo consiste no paradigma Pluralista-Verde, que é altamente sensível às emoções das pessoas. Ele insiste que todas as perspectivas merecem o mesmo respeito. Ele busca justiça, igualdade, harmonia, comunidade, cooperação

e consenso” (LALOUX, 2017, p. 28). Para as pessoas que trabalham dessa maneira, “[...] as relações são mais valorizadas do que os resultados” (ibidem, p. 29).

Nesse contexto, as organizações verdes apresentam três avanços sobre o estágio anterior. O primeiro deles se refere ao empoderamento por meio da descentralização e busca de decisões de baixo para cima. O segundo se caracteriza pela cultura orientada por valores e propósito inspirador, visto que culturas vibrantes fazem com que funcionários se sintam apreciados e empoderados para contribuir. O terceiro avanço, por sua vez, leva em conta a perspectiva dos múltiplos públicos diferentes, isto é, “os negócios têm uma responsabilidade não apenas com os investidores, mas também com a gestão, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, sociedade de forma geral e com o meio ambiente” (LALOUX, 2017, p. 33).

Com base nos estudos de Laloux (2017), podemos identificar esses avanços no processo de mudança da Mercur, a qual vinha de uma perspectiva econômica, mecânica e funcionalista, voltada para resultados. No caminho [constante] para a ‘virada de chave’, percebemos a transformação da gestão, a importância do protagonismo das pessoas e a busca por relevância social. Ao se propor construir redes e relacionamentos com os diversos públicos, acreditando na diversidade e em um mundo melhor para todo mundo, a Mercur mudou seu paradigma organizacional e, conseqüentemente, sua forma de enxergar a vida e o mundo. Dessa maneira, a comunicação e as práticas do setor se modificaram, caminhando na perspectiva pluralista-verde e de humanização.

A análise feita a partir do processo de mudança da Mercur trouxe contextos que se aproximam das discussões teóricas, principalmente no que tange à dimensão humana. As ações e os discursos da organização, mesmo que ainda em constante evolução, já demonstraram novas concepções e possibilidades para o processo de humanização. Além disso, evidenciam o possível entendimento da comunicação humana, alteridade e emoções. Portanto, quando nos referimos à humanização das organizações, estamos ‘falando’ (grifo nosso) necessariamente de comunicação, alteridade, emoções e afetividades, assim como, de relações, subjetividades e teias simbólicas sob uma perspectiva complexa.

5 CONSIDERAÇÕES (IN) CONCLUSIVAS: AS INQUIETUDES NÃO SE ESGOTAM

No decorrer desta monografia, (re) visitamos alguns conceitos, que entendemos como fundantes para as reflexões e discussões propostas pelo tema da nossa pesquisa. Desde o início, propomo-nos a caminhar pelo viés da humanização, que nos parece fragilizado/negligenciado pelo desenvolvimento tecnológico e pelas amarras do desempenho. Os percursos teórico e metodológico pretenderam responder às questões de pesquisa e atender aos objetivos definidos.

A fim de responder o primeiro questionamento da pesquisa sobre as relações que podem ser estabelecidas entre comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização, admitimos que a comunicação possibilita a formação de vínculos, por isso não pode ser igualada à informação (WOLTON, 2011). Contudo, vivemos em um paradoxo no qual a rápida circulação de informações faz parecer que há mais comunicação, reforçando a ideia da incomunicação/incomunicabilidade.

Marcondes Filho (2012) acredita que a incomunicabilidade faz parte do ser humano, pois o outro será sempre um mistério. O desafio, dessa forma, continua a ser justamente a questão do outro, já que no processo comunicacional ambos são afetados (FRANÇA, 2010). A comunicação envolve a relação e a interação com o outro. Logo, acontece e se modifica continuamente e, o sentido não está posto previamente. Nessa perspectiva, os sujeitos são considerados ativos e seres interpretativos, ganhando destaque no processo comunicacional, sendo que é a partir do outro que pode ‘acontecer’ (grifo nosso) [ou não] a comunicação e a atribuição de sentidos e significados.

Ao (re) pensarmos a comunicação em ambientes organizacionais, percebemos que a noção de organização se concretiza a partir dos vínculos entre/com diferentes sujeitos, bem como conforme os sentidos e significados que esses sujeitos atribuem aos processos organizacionais (BALDISSERA, 2010). As ‘falas’ (grifo nosso) das organizações são (re) significadas continuamente pelos interlocutores, por isso, ao levar em conta as distintas experiências de cada um, a comunicação nesses ambientes se torna singular e subjetiva (OLIVEIRA; PAULA, 2011).

As organizações são compostas por pessoas que possuem diferentes universos cognitivos (KUNSCH, 2006). Logo, não podemos caracterizar as organizações com base em um viés funcionalista e/ou linear. Por isso, fórmulas, instrumentos e ferramentas não dão conta de compreender a realidade organizacional e o emaranhado comunicativo que se encontram as organizações e seus públicos. Ao mesmo tempo que a organização se comporta como agente discursivo e comunicativo (OLIVEIRA; PAULA, 2011), por vezes, ditando normas de condutas e comportamentos aos seus interlocutores, precisa entender que sua hegemonia e seu domínio podem [e são] relativizados e questionados, mesmo nos discursos não ditos³⁸ (ROMAN, 2009). Assim, as organizações são dependentes dos repertórios interpretativos dos diversos grupos que afetam e são afetados por suas ações (OLIVEIRA; PAULA, 2011).

A noção de organização como máquina possui caráter burocrático e é resultado da lógica industrial e do racionalismo exacerbado. A visão mecânica coloca as pessoas em 'caixas' (grifo nosso), as quais são tratadas como peças que apenas importam para a eficiência e resultados. O desafio das organizações contemporâneas, portanto, é justamente superar essa concepção e modelos mecânicos e tecnicistas, posto que ocupam um lugar significativo na sociedade (KUNSCH, 2016).

A dimensão humana (KUNSCH, 2016), mesmo sendo a mais esquecida, é considerada a mais importante, pois para Chanlat (2010), não é possível compreender de fato o aspecto humano nas organizações, sem considerarmos os universos cognitivos que os atores estão imersos no dia a dia. Além disso, destacamos o lugar da subjetividade nesse processo.

Os ambientes organizacionais são repletos de diferenças e pluralidades. Ao relacionarmos comunicação e comunicação organizacional sob o viés da humanização, estamos necessariamente nos referindo ao outro e a abertura a sua indeterminação, isto é, crenças e horizontes divergentes/diferentes dos nossos. Compreendemos que a organização e seus diversos públicos estão inseridos em universos e teias simbólicas, sendo permeados por distintos significados que são (re) construídos continuamente. Ao (re) pensarmos esses contextos, percebemos a complexidade que é refletir sobre a comunicação em organizações.

³⁸ Para Roman (2009, p. 130) os não ditos correspondem “[...] aos enunciados interditados que fazem parte da esfera da repressão”.

Com objetivo de responder ao segundo questionamento sobre as possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional, centramos as nossas discussões na alteridade, que é constituída a partir da diferença e de uma relação social (JODELET, 2002). A diferença e a relação se manifestam em referência ao outro, o qual emerge quando é reconhecido. O outro é fundamental para nossa existência, sendo que através dele desenvolvemos nossa autoconsciência, já que essa não pode ser separada da consciência do outro (CHANLAT, 2010). A alteridade, nesse sentido, reside nos elementos primordiais da vida psíquica e social dos seres humanos (JOVCHELOVITCH, 2002).

Nesse contexto, emerge o universo simbólico dos indivíduos, bem como as suas subjetividades e as suas construções de sentidos, que só são possíveis através da noção de alteridade. Evidenciamos que há ausência dessa perspectiva, principalmente ao ponderarmos sobre o entendimento das diferenças entre as pessoas e, o conseqüente compromisso de relacionamento com essas divergências (JOVCHELOVITCH, 2002).

Ao aproximarmos alteridade e comunicação nos ambientes organizacionais, percebemos que os processos comunicacionais ultrapassam o formal e o planejado, já que estão sujeitos às significações e interpretações diversas internalizadas pela alteridade dos públicos (BALDISSERA, 2008). O outro necessita ser reconhecido pela organização como sujeito ativo, sobretudo a partir de sua alteridade. Compreendemos que os ambientes organizacionais são constituídos de teias e atores simbólicos, bem como são permeados por complexidades e incertezas, o que ressalta o lugar da alteridade dos diferentes públicos que a organização se relaciona.

A partir dos tensionamentos, observamos a importância da alteridade, principalmente ao refletirmos sobre a dimensão humana da comunicação organizacional: o reconhecimento e a abertura ao outro, podem contribuir para o acontecimento da comunicação e do diálogo efetivo. Nesse contexto, destacamos a legitimação da dimensão da alteridade nas organizações e na própria sociedade.

Os indivíduos e as organizações precisam se atentar para o outro com o qual 'falamos' (grifo nosso) e entender que apenas a racionalidade e a lógica não dão conta da situação enunciativa (SODRÉ, 2006). Por isso, a dimensão sensível, permeada pela aproximação das diferenças e da afetividade se torna latente. É por meio da

dimensão afetiva que o ser humano se desenvolve, bem como suas relações sociais. A dominação da razão em detrimento da emoção diminui a diversidade do real e colaboram para o império da unidade (SODRÉ, 2006). Essa mentalidade tem consequências no universo organizacional, sobretudo pelo temor em relação ao espontâneo, ao imprevisível e ao agitado que as emoções provocam.

Nessa perspectiva, admitimos que as emoções constituem o cotidiano dos grupos e a qualidade do trabalho nos ambientes organizacionais, já que fazem parte da formação social e da expressão pessoal. A consciência das emoções, dessa forma, mostra-se relevante para uma comunicação mais autêntica, livre e com debate de ideias (MOSCOVICI, 2008b). Para evitar desertos afetivos e promover a construção de relações no cosmos da gestão, é preciso do reconhecimento e da afetividade para com o outro. O ator organizacional meramente racional não faz mais sentido, pois carrega sua história emocional, espontaneidade e intuição. As discussões sobre emotividade avançam e a dimensão emocional se faz necessária para nos distanciarmos do domínio e controle corporativo e, assim, humanizar as organizações (MUMBY, 2010).

Conforme nossas reflexões e os caminhos teóricos que percorremos, reiteramos, ao responder ao segundo questionamento, as interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional. Ao nos referirmos ao outro, é imperativo compreender suas perspectivas, contextos, experiências, subjetividades, emoções, afetividades, alteridades e as complexidades envolvidas. Ao apreendermos alteridades, emoções e afetividades na perspectiva plural, propomos o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva como constituintes da dimensão humana da comunicação organizacional. Dessa maneira, identificamos o papel dessas dimensões no processo de humanização das organizações.

Para responder ao terceiro questionamento sobre as aproximações entre a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional, selecionamos a Mercur, empresa situada em Santa Cruz do Sul e criada em 1924 pelos irmãos Hoelzel. Durante sua trajetória, a organização passou por diversos momentos significativos. Porém, em 2008, ocorre a 'virada de chave', marcando o seu processo de transformação sob um viés humanizador e de relevância social.

Para Jorge Hoelzel (2019b), principal executivo da Mercur, em entrevista a GaúchaZH³⁹ justifica que “estamos cheios de tudo, temos muitas coisas pra consumir, mas poucos relacionamentos. Acreditamos muito que a construção de relacionamentos que valorizam a vida é o que vai nos fazer evoluir”. Além disso, a gestora de comunicação da Mercur, entrevistada para nossa pesquisa, percebe a vontade de outras empresas em mudar, contudo não sabem como efetuar esse processo.

A partir do levantamento bibliográfico e documental dos materiais sobre a Mercur, da entrevista em profundidade realizada com a gestora de comunicação da empresa, Fabiane Lamaison, e das nossas análises, destacamos alguns aspectos que consideramos relevantes para a proposta da monografia. Primeiro, mencionamos a constituição de um setor de comunicação, sobretudo por seu viés estratégico para viabilizar às relações da Mercur com seus públicos. Dessa maneira, instituíram uma nova perspectiva para comunicação, a qual se baseia no diálogo, no engajamento e na construção coletiva.

É fundamental o entendimento de que a comunicação ultrapassa o planejado, formal e os discursos das organizações. De acordo com Lamaison (2019), a Mercur acredita nessa perspectiva, pois apesar de haver uma área qualificada para pensar a comunicação, ela acontece e é feita por todas as pessoas. Logo, independentemente das técnicas ou planos utilizados, a comunicação é intrínseca ao cotidiano organizacional.

O Compromisso e o Posicionamento Institucional que a Mercur se propõe evidenciam o pensamento de Wolton (2006), ao compreenderem a noção de relação e questão para/com o outro e, conseqüentemente, a abertura para esse outro. Apesar disso, constatamos a percepção instrumental permeando os discursos e práticas da organização, sobretudo pela utilização da nomenclatura canais. Por vezes, os processos utilizados pelo mercado apenas reproduzem técnicas e conceitos carentes de reflexão crítica, o que contribui para instrumentalização e fortalecimento da visão funcionalista da área de comunicação.

A Mercur procura atuar junto com as pessoas por meio de ações de relacionamento que gerem significados para os indivíduos, através de interação e

³⁹ A Gaúcha ZH é uma plataforma digital que nasceu em 2017, a partir da integração dos portais da rádio Gaúcha e do jornal Zero Hora, veículos do grupo RBS. O foco dos conteúdos são o jornalismo local, esportes e opinião (COLETIVA, 2018).

reciprocidade. Para a efetividade dessas ações, é necessário o reconhecimento dos diversos públicos a partir de suas subjetividades, contextos e símbolos. Como a empresa atua em rede, de acordo com Lamaison (2019), é preciso levar em conta a pluralidade e multiplicidade dos atores envolvidos. A organização se empenha para que as pessoas tenham acesso ao que ela proporciona e, para isso, atentam-se a construção de sentidos que são continuamente (re) significados pelos interlocutores. Além disso, entendemos que é por meio dos relacionamentos organizacionais que as ações comunicativas da organização ganham sentido e relevância.

Nesse contexto permeado pela diferença dos públicos, surge a noção de responsabilidade perante [e com] o outro e o (re) pensar constante das práticas organizacionais. A alteridade, dessa forma, é fundamental para que a Mercur possa compreender seu entorno e a si mesma, a fim de construir relações e vínculos responsáveis e para concretizar seu Compromisso Institucional.

A perspectiva considerada otimista da gestora de comunicação da Mercur em relação ao futuro de mudanças prementes das organizações sugere uma possível reinvenção, conforme Laloux (2017). Na monografia, destacamos dois modelos: as organizações laranjas e as organizações verdes. A primeira, caracteriza-se pela metáfora da máquina e os seres humanos são apenas recursos e, por isso, podem até vibrar em termos de atividade, mas falta-lhes a vivacidade. A segunda, por sua vez, configura a valorização das relações em detrimento dos resultados e das emoções das pessoas. Segundo nossas análises, identificamos as mudanças da Mercur com as organizações verdes, na medida em que buscam constantemente o protagonismo das pessoas e a relevância social através da construção de relacionamentos e redes com seus públicos.

Além disso, ressaltamos o próximo estágio de evolução, de acordo com Laloux (2017): o *Evolutivo-Teal*, o qual nos parece possível pela busca de transformações constantes da Mercur. Nesse estágio, aprendemos a diminuir a necessidade de obter controle sobre pessoas e eventos, bem como iniciamos a jornada de descoberta de quem somos e nosso propósito. O modelo prioriza o ‘ambos-e-juntos’ (grifo do autor), em vez do ‘ou-um-ou-outro’ (grifo do autor). Outra característica do estágio é a busca pela integralidade, conectando as partes mais profundas do ser e estando inteiro na relação com os outros, assim como a abertura para transcendência espiritual e “[...] um senso profundo de que em algum nível somos todos conectados e partes de um todo maior” (ibidem, p. 49).

As organizações *Teal*, nessa conjuntura, representam a metáfora dos organismos ou sistemas vivos, ou seja, “a vida, com toda a sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção à integralidade, complexidade e consciência” (LALOUX, 2017, p. 56). Três avanços marcam essas organizações: a autogestão (as relações não necessitam de hierarquia ou consenso), a integralidade (as pessoas podem ser tudo que elas são no ambiente de trabalho) e o propósito evolutivo (em vez do controle e previsão, os membros compreendem o que a organização quer se tornar e qual o seu propósito) (ibidem). A partir disso, podemos relacionar o estágio Evolutivo-*Teal* com o processo de humanização, pois ambos transcendem resultados e a visão reducionista. Igualmente, valorizam o ser de cada indivíduo e da própria organização, bem como o relacional, complexo, subjetivo, intuitivo, espontâneo e até espiritual.

Dessa forma, acreditamos na mudança das organizações sob um viés humanizador, principalmente relacionada ao papel da comunicação. A valorização necessária da dimensão humana da comunicação organizacional, tal como da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva, poderá auxiliar nesse desafio de modificar os paradigmas funcionalistas, lineares e racionais dominantes. Para Mumby (2010), a relação entre comunicação e humanização exige a consideração do outro. Logo, percebemos a importância da alteridade nessa condição. As emoções e as afetividades, por sua vez, também estão imbricadas nesse processo, posto que são imprescindíveis para as relações entre as pessoas.

Humanização é a questão do outro, afinal em algum momento, também somos o outro de alguém. A comunicação como diálogo, como interação, compartilhamento, construção/fortalecimento de relações e de vínculos, necessita buscar o sensível, as subjetividades e as inúmeras possibilidades de (re) conhecer esse outro, que também somos nós. É possível um mundo bom para todo mundo, como busca a Mercur? Acreditamos que sim. Entretanto, não podemos cair no abismo de um admirável, mas falso, mundo novo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Claudenir M. **Sobre a incomunicabilidade humana**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-21102010-092521/publico/5598494.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- AMORIM, Lidiane R. de. Em busca do (não)lugar da comunicação nas organizações. **Animus**: Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Santa Maria, v. 16, n. 31, p. 84-96, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/3853/pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- ARRUDA, Angela. O ambiente natural e seus habitantes no imaginário brasileiro - Negociando a diferença. *In*: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 1, p. 17-46.
- ART OF HOSTING. **O que é a Arte de Anfitriar?** [S. l.], [2019]. Disponível em: <https://www.artofhosting.org/pt-br/o-que-e-a-arte-de-anfitriar/>. Acesso em: 06 nov. 2019.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap 11, p. 199-214.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. cap. 7, p.135-164.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 8, p. 153-182.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. cap. 2, p. 31-50.
- BONOME, João B. V. Administração científica: Taylor. *In*: BONOME, João B. V. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE, Brasil S.A., 2009. cap. 1, p. 12-30. Disponível em: <http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/23879.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.
- BORGES, Lívia de O.; CARVALHO, Virgínia D. de; RÉGO, Denise P. do. **Interacionismo Simbólico: Origens, Pressupostos e Contribuições aos Estudos em**

Psicologia Social. **Revista Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, v. 30, n. 1, p. 146-161, mar. 2010. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v30n1/v30n1a11.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

BUBER, Martin. Diálogo. *In*: BUBER, Martin. **Do diálogo e do dialógico**. Tradução Marta Ekstein de Souza Queiroz e Regina Weinberg. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982. cap. 1, p. 31-75.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. Tradução, introdução e notas Newton Aquiles Von Zuben. 6. ed rev. São Paulo: Centauro Editora, 2003.

BUENO, Wilson da C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Revista Conexão - Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Acesso em: 23 set. 2019.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap. 5, p. 105-120.

CÁCERES, Florival. **História Geral**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Moderna, 1988.

CALDER, Bobby J. Elaboração de uma declaração de posicionamento e sua tradução no design de marca. *In*: TYBOUT, Alice M.; CALDER, Bobby J. (orgs). **Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. cap. 5, p. 99-105.

CARVALHO, Marly M. de; MAEKAWA, Rafael; OLIVEIRA, Otávio J. de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, nov. 2013. Disponível em: scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0334_ao.pdf. Acesso em: 25. set. 2019.

CAVALCANTE, Ricardo C. Comunicação e ambiente social nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. cap. 6, p. 111-124.

CHANLAT, Jean-François. Ação Humana e Organização: As Dimensões Fundamentais. *In*: CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 1, p. 1-46.

CHANLAT, Jean-François. Ação Humana, Organização, Culturas e Globalização. *In*: CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 2, p. 47-94.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management no século XXI. *In*: CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o**

econômico e o social. Tradução Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 5, p. 61-78.

CHANLAT, Jean-François. Introdução. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2012. p. 15-16.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 1, p. 21-45.

COLETIVA. **Integração de Gaúcha e ZH foi o grande destaque de 2017 para ambos os veículos**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.coletiva.net/jornalismo-/integracao-de-gaucha-e-zh-foi-o-grande-destaque-de-2017-para-ambos-os-veiculos,233594.jhtml>. Acesso em: 11 nov. 2019.

CONTANI, Miguel; MARCHIORI, Marlene; RIBEIRO, Regiane R. Comunicação e reflexividade nas organizações. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap. 6, p.121-136.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 4, p.62-83.

DUARTE, Matheus C.; ROMERO, Gabriel R. **Simulação do processo de produção do estireno a partir da desidrogenação do etilbenzeno**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/USU%C3%81RIO/Downloads/TCC%20Gabriel%20e%20Matheus.pdf>. Acesso em: 23 set. 2019.

EDITORA3. **IstoÉ Dinheiro**. [S. l.], [2010]. Disponível em: <http://www.editora3.com.br/istoe.php>. Acesso em: 05 out. 2019.

ENDEAVOR. **Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 27 out. 2019.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. *In*: CLEGG, Stewart R. *et al.* (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2014. v. 2. cap. 9, p.157-189.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap.1, p. 23-36.

FRANÇA, Vera V. Contribuições de G.H. MEAD para pensar a comunicação. *In: ENCONTRO DA COMPÓS*, 16., 2007, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2007. Disponível em: http://www.compos.org.br/data/biblioteca_219.pdf. Acesso em: 15 ago. 2019.

FROEMMING, Lurdes M. S. Fatores integrantes da difusão do marketing institucional. *In: FROEMMING, Lurdes M. S. Marketing Institucional*. Ijuí: Editora Unijuí, 2008. cap. 3, p. 23-32. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/181/Marketing%20institucional.pdf?sequence>. Acesso em: 23 set. 2019.

GAD. **Quem Somos**. [S. l.], [2019]. Disponível em: <https://www.gad.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 12 set. 2019.

GIL, Antonio C. Delineamento da pesquisa. *In: GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 6, p. 49-59.

GIL, Antonio C. Pesquisa Social. *In: GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 3, p. 26-32.

GOLEMAN, Daniel. Para que Servem as Emoções? *In: GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. cap. 1, p. 29-38.

GUARESCHI, Pedrinho. Alteridade e relação: uma perspectiva crítica. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 7, p. 149-162.

GULLAR, Ferreira. **Na vertigem do dia**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

GUSMÃO, Neusa M. M. de. Linguagem, cultura e alteridade: imagens do outro. **Revista Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 107, p. 41-78, jul. 1999. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/679/695>. Acesso em: 18 ago. 2019.

HAN, Byung-Chul. Além da sociedade disciplinar. *In: HAN, Byung-Chul. Sociedade do Cansaço*. Tradução Enio Paulo Giachini. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017a. cap. 2, p. 23-30.

HAN, Byung-Chul. Melancolia. *In: HAN, Byung-Chul. Agonia do Eros*. Tradução Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017b. cap. 1, p. 7-20.

HAN, Byung-Chul. Não-poder-poder. *In: HAN, Byung-Chul. Agonia do Eros*. Tradução Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017b. cap. 2, p. 21-36.

HOELZEL, Jorge Neto. “Empresário não podem ser batedores de carteiras”. [Entrevista cedida a] Eliane Brum. **El País**, [S. l.], 17 jul. 2019a. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/07/17/opinion/1563385523_148809.html?fbclid

=lwAR3s52yfOlgQJS1lqNtzzlvbqloCZZ04kajSdZxeJ8-ZfupP2WyTK-gAUfQ.
Acesso em: 21 set. 2019.

HOELZEL, Jorge Neto. Empresa ganha novo impulso a partir do olhar para o mercado interno e a comunidade. [Entrevista cedida a] Maiara Medina. **Gaúcha ZH**, [S. l.], 10 out. 2019b. Disponível em:
<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2019/10/empresa-ganha-novo-impulso-a-partir-do-olhar-para-o-mercado-interno-e-a-comunidade-ck2bzts80an901n3m20n37mn.html>. Acesso em: 01 nov. 2019.

HOELZEL, Jorge Neto. Precisamos servir mais à sociedade do que nos servimos dela para aumentar resultados. [Entrevista cedida a] Luana Meneghetti. **IstoÉ Dinheiro**, [S. l.], n. 1137, 09 set. 2019c. Disponível em:
<https://www.istoedinheiro.com.br/precisamos-servir-mais-a-sociedade-do-que-nos-servimos-dela-para-aumentar-resultados/>. Acesso em: 21 set. 2019.

HUXLEY, Aldous. **Admirável mundo novo**. Tradução Lino Vallandro, Vidal Serrano. 22. ed. São Paulo: Globo, 2014

JODELET, Denise. A alteridade como produto e processo psicossocial. *In*: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2, p. 47-68.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Re(des)cobrimo o outro - Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. *In*: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 3, p. 69-82.

JUNG, Carl G. Chegando ao inconsciente. *In*: JUNG, Carl G. *et al.* **O homem e seus símbolos**. Tradução Maria Lúcia Pinho. 3. ed. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016. cap. 1, p.15-132.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. cap. 2, p.37-58.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. v. 1. cap. 8, p.167-190.

LADO B. [**Borracha Lado B**]. Santa Cruz do Sul, [2016]. Disponível em:
<https://ladob.mercur.com.br/>. Acesso em: 22 set. 2019.

LALOUX, Frederic. As estruturas, práticas e culturas das Organizações *Teal*. *In*: LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017. cap. 2, p. 53-223.

LALOUX, Frederic. Perspectiva histórica e do desenvolvimento. *In*: LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017. cap. 1, p. 9-52.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 6, p. 113-130.

LITTLEJOHN, Stephen W. Interacionismo Simbólico. *In*: LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. cap. 3, p. 65-83.

LOJA MERCUR. **[Apresentação Bolsa Térmica Natural]**. Santa Cruz do Sul, [2019]. Disponível em: <https://loja.mercur.com.br/apresentacao/bolsa-termica-natural>. Acesso em: 22 set. 2019.

LOJA MERCUR. **Engrossador de talheres**. Santa Cruz do Sul, [2018a]. Disponível em: <https://loja.mercur.com.br/engrossador-de-talheres/p>. Acesso em: 14 out. 2019.

LOJA MERCUR. **Engrossador em discos**. Santa Cruz do Sul, [2018b]. Disponível em: <https://loja.mercur.com.br/engrossador-em-discos/p>. Acesso em: 06 out. 2019.

LOJA MERCUR. **Engrossador grip**. Santa Cruz do Sul, [2018c]. Disponível em: <https://loja.mercur.com.br/engrossador-grip/p>. Acesso em: 06 out. 2019.

LOJA MERCUR. **Engrossador multiuso**. Santa Cruz do Sul, [2018d]. Disponível em: <https://loja.mercur.com.br/engrossador-multiuso/p>. Acesso em: 06 out. 2019.

MAIA, Marta N. V. G.; PACHECO, Alessandra E. B.; PASSOS, Paula L. P. Entre a alteridade e a indiferença: uma análise das relações na escola. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 133-141, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/19747/14584>. Acesso em: 19 ago. 2019.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. cap. 10, p. 171-184.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?**: uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARCONDES FILHO, Ciro. Ensaio sobre a incomunicação. **Alaic**: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. São Paulo, v. 9, n. 17, p. 40-49,

jul./dez. 2012. Disponível em:

<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/440/251>. Acesso em: 14 ago. 2019.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>. Acesso em: 24 ago. 2019.

MERCUR. **Bolsa Térmica Natural da Mercur é feita de algodão orgânico e caroço de açaí Juçara**. Santa Cruz do Sul, 2019a. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/bolsa-termica-natural-da-mercur-e-feita-de-algodao-organico-e-caroco-de-acai-jucara/>. Acesso em: 22 set. 2019.

MERCUR. **Em cinco anos, empresa deixa de utilizar 216 toneladas de plástico**. Santa Cruz do Sul, 2019b. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/em-cinco-anos-empresa-deixa-de-utilizar-216-toneladas-de-plastico/>. Acesso em: 22 set. 2019.

MERCUR. **Mercur busca reconstruir a cadeia sustentável da borracha**. Santa Cruz do Sul, 2016. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/iniciativas/>. Acesso em: 26 set. 2019

MERCUR. **Sobre nós: história**. Santa Cruz do Sul, [2019c]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#viradadechave>. Acesso em: 21 set. 2019.

MERCUR. **Sobre nós: iniciativas**. Santa Cruz do Sul, [2019d]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/iniciativas/>. Acesso em: 22 set. 2019.

MERCUR. **Sobre nós: jeito Mercur**. Santa Cruz do Sul, [2019e]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/jeito-mercur/>. Acesso em: 22 set. 2019.

MERCUR. **Sobre nós: propósito**. Santa Cruz do Sul, [2019f]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/>. Acesso em: 21 set. 2019.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 10, n. 20, p. 7-12, abr. 2003. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3197/2462>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MOSCOVICI, Fela. Corações e máquinas. *In*: MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional: o resgate da essência humana**. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008a. cap. 1, p. 1-14.

MOSCOVICI, Fela. O mistério dos grupos. *In*: MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008b. cap. 4, p. 101-128.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p.19-40.

NASSAR, Paulo. Evolução da Comunicação Organizacional brasileira no contexto da administração. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p. 307-323.

NEWMAN, William H.; ROMANELLI, Elaine; TUSHMAN, Michael L. Convergência e revolução: administrando o ritmo irregular da evolução organizacional. *In*: MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 6, leitura 6.2, p. 159-164.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 5, p. 95-112.

PRISA. **El País**. [S. l.], [2019]. Disponível em: <https://www.prisa.com/pt/info/el-pais-2>. Acesso em: 07 nov. 2019.

QUESTIONE sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Publicado por TEDx Talks. Porto Alegre, 2014. 1 vídeo (13 min 03 seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>. Acesso em: 23 set. 2019.

RICOEUR, Paul. **O si-mesmo como um outro**. Tradução Lucy Moreira Cesar. Campinas, SP: Papyrus, 1991.

ROCIO, Diogo X. **Conhecer no Representacionismo, no Solipsismo e na Teoria da Autopoiese: O Caminho do Meio como Possibilidade de Produção de Si e do Mundo**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/135417>. Acesso em: 20 set. 2019.

ROIG, Ana M. W. Identificação e Mapeamento de Públicos Sobre a Designação de *Stakeholder*. *In*: ROIG, Ana M. W. *et al.* **Relações públicas e pesquisas: de opinião, comunicação e de Mercado**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. cap. 2, p. 23-32.

ROMAN, Artur. Organização: Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2. p. 125-157.

ROSENBERG, Marshall B. Do fundo do coração. *In*: ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006. cap. 1, p. 19-36.

SANTAELLA, Lúcia. Primeiros passos para a Semiótica. *In*: SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 2007. cap. 1, p. 7-14.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap. 10, p. 185-198.

SILVA, Benedicto. Henri Fayol. *In*: SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960. cap. 2, p. 41-68. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11988/44_000020845.pdf. Acesso em: 24 set. 2019.

SILVA, André M. D. da. “Nenhum de vocês o conhece bem”: o estranho Sócrates segundo Alcibíades. **Revista Análogos**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 123-132, 2017. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31539/31539.PDFXXvmi=0uUjnaqWoSxIMBdINNST6871u5E3Lfr9Nr0JdbATReVCQAfHdGMVUJ8cMfQ1H1sxaBLPfG7QfHRr3JAde5wQKmjIqN0wrmgSxMIAPvISK6VwIBnucUKlrVbFaQJcN7jRSixD7VktPPNiPCliZ4CVfwfxmRHvaJl9nhJMcxqMLDW01FrOqxAQzUMsHflqEgGtKcofqtATJFdjlaCBaaEaFAGapBEx9Q9tEprwIF68hZ0BaPiEW05wcf9KboxeL4S>. Acesso em: 24 set. 2019.

SOARES, Paulo H. L.; DEL GAÚDIO, Rozália. Introdução. *In*: SOARES, Paulo H. L.; DEL GAÚDIO, Rozália. **Sem Megafone, com Smartphone: práticas desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: Aberje, 2017. p. 12-16.

SOARES, Paulo H. L.; DEL GAÚDIO, Rozália. Por que “comunicação com os empregados?”. *In*: SOARES, Paulo H. L.; DEL GAÚDIO, Rozália. **Sem Megafone, com Smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: Aberje, 2017. cap. 1, p. 17-24.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **O que é assessment?** [S. l.], [2019]. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/slac-corporate/o-que-e-assessment>. Acesso em: 17 set. 2019.

SODRÉ, Muniz. Introdução. *In*: SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. p. 9-16.

SODRÉ, Muniz. Sentir, comunicar e compreender. *In*: SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. cap. 1, p. 17-71.

SPERBER, Suzi F. O diálogo entre mesmidade (identidade genética) e a ipseidade, responsável pela ética - ou, de uma alteridade constitutiva da responsabilidade na relação Eu-Tu. **Revista Eletrônica Correlatio**, São Paulo, v. 8, n. 15, p. 5-15, jun. 2009. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/COR/article/view/967>. Acesso em: 12 ago. 2019.

STATIONERY. DICIONÁRIO Oxford escolar: para estudantes brasileiros de inglês. Oxford: Oxford University Press, 2007.

STRUSSMANN, Breno *et al.* **Narrativas da Mercur**: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TED. **Our organization**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ted.com/about/our-organization>. Acesso em: 04 out. 2019.

TENÓRIO, Fernando G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-1169. jul./ago. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7030/5589>. Acesso em: 24 set. 2019.

VÁSQUEZ, Ruth P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 200-211, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952/134300>. Acesso em: 24 set. 2019.

WOLTON, Dominique. A nova fronteira da informação. *In*: WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011. cap. 4, p. 59-70.

WOLTON, Dominique. Introdução. *In*: WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011. p. 11-14.

WOLTON, Dominique. O século da comunicação. *In*: WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006. cap. 1, p. 25-58.

WOLTON, Dominique. Uma teoria da comunicação. *In*: WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011. cap. 1, p. 15-28.

ZIMMERMAN, David E. Vínculos: O “Vínculo do Reconhecimento”. *In*: ZIMMERMAN, David E. **Fundamentos psicanalíticos**: teoria, técnica e clínica - uma abordagem didática. Porto Alegre: Artmed, 1999. cap. 14, p. 163-174.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES-GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

BLOCO 1 - Conhecendo o cenário e entendendo conceitos: comunicação, comunicação organizacional, alteridade e emoções a partir do processo de mudança da Mercur.

1. Nome, idade, formação, atuação e tempo na empresa.
2. Como é organizado e estruturado o setor de comunicação da Mercur?
3. A Mercur se propôs a atuar em função das pessoas e obter relevância social, caminhando na perspectiva de humanização da organização. A partir desse processo de mudança, qual a compreensão do setor e da organização sobre comunicação, comunicação organizacional e sobre os relacionamentos com os públicos?
4. Qual o papel da comunicação e do setor no processo de mudança e humanização da Mercur?
5. Alteridade é um conceito que revela a questão do outro como diferente, bem como a formação da identidade do eu. Assim, também surge a noção de compromisso e a responsabilidade em relação ao outro. A partir dessa afirmação, como enxergam o reconhecimento e a responsabilidade perante o outro no processo de mudança e de humanização da Mercur?
6. As emoções e a dimensão afetiva podem ser entendidas como centrais para o desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo. Como acontece essa relação entre o processo de mudança e humanização da Mercur e o reconhecimento das emoções e da afetividade?

BLOCO 2 - Aprofundando o cenário e os conceitos: o processo de mudança da Mercur na prática.

1. Quais as iniciativas e práticas do setor de comunicação no processo de mudança e de humanização da Mercur?
2. Quais foram as facilidades e as dificuldades do processo de mudança e de humanização da Mercur?
3. O que efetivamente se modificou nesse processo de mudança e humanização? O que ainda está em fase de implementação?
4. Como se encontra o processo de mudança e humanização atualmente?

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM FABIANE LAMAISSON, GESTORA DO SETOR DE COMUNICAÇÃO DA MERCUR

- 1. Eu separei em dois blocos: o primeiro é para a gente conhecer o cenário, entender os conceitos e o processo de mudança da Mercur. Eu gostaria que tu te apresentasses: nome, idade, tua atuação, tua formação e teu tempo na empresa.**

Certo, então meu nome é Fabiane Lamaison, eu tenho 33 anos e desses 33 anos, 13 deles eu atuo na Mercur, inicialmente na área de marketing e há dez anos na área de comunicação. Eu tenho formação em jornalismo e a minha especialização é na área de marketing e em gestão. Eu tenho então esses 10 anos que foram exatamente o momento de virada de chave da Mercur, de quando a gente constituiu uma área de comunicação que até então não era uma área existente na empresa. A minha função na empresa é a coordenação dessa área de comunicação.

- 2. E como é organizado/estruturado o setor de comunicação da Mercur, já que ele não existiu desde sempre.**

Isso, se tu me permites eu vou fazer um breve histórico, pra gente entender o presente, a gente precisa entender de onde se origina essa iniciativa. Então assim, até 2008 a Mercur era organizada por unidades de negócio. Então, nós tínhamos nas unidades de negócio os setores comercial e de marketing. E tínhamos o marketing institucional, corporativo que cuidava da marca, única digamos, que cuidava dessa uniformidade de marca, mas sempre com um modelo mercadológico, o marketing com esse viés de cuidar da empresa enquanto práticas mercadológicas. Com a mudança de gestão, com a entrada de valores diferentes e toda uma concepção diferente de Mercur, a gente entendeu que essas unidades de negócio deveriam se destituir e a Mercur ser uma coisa só. Então os setores de marketing que eram das unidades se uniram, deixaram de se nomear dessa forma e passaram a ser uma área de relacionamento. E aí a gente entendeu que era importante que a gente tivesse uma área de comunicação, que é uma outra coisa, que não seria o marketing da empresa. E ali que se origina então a comunicação, inicialmente como projeto estratégico, para definir as premissas de comunicação estratégico organizacional e aí depois foi se formatando para ter alguns processos que pudessem dar conta internamente dessa comunicação da empresa e com conexões externas com agências que nos dessem o suporte. E aí a gente chega no momento presente em que temos oito pessoas atuando diretamente na comunicação da Mercur e cinco agências fornecedoras. Então a gente tem aqui a área do digital, pessoas que cuidam de toda comunicação digital da empresa. Nós temos o planejamento de comunicação, então a profissional que cuida do atendimento, planejamento e gestão em projetos. Temos a gestão da área que é feita por mim. Temos a comunicação interna e processos de criações publicitárias. Então a gente tem aqui uma composição na verdade de *in house*, como se fosse uma agência interna. E aí com a combinação de fornecedores que nos atendem no digital, para criação publicitária, para assessoria de imprensa.

- 3. A Mercur se propôs a atuar em função das pessoas e obter relevância social, caminhando na perspectiva de humanização da organização. A partir desse processo de mudança, qual a compreensão do setor e da organização sobre essa comunicação, comunicação organizacional e sobre os relacionamentos com os públicos? Qual entendimento de vocês e como passaram a enxergar esses conceitos que se materializam na prática.**

A comunicação sempre fez parte da estratégia da empresa para viabilizar a relação dela com os seus públicos. Então foi por isso que lá no princípio da mudança de gestão, instituiu-se essa área como projeto estratégico, porque se entendeu que nós não teríamos condições de viabilizar um compromisso institucional de unir pessoas, organizações para criar soluções sustentáveis, ou seja, estar com pessoas, se relacionar com pessoas, estar com outros públicos além do nosso cliente, porque até então a gente se relacionava com o nosso cliente

ou a gente só fazia práticas de marketing com cliente. Então a gente entendeu que para que a gente pudesse abrir as portas e poder se relacionar com outros públicos que a gente pudesse expressar a marca de uma forma mais dialógica, ter canais de diálogo, poder ter relação com fornecedores, poder ter discussão com pessoas interessadas na temática que a Mercur se propõe, a gente precisava de recursos e de processo de comunicação. Então para isso, instituímos isso de forma estratégica inicialmente. Trabalhamos por três anos para pensar de fato o que era necessário para esse processo, para daí aos poucos ir instituindo como uma área, como um setor que guarnesse esse processo. Então ela sempre foi entendida assim, a comunicação como elemento fundamental para viabilizar a estratégia da empresa.

4. Qual o papel da comunicação e do setor no processo de mudança e humanização da marca? Como auxiliou nessa caminhada que ainda acontece?

Olha eu diria que assim é bem complementar a minha resposta anterior. Eu diria que sem a gente instituir esses canais de relacionamento direto com pessoas, que foi viabilizado por meio da comunicação da Mercur a gente não teria como fazer isso. A gente não teria como nos tornar uma marca que consegue dialogar com as pessoas e, portanto, reconhecida como uma marca, uma organização mais humanizada. Para viabilizar esses valores a gente precisou desenhar esses canais, abrir essas portas e isso só foi feito por meio da comunicação. E a gente faz um trabalho muito forte interno também para ajudar na compreensão dos nossos colaboradores de que comunicação não somente é feita pela área de comunicação, então entender que a comunicação é feita por todas as pessoas, em todos os processos, em todos os setores. Desde o momento em que uma pessoa é recebida na portaria da empresa, desde um contato por telefone com qualquer pessoa, desde a relação com qualquer fornecedor, a gente está em um processo de comunicação e, portanto, um processo que precisa permitir isso para quem está sendo ouvido. E esse é um trabalho forte que a gente faz especialmente com o processo de comunicação interna para despertar essa percepção de corresponsabilidade de todos os setores, então também é nosso papel uma comunicação mais distribuída.

5. Eu acho que a gente às vezes no mercado a gente não tem a consciência que a comunicação acontece independentemente da gente planejar ou não e todo mundo está se comunicando de uma forma ou de outra.

A comunicação é diária. Esses é um dos nossos trabalhos, a gente propiciar que as pessoas consigam entender isso, que a comunicação ela tem processo, ela precisa sim de uma qualificação, portanto uma área que pensa isso. Mas ela também é feita por todas as pessoas, em todos os momentos elas estão comunicando a Mercur: na sua postura, na sua interação, enfim. E isso é uma das nossas frentes também, esse processo de compreensão assim.

6. Eu vou te explicar um pouco o que é alteridade, eu fiz uma síntese: é um conceito que revela a questão do outro como diferente, a questão base da alteridade é esse debate da diferença e como a formação da identidade do eu, pois a partir do momento que eu vejo o outro, eu entendo quem sou eu e que o outro é diferente de mim e assim entendo essa relação. Nessa relação também surge a noção de compromisso e responsabilidade em relação ao outro. A partir dessa afirmação, como tu enxerga o reconhecimento e a responsabilidade, o compromisso perante o outro no processo de mudança de humanização da marca?

Na verdade, assim, como a Mercur trabalha: toda concepção de qualquer produto ou serviço que a Mercur disponibiliza ela sempre é feita interagindo com os públicos que se relacionam naquela problemática. Então eu vou dar um exemplo: a gente define uma necessidade, então por exemplo, a gente trabalhou muito forte com pessoas deficientes e aí a gente sabia que uma das necessidades que essas pessoas tinham era a dificuldade de alimentação, por ter limitações de pega: de conseguir pegar um recurso como um garfo, uma colher para se alimentar. Bom, então temos um problema. Para resolver esse problema, a gente chamou profissionais que se relacionam com essas pessoas, profissionais de saúde, educadores, pais e mães que se relacionam diariamente, as próprias pessoas com essa deficiência e

dificuldade. A gente chamou designers para nos ajudar, então universitários de instituições que possuem pessoas pensando nesses recursos. E a gente chegou em uma linha de produtos que pudesse ajudar pessoas nessa dificuldade, a partir dessa problemática. Nesse processo de concepção dos produtos, a gente tem o processo de comunicação sendo exercido o tempo todo, porque a gente constituiu uma rede. Nessa rede a gente tem diferentes espaços, diferentes atores, com diferentes intenções, mas todos também com a intenção de resolver os problemas, com diferentes expertises, diferentes *times*. E a gente conseguiu juntos solucionar o problema e disponibilizar um recurso que não existia no mercado. Nesse processo, a comunicação é fundamental para manter essa rede ativa, para conseguir constituir essa rede, para conseguir chegando na solução permitir que as pessoas tivessem acesso a essa solução. Então, a gente leva em conta as diferencialidades das diferentes situações, os diferentes canais que são necessários para viabilizar a comunicação com essas pessoas, entendendo que cada uma acessa de um jeito, cada uma tem uma peculiaridade e muitas vezes peculiaridades bem distintas. A gente também se relaciona com pessoas que não conseguem enxergar, por exemplo, então a áudio descrição tem que estar presente nos nossos convites. Por exemplo, vamos ter pessoas que não conseguem ouvir, então os vídeos precisam ter legendas. Então, toda essa questão de acessibilidade, todas essas questões de inclusão, também fazem parte das nossas análises. Quando a gente vai fazer qualquer coisa que leve em conta a constituição de uma rede e suas diferenças, a gente precisa entender o que as pessoas precisam e constituir processos que incluam elas, que façam que elas façam parte. E tudo isso é pensando na comunicação, tudo isso é levado em conta na comunicação da Mercur. Então a gente está sempre atento a necessidade do outro. E atento a necessidade do outro, a gente tenta viabilizar uma forma do outro nos acessar.

- 7. E isso tu achas que tem um olhar dessa responsabilidade perante o mundo, perante as pessoas? Quando eu olho para o outro, bem o que tu falaste: eu entendo a diferença dele, eu tenho uma responsabilidade com ele, porque ele faz parte da minha rede, sem as pessoas a gente não faz nada. Então me parece que nesse processo tem sempre um olhar ao outro e as suas diferenças, e que essas diferenças são imprescindíveis, porque sempre há algum problema para resolver.**

Não cria nada, não sai do lugar. Eu tentei exemplificar o processo de constituição de produtos, porque ele é na prática exatamente o exercício que a Mercur faz cotidianamente. A gente sempre leva em conta de que como a gente trabalha em rede, a gente tem diferentes atores, com diferentes realidades, com diferentes pontos de vista. E isso é o que faz o processo rico, é isso que faz com que o processo seja ainda mais legítimo, porque a gente consegue constituir na diferença, a gente consegue chegar em um ponto comum, porque a gente tem um problema comum. E aí nesse problema comum, a gente tem diferentes olhares, diferentes expertises a serviço dessa solução. E aí quando a gente chega na solução, ela é ainda mais legítima, porque ela levou em conta as realidades diferentes e ela consegue incluir ainda mais olhares.

- 8. E tu enxerga que essas diferenças dos diferentes atores auxiliam no próprio entendimento da Mercur: olhar para si e entender o seu lugar no mundo, seus processos?**

Claro, eu diria assim Glória, o que torna o processo de gestão da Mercur tão complexo, é justamente o fato de que como a gente está em rede, a gente está sempre mudando. Então toda vez que a gente se movimenta para interagir nesse processo, buscar soluções para nossa problemática, a gente sempre muda, a gente sempre evolui, porque a gente sempre aprende. Então, nesse aprendizado alguma coisa se transforma e isso que faz com que a gente consiga evoluir.

- 9. E que partir dessas diferenças que o processo de evolução é possível.**

Exatamente, porque com o nosso olhar ele é limitado.

- 10. A próxima é sobre emoções. As emoções e a dimensão afetiva, das afetividades, assim como envolvem sentimentos, podem ser entendidas como centrais para o**

desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo, afinal a gente não pode dissociar razão e emoção, uma ideia ocidental. Como acontece essa relação no processo de mudança e humanização da Mercur? Se há o reconhecimento da afetividade e emoções, se há algum olhar para isso.

Sim, na verdade assim: a Mercur trabalha em um processo de educação bastante forte. Então, esse também foi um movimento que se integrou no processo de gestão. Da mesma forma como eu te comentei que lá em 2008, se constituiu um projeto estratégico para comunicação, também começou a se olhar os processos de aprendizagem da Mercur, inclusive há uma área específica que olha para essa aprendizagem da organização. Então, quais são as competências que a Mercur precisa desenvolver, que seus colaboradores precisam desenvolver, para garantir que esse processo de relacionamento entre as pessoas seja viável, seja possível e seja cada vez melhor. E aí por conta disso, a gente vive experiências muito relacionadas a essa questão da afetividade que tu estás mencionando, porque a gente precisa ter uma qualidade de relacionamento interno que favoreça que a gente tenha esse processo íntegro tanto dentro quanto fora. Então, a gente tem práticas de aprendizagem o tempo todo dentro da organização. Então, a gente tem assim: pessoas que fazem experiências fora ou a gente traz muita coisa aqui pra dentro também, para mais e mais pessoas poderem diferenciar. E aí gente tem assim, por exemplo, práticas de Comunicação Não-Violenta, a gente tem *Art of Hosting*, então como eu recebo, como eu acolho as pessoas. E isso é, naturalmente, integrado a questão da afetividade. A gente tem, até agora poderia te mandar no nosso site o portal da aprendizagem, tem uma série de temáticas que a gente vive experiências e que são relacionadas a essa condição afetiva. Então, como eu me relaciono de forma afetiva com o outro: relações de empatia, condição de eu estar atento ao outro e isso é muito presente na organização.

11. E tu acha que isso auxilia na qualidade de vida da organização, do grupo?

Na verdade, a gente entende que uma coisa está diretamente relacionada a outra. Então assim, a gente sempre fala dentro da Mercur, que nós somos únicos. Então assim, a gente veste um único chapéu, na verdade. Então assim, eu sou essa pessoa dentro e fora da Mercur, então eu preciso ter uma condição afetiva dentro e fora para que eu seja íntegro. A gente trabalha isso aqui dentro para que a gente consiga se relacionar bem, que a gente consiga ter essas práticas de integridade. Sem essa condição de qualidade de relação, a gente não consegue chegar nesse processo que a Mercur se propõe de acolher pessoas para criar soluções, porque a gente não conseguiria nem se acolher.

12. Creio também que as pessoas conseguem ser mais elas, porque às vezes a gente dissocia o que a pessoa é dentro e fora da organização.

A gente consegue ter assim, um espaço que tu consiga ser tu mesmo com respeito ao outro.

13. E tu acha que isso auxilia na comunicação externa também? Isso está relacionado?

Com certeza, porque isso se reflete. Como eu comentei, a gente entende que a gente só consegue fazer as coisas na Mercur se a gente conseguir compor com outros atores. E para que a gente consiga essa composição com outros atores, tem um processo de relacionamento, que é um processo de comunicação, feito por todos os nossos colaboradores, impresso por todos os nossos colaboradores. Se a gente consegue ter essa condição afetiva de se relacionar, tanto dentro como fora, para comunicação, a expressão que a gente tem da marca é uma expressão que consegue acolher, de uma empresa que leva em conta e considera o outro. Então, para a comunicação certamente isso é um benefício de expressão.

14. Agora vamos para o bloco 2, que aprofunda mais os cenários, os conceitos e o processo de mudança da Mercur na prática. Quais as iniciativas e práticas do setor de comunicação no processo de mudança e humanização da Mercur?

Um dos processos que eu te comentei antes, que é da constituição de produtos, esse é um exemplo bem claro assim. Esse era um projeto, na verdade assim, era um projeto e hoje se

instituiu como um processo da empresa, chamado Diversidade na Rua. Na verdade, assim, esse foi um exemplo de uma prática que levou em conta a gente querer ajudar as pessoas com necessidades especiais e a gente se envolver com elas, se inserir nessa rede, a gente conseguir instituir uma rede e junto com todos esses atores conseguir instituir produtos e serviços. Então assim, ali é um exemplo muito prático da comunicação da Mercur, porque a gente precisou criar vários meios, vários jeitos de acessar essa rede a partir de processos de comunicação que fossem de fato inclusivos. E aí então ali é o maior exemplo assim, que a Mercur se readaptou, adaptou todos os seus processos para realidade dos atores que ela estava se envolvendo.

15. Quais foram as facilidades e as dificuldades do processo de mudança e de humanização da Mercur?

Eu diria que está sendo, a gente considera que a Mercur está caminhando, então ela não tem um ponto final. Ela está sempre em evolução. Nesse processo de evolução, ela vai encontrando algumas dificuldades e ela vai encontrando algumas chegadas positivas. Eu diria assim, que a primeira principal dificuldade é a conscientização do público interno, o entendimento do público do que afinal é a Mercur agora. Então, eu diria que esse é um processo que a gente permanece trabalhando, porque como ela está sempre evoluindo, está sempre se constituindo, ela tem que estar sempre interagindo com seus públicos internos para que isso seja plenamente compreendido. E a gente trabalha com o público de produção, então a gente tem 700 colaboradores com os mais diferentes níveis de acesso. Inclusive assim, pessoas que não tem nem acessibilidade digital inclusive. Então, a gente tem que levar em conta as diferentes realidades. E aí, um dos principais pontos de dificuldade para a comunicação e em relação à comunicação interna, sempre é essa condição de acesso e de entendimento tratando em diferentes linguagens, sabendo que a gente tem pessoas com os mais diferentes níveis culturais, enfim, e de realidade mesmo e que a gente precisa se fazer entender. Dentro de uma complexidade que é a gestão da empresa. Então, um dos grandes desafios da comunicação é tornar acessível a nossa gestão e a nossa condição ao nosso público interno.

16. E essa mudança, que na verdade acontece em cada pessoa dos públicos internos, ela é difícil também, ela precisa estar sempre em constante cuidados digamos assim.

Isso, isso aí. Porque assim, a gente entende que tudo parte de dentro para fora. Então assim, embora é uma interação de fora para dentro naturalmente, mas a gente sempre tem como premissa assim: começa dentro de casa. Então, como a Mercur se expressa a partir de práticas, ela só conta aquilo que ela realmente faz. Ela precisa ter uma percepção interna muito clara dos movimentos que acontecem, então em se tratando de um público muito diverso, ela exige da gente uma condição constante de atenção a esse público interno, porque eles têm diferenças. Então, eu diria que aí está nosso grande desafio: uma vez que a gente consegue engajar, que a gente consegue ter uma condição de relacionamento claro e efetivo com o público interno, a nossa condição de refletir isso para fora é muito maior.

17. E tem algumas dificuldades com os outros públicos externos?

Em termos de comunicação, eu diria que para fora, a gente sempre fala só do que a gente faz, então é um ponto que é precisa para gente. Então assim, a gente não vai falar coisas que ainda não são realidade, que são muito utópicas, ou que são muito teóricas ou que a gente está em busca. Mas isso sempre tem uma desconfiança do mercado, porque é muito atípico o processo da Mercur, então a gente é sempre muito questionado no que a gente expressa e é natural e a gente até gosta disso, sendo bem sincera. A gente até gosta de ser questionado, porque daí a gente tem condições de dialogar. Mas muitas vezes, a gente é associado com ativismo e a gente não está fazendo o que a gente faz por questões ativistas. Então eu diria que é uma das grandes dificuldades, vivendo em uma sociedade de hoje, no momento presente, já se passaram dez anos de mudança de gestão, a gente vive hoje em um cenário muito do ativismo, do vínculo às causas e cada um as suas, enfim. O cenário, o contexto político bastante delicado, então todo mundo é associado à alguma prática. E a gente não está vinculado a nada disso, a gente tem o nosso jeito de fazer, mas o que acontece é que muitas vezes a gente é rotulado com algum tipo de causa ou ativismo que a

gente não tem, muito por estar inserido nesse universo. Mas até a gente conseguir desconstruir do público essa premissa que é o modelo mental que a gente está acostumado a estar é bastante difícil.

- 18. Sim, porque sair de uma perspectiva somente econômica e se abrir ao mundo tem às vezes uma visão reducionista que é apenas uma causa ou ativismo, mas creio que é bem maior que isso.**

É muito maior do que isso, exatamente. Não é por conta de causas, então até a gente conseguir criar esse entendimento, exige bastante esforço e energia.

- 19. O que efetivamente se modificou nesse processo de mudança e humanização e o que ainda está em fase de implementação ou na verdade descoberta?**

Na verdade, como eu te comentei, a gente antes não tinha esse processo de comunicação. Então assim, nós éramos uma empresa convencional, tradicional de mercado, com práticas de marketing. Quando a gente instituiu a comunicação, os ganhos que a gente tem é conseguir expressar uma marca com legitimidade dos seus valores. Então, hoje a gente consegue falar da Mercur, como a Mercur é, porque a gente trabalha para isso, a gente trabalha a partir de canais que permitam essa expansão. Então fazer chegar nas pessoas, criar voz para Mercur. E aí a gente percebe hoje, pelos retornos que a gente tem e pelo tamanho da rede que a gente conseguiu instituir que a gente tá se fazendo chegar e isso eu acho que é um ganho que a gente consegue perceber claramente. As pessoas se interessam cada vez mais para saber da Mercur, bom então a gente está conseguindo chegar.

- 20. Como se encontra o processo de mudança e humanização atualmente?**

Olha, como eu te comentei ao longo da entrevista, a gente está sempre em evolução. Então assim, a gente tem os mesmos valores do que dez anos atrás, então isso não mudou, nossos valores continuam os mesmos. O que muda é o jeito de fazer. Então, como a sociedade como um todo também vai evoluindo e que bom, a gente vai acompanhando esses movimentos e a gente vai instituindo cada vez mais novas práticas que nos elevem a exercer os nossos valores. Ao acompanhar essas práticas, a gente vai mudando o jeito de ser, então a Mercur não é mais a mesma Mercur de dez anos atrás, sem dúvida, mas não só por conta de ter mudado seus valores, mas por ter acompanhado o movimento do mundo, que é um movimento que leva em conta cada vez mais a vontade e a necessidade das pessoas. A gente já está em um mundo assim, o que acontece é que as organizações ainda não chegaram. Mas a gente já tem um mundo para um solo fértil para isso. Então, a gente percebe que talvez a Mercur esteja um passinho mais a frente, porque ela começou antes, mas a gente está caminhando para isso. Então, a gente encontra cada vez mais parceiros, cada vez mais iniciativas, cada vez mais institutos preocupados com questões que a gente também está preocupado. Então, a gente encontra mais ajuda, a gente encontra mais força para mudar e se inserir em um mundo cada vez melhor. Então, a gente já percebe um movimento maior que a Mercur, uma condição de parceria cada vez melhor.

- 21. E vocês enxergam esse processo de humanização em outras organizações?**

Organizações eu tenho dificuldade de te citar no Brasil, mas em instituições muitas.

- 22. E tu acha que isso é algo que as pessoas estejam comentando, mas não sabem como fazer ou não tem noção disso?**

Eu acho que não sabem como fazer. Eu acho assim, que a gente percebe muito mais vontade nas organizações de mudar. A Mercur recebe muitas empresas, empresas grandes, reconhecidas, instituídas querendo saber como é que a gente fez as mudanças de gestão, como é que a gente trabalha. Porque também querem implementar processos, então a gente percebe essa vontade, mas em um processo de descoberta de como fazer. E isso é muito positivo, porque é um sinal de que existe uma mudança aí premente.

- 23. Sim, porque tem muito a ver com o modelo mental e, às vezes, estamos tão condicionados, que essa ruptura é dolorosa e a gente não sabem nem por onde começar.**

Isso, exatamente. Essa ruptura dói. Então, a gente recebe muitos empresários ou gestores interessados em realizar um movimento de mudança e isso a gente percebe como muito positivo, porque é sinal que já tem aí uma luzinha, em uma condição de quem sabe mais a frente a gente ter mais organizações exemplo.

- 24. Sim, que bom, isso é uma perspectiva futura positiva que a gente tem. Nós também estamos trabalhando para isso, nas próprias faculdades debatemos isso, principalmente em relações públicas e a gente tenta trazer um pouco para o mercado, pois acho que nós profissionais somos os responsáveis por isso.**

Sem dúvida, é a gente que faz. A gente que consegue mobilizar. Concordo contigo.

**APÊNDICE C - TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS ASSINADO PELA
ENTREVISTADA FABIANE LAMAISSON**

 ESCOLA DE COMUNICAÇÃO,
ARTES E DESIGN
FAMECOS

TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) Fabiane Lamaison,
(nacionalidade) brasileira, (estado civil) casada,
inscrito(a) no Registro Geral sob o nº 3087065871 e no CPF sob o
nº 010.291.950-05, residente e domiciliado (a) na
Rua/Av. Alfonso Pena, nº 23, cidade
de Santa Cruz, (UF) RS, cedo, total e definitivamente, por meio
desta, a utilização de minha imagem e som aos Cursos de Design, Jornalismo,
Produção em Audiovisual, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda da Escola de
Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Autorizo que estas sejam objeto de toda e qualquer forma de utilização,
assim como edição, sem limitação de qualquer espécie, inclusive territorial, seja qual
for a forma ou processo de transporte de sinal e suporte material utilizado para a
comunicação audiovisual ao público, estes existentes ou que venham a ser criados.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui
ajustada tem caráter definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em
número indeterminado de vezes, por qualquer meio de comunicação existente e
também por tempo indeterminado, bem como, a transmissão, gratuita ou onerosa, a
terceiros, dos direitos aqui havidos.

A utilização de imagem e som de voz gravados em programas e chamadas,
não ensejará ao cedente – signatário qualquer direito ou remuneração.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Porto Alegre, 27 de setembro de 2019.

Assinatura: Fabiane Lamaison

PUCRS Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3569 – Fax: (51) 3320-3619
E-mail: famecos@pucrs.br