

Ligue 100 BIS: a democracia do anonimato¹
(o boletim interno e a democratização da comunicação na organização)

Daniel Lobo Filho²

Centro Universitário da Cidade – UniverCidade-RJ
Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação e Arte

¹ Versão de monografia de conclusão de curso apresentado na sessão Comunicação organizacional, relações públicas e propaganda na Intercom Júnior 2006

² Bacharel em Comunicação Social em Agosto de 2005 – para versão integral da monografia (93 p.) em arquivo pdf (2.95MB) entrar em contato com o autor no endereço: danpict@yahoo.com

Resumo

O *Ligue 100Bis* é um boletim semanal dos empregados da Companhia Vale do Rio Doce produzido pelas áreas de RH e Comunicação da empresa. Registra queixas, críticas, reclamações, sugestões de toda ordem. Basta qualquer funcionário discar 100 e deixar sua questão gravada sem se identificar. Ao se valer do anonimato, a publicação cumpre com o seu papel democrático de fazer ouvir a voz do outro, de provocar uma comunicação de mão dupla? Ao garantir o anonimato, se estaria incentivando o denunciamento ou promovendo a *accountability*? O estudo desse *corpus*, constituído de perguntas e respostas de algumas dessas publicações, sob a ótica da Análise do Discurso, pretende investigar como o anonimato pode contribuir para o exercício democrático da comunicação nas organizações e, paradoxalmente, trazer credibilidade ao veículo, Boletim Interno, ainda que fragilizando o discurso da autoria e da apuração jornalística.

COMUNICAÇÃO INTERNA; JORNALISMO EMPRESARIAL; ANÁLISE DO DISCURSO; RESPONSABILIDADE SOCIAL

Resumen

El *Ligue 100 BIS* es un boletín semanal de los empleados de la Compañía Vale do Rio Doce, producido por las áreas de RRHH y Comunicaciones de la empresa. Registra quejas, críticas, reclamos y sugerencias de todo tipo. Basta con que cualquier funcionario llame al número 100 y deje su planteamiento grabado, sin necesidad de identificarse. Al valerse del anonimato, ¿la publicación cumple con su rol democrático de hacer oír la voz del otro, de provocar una comunicación en ambos sentidos? ¿Se estaría incentivando el *denuncismo*, o promoviendo el *accountability*? El estudio de este *corpus*, constituido por preguntas y respuestas de algunas de esas publicaciones, bajo la óptica del Análisis del Discurso, pretende investigar cómo el anonimato puede contribuir al ejercicio democrático de la comunicación en las organizaciones y, paradójicamente, traer credibilidad al vehículo, Boletín Interno, aún fragilizando los discursos de autoría y de depuración periodística.

COMUNICACIÓN INTERNA; PERIODISMO EMPRESARIAL; ANÁLISIS DEL DISCURSO; RESPONSABILIDAD SOCIAL

Abstract

Ligue 100 BIS is a weekly company news bulletin for the employees of Cia.Vale do Rio Doce, sponsored by their HR and Communications departments. It accepts all sorts of complaints, criticisms and suggestions. Any employee can dial 100 and leave their thoughts recorded anonymously. Due to its anonymity, does the publication handle its democratic role of allowing one to be heard and of provoking a two-way communication? By guaranteeing anonymity, does it inspire attacks or accountability? Through Discourse Analysis, we will investigate how anonymity can contribute to the democratic exercise of communication in organizations and paradoxically bring credibility to the medium, Company Bulletin, even if at the expense of the journalistic discourse of investigation and authorship.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION; COMPANY BULLETIN; DISCOURSE ANALYSIS; SOCIAL RESPONSIBILITY

Introdução

Desde o lançamento do *Der Bosch-Zunder*³, da conhecida indústria alemã Robert Bosch A.G. – que inovou ao publicar mensagens e anúncios dos comitês de trabalhadores – as publicações internas tem procurado aproximar os funcionários, da Direção. A questão, contudo, sempre foi: como fazê-lo?

Sobre as características dos boletins norte-americanos e brasileiros nos anos 70, Wladir Dupont (1978 *apud* RÊGO, 1987) ressaltava que, “raramente funcionam como um veículo, ainda que esporádico, de queixas ou críticas dos empregados em relação ao empregador”. Segundo o autor, a idéia cooperativista – de dar voz ao funcionário – ainda sobrevivia em alguns países da Europa:

Na Suécia, aonde ultimamente os jornais e revistas de empresa vem abordando assuntos polêmicos como as despedidas em massa. Esses jornais acolhem críticas à gerência ou cartas de empregados que atribuem às empresas a culpa pela falta de maior segurança interna, a qual gerou um ou outro acidente de trabalho...Essa orientação vem sendo apoiada pela Federação dos Empregadores da Suécia, que acredita numa *comunicação nos dois sentidos*, que possibilita ao trabalhador muito mais satisfação e respeito pelo seu trabalho. (RÊGO, *Ibid.*, p.24)

Na década seguinte, o jornalista José Marques de Melo prefaciava:

As experiências brasileiras neste campo (*jornalismo empresarial*)⁴ ainda são embrionárias. Apesar de constituir um espaço ocupacional em expansão, disputado cada vez mais pelos novos jornalistas, sua trajetória ainda demonstra debilidade. Pois, como modelo transplantado de sociedades abertas (sobretudo a norte-americana), desenvolveu-se em nosso país em plena vigência do autoritarismo político. E naturalmente, enveredou por trilhas equivocadas, regendo-se mais pela batuta da propaganda do que pelo dever de informar e suscitar a expressão de opiniões. (RÊGO, *op. cit.*)

O jornalismo empresarial pode ser tendencioso. Razões não lhe faltam: evitar falar de temas controversos, privilegiar os pontos de vista do patrão, mostrar os pontos fortes e ocultar os fracos e ignorar as dificuldades enfrentadas pelos empregados são práticas comuns que contribuem para o descrédito de muitas publicações. Segundo Siebert, “os meios de comunicação de massa sempre tomam a forma e as características das estruturas sociais e políticas dentro das quais operam” (SIEBERT *apud* KUNCZIK, 1997). Ao adaptarmos esta teoria para a comunicação organizacional, podemos afirmar que, *os veículos de comunicação interna de uma empresa tendem a refletir a forma e as características do tipo de gestão adotada por ela.*

³ Lançado em março de 1919, em plena República de Weimar, o jornal propunha a idéia cooperativista em oposição ao tratamento patriarcal e protetoral de outras publicações.

⁴ O parêntesis é nosso.

A Cia. Vale do Rio Doce é um bom exemplo. Fundada em 1º de julho de 1942, como estatal, e privatizada em 7 de maio de 1997, a empresa sofreu grande impacto: passou da gestão estatal para a economia de mercado, do autoritarismo para a democracia. Durante a década de 90, a Comunicação Interna somava 40 publicações regulares através de diversos canais, mas sem um planejamento estratégico. Após um diagnóstico realizado em 2002, decidiu-se pela consolidação de um processo único de Comunicação Interna em toda a empresa, através da campanha *Somos Vale*. Respeitadas e alinhadas as necessidades das unidades regionais, as 40 publicações reduziram-se a seis! O boletim *Ligue 100 BIS* foi o único a migrar quase-ileso.

No prefácio do livro *Jornalismo Empresarial*, o jornalista José Marques de Melo (1984) apontava para a grande novidade que se re-introduzira no país: a democracia. Passados 21 anos de abertura política, ainda convivemos com o nepotismo, corporativismo, votos secretos, contratações cruzadas, enfim – uma série de práticas antidemocráticas em efeito no poder público, na iniciativa privada e na sociedade civil. Não obstante, a democracia avança e conquista adeptos em todas as esferas.

Das 100 maiores economias mundiais, 51 são corporações globais em vez de países. No entanto, existem pouquíssimas pesquisas voltadas aos veículos de comunicação organizacional. No Rio de Janeiro, não temos notícia de outro grupo pesquisando o tema. Faz-se necessário dar continuidade às pesquisas dessa área em função da sua importância econômica e social.

Baseado na teoria jornalística do alemão Otto Groth, que atribuiu ao jornalismo quatro características – a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão, Torquato Gaudêncio (1987, p.44), caracteriza o boletim assim:

Periodicidade – Curta, já que o seu produto básico é a notícia,

Atualidade – Mais apropriado para as informações imediatas que precisam chegar com urgência junto ao público,

Universalidade – Por seu reduzido número de páginas, o boletim é o canal que apresenta menor variedade temática e,

Difusão – Exige o mais rápido sistema de difusão.

Percebemos que alguns destes atributos já caducaram devido ao aparecimento das intranets e da rede mundial de computadores. Mais do que nunca, a pesquisa se justifica ao identificar novos parâmetros ou atributos utilizados pelo *Ligue 100 BIS*, que poderão apontar para um novo modo de sistematizar a publicação, Boletim Interno.

O objetivo geral deste estudo de caso é investigar como o boletim contribui para a democratização da comunicação na empresa ao avaliarmos se: a questão do anonimato / autoria é essencial para o exercício da democracia, se o boletim promove uma comunicação socialmente responsável e, se reflete a gestão empresarial ou missão da empresa.

Descobriremos, pela análise do discurso dos textos selecionados – perguntas e respostas de diversas edições que compõem o corpus deste trabalho – se o sistema de captação de notícias adotado pelo boletim promove a *accountability*, se fomenta o denunciamento ou se é utilizado apenas como sensor de clima organizacional pelos departamentos de RH e de Comunicação.

Diferentemente do esquema serializado – emissor, receptor, código, referente e mensagem –, a análise do discurso pressupõe que emissor e receptor realizam o processo de significação simultaneamente. E que a *mensagem* é o discurso, imbuído de memória e sentido. Sendo assim, “o discurso é efeito de sentidos entre locutores” (ORLANDI, 1999, P. 21). Nele convive o que “é dito ali na hora, com o que foi dito em outros lugares, bem como o que não foi dito, com o que poderia ser dito e não foi.” (*Ibid*).

Portanto todo discurso se estabelece na relação com um discurso anterior e aponta para outro; não há discurso fechado em si mesmo, mas um processo discursivo do qual se podem recortar e analisar estados diferentes” (*Id*, p.62).

O discurso se constrói dentro de relações de poder e de ideologia que se revelam nas práticas discursivas. A análise irá mostrar como as diferentes vozes do corpus de textos refletem a consolidação do processo democrático no boletim e na empresa.

Outra referência metodológica alude a entrevistas em profundidade com a Direção e a Gerência do Departamento de Comunicação Institucional e um *follow-up* com a Analista de Comunicação do mesmo departamento. Utilizamos ainda, dados de pesquisa quantitativa da CVRD para medir o índice geral de satisfação dos funcionários.

No intuito de aprofundar a discussão sobre a democratização da comunicação no segmento organizacional, este trabalho se inicia com um breve relato sobre o ainda muito atual e influente estudo realizado pela *Comissão Hutchins* que desencadeou a Teoria da Responsabilidade Social. Em seguida, apresentam-se alguns elementos da teoria da Análise do Discurso aplicadas ao contexto da comunicação organizacional. O segundo capítulo discorre sobre a função da comunicação interna nas organizações, suas formas de gestão e de planejamento estratégico. Paralelamente, a trajetória do boletim revela as transformações recentes ocorridas no meio. A seguir, no terceiro capítulo, a análise do *corpus* revelará as

práticas discursivas e os sentidos que permeiam dois textos do tipo pergunta e resposta, escolhidos de diversos boletins. Neste momento, identificaremos os diferentes discursos presentes no texto e observaremos se as ideologias subjacentes se coadunam com o discurso politicamente correto da organização. As palavras finais sugerem ações para fortalecer a comunicação socialmente responsável na organização a partir da publicação – Boletim Interno.

1. A Comissão Hutchins: novos paradigmas da comunicação

Muito se tem ouvido falar nos termos governança, responsabilidade social, *accountability* (prestação de contas), transparência e equidade. São as palavras da vez no jargão empresarial. O fato para o qual poucos se atentam é que o conceito – *responsabilidade social* – surgiu há mais de sessenta anos no relatório de uma comissão de intelectuais formada sob os auspícios da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, em 1943.

A Comissão Hutchins⁵ constituiu-se para refrear a imprensa libertária ou liberal que, àquela altura – protegida pela 1ª Emenda da Constituição americana – tendia para o sensacionalismo, controle político e comercial e pontos de vista restrito. Seus **objetivos** eram de “examinar as áreas e circunstâncias sob as quais a imprensa dos Estados Unidos está triunfando ou falhando, de descobrir onde a livre expressão é ou não é limitada, seja por censura governamental, pressão de leitores ou anunciantes, mau julgamento dos seus proprietários ou timidez dos seus gerentes” (BATES, S., 1995)

O relatório, *A Free and Responsible Press*⁶, foi pioneiro ao sugerir medidas que, com o passar dos anos se traduziriam em práticas incorporadas não só pela imprensa, mas também pelas áreas administrativas e de comunicação organizacional. Ao passo que se esforçava para atingir o equilíbrio entre liberdade e regulamentação, o relatório chamava a atenção para a *accountability*⁷, rejeitada por muitas organizações.

O filósofo Hocking ameaçava:

A liberdade de imprensa para o próximo período só pode continuar como uma liberdade responsável (*accountable freedom*). O seu direito moral será condicionado da sua aceitação desta responsabilidade. O seu direito legal persistirá inalterado conforme o desempenho da sua função moral. (HOCKING *apud* BATES).

⁵ A comissão foi patrocinada com 200 mil dólares – que hoje equivaleria a 2 milhões – doados por Henry Luce, da revista *Time*. Robert Hutchins (1913-1977) era presidente da Universidade de Chicago aos 30 anos e presidiu a comissão.

⁶ Trad. – *Uma imprensa livre e responsável*

⁷ Trad. – Responsabilidade da qual se deve prestar contas, seja moral ou administrativa.

“Existe um ponto”, insistia Hocking, “em que o fracasso em se realizar o direito moral vai levar a intervenção do Estado sobre o direito legal”, uma referência à proteção consignada à imprensa pela 1ª Emenda da Constituição Americana – o que motivou o cientista social Robert Leigh a propor a criação de uma organização independente para monitorar a imprensa que, “proporcionaria reconhecimento público à sua excelência de desempenho” e “incentivaria a criação de institutos dedicados ao estudo da imprensa”, hoje processado como a prática da **certificação** (LEIGH *apud* BATES).

A imprensa, disse o bibliotecário e poeta Archibald MacLeish, precisa “criar uma atmosfera de moderação e cortesia na qual pessoas com visões e interesses contrários possam se ouvir e dialogar”. Na sua visão, isto significava que cada cidadão teria que poder “dizer a sua fala no impresso se assim o desejasse”, o que na realidade gerou seções do tipo Cartas ao Editor, ou seja, a **comunicação de mão dupla** (MACLEISH *apud* BATES).

O especialista em Direitos Civis, professor Zechariah Chafee⁸ recomendou retratamentos em vez de ações legais contra mentiras deliberadamente publicadas, sugerindo o estatuto de **direito de resposta**.

1.1 A Teoria de Responsabilidade Social

O relatório condenou o sensacionalismo, notícias selecionadas por seu valor de entretenimento, “mentir” pelos jornais, acobertar os escândalos internos da imprensa, a fome pelo *furo*, a dependência de fontes não identificadas, a consolidação de estereótipos grupais, anúncios disfarçados de notícia, e, especialmente, a propriedade concentrada. Estas e outras distorções estavam impedindo a imprensa de prover o que uma sociedade democrática requer:

Primeiro, um relato verdadeiro, abrangente e inteligente dos eventos diários, num contexto que os dê significado; **segundo**, um fórum para a troca de comentários e crítica; **terceiro**, um meio de projetar as opiniões e atitudes dos grupos da sociedade, um ao outro; **quarto**, um método para esclarecer as metas e valores da sociedade; e, **quinto**, um modo de alcançar cada membro da sociedade pelas correntes de informação, pensamento e sentimento que a imprensa fornece (1946, *apud* BATES, 1995).

As considerações finais do relatório *A Free and Responsible Press* geraram, dez anos depois, a *Teoria de Responsabilidade Social*, uma tentativa de normatização do estudo da comissão por parte de Siebert, Peterson e Schramm na obra, *Quatro Teorias da Imprensa*⁹.

Desde o Relatório Kerner de 1968 e o Informe MacBride de 1980, a imprensa tem procurado fontes alternativas. Com críticas sobre jornalismo, críticos de mídia, *ombudsmen* e

⁸ Professor da afamada *Harvard Law School* era grande conhecedor da 1ª Emenda da Constituição Americana, sobre os direitos da imprensa.

⁹ As outras teorias normatizadas pelos autores foram: a autoritária, a libertária ou liberal e a comunista

observatórios de imprensa ligados às universidades e instituições de pesquisa, a crítica reflexiva tem ganhado espaço. Contudo, ao passo que a crítica interna do jornalismo tem tido receptividade, muitos jornalistas continuam a resistir à crítica externa, equiparando-a à censura. (BATES, S., 1992). Neste trabalho, iremos investigar se as proposições formuladas pela Comissão Hutchins e a Teoria de Responsabilidade Social – como símbolo de uma gestão democrática e participativa – incorporam-se conceitualmente ao veículo *Ligue 100 BIS*, às suas fontes primárias (os empregados), secundárias (as gerências) e à sua editoria, os departamentos de Comunicação Institucional e de RH.

1.2 O dito pelo não-dito: a relação dos sentidos

No contexto da comunicação organizacional, a Análise do Discurso pode medir o quanto o discurso politicamente correto, democrático, aberto e plural reflete as práticas entre empregados e diretoria. No *BIS*, imaginamos que esta relação é democrática.

Para Girardi, (2004, p. 6), “um discurso não é igual a um texto, mas é o texto que nos dá acesso ao discurso, representação dessa certa realidade, no caso, a realidade corporativa”. E ainda:

O trabalho, portanto, consiste em passar da superfície lingüística ao processo discursivo, dos esquecimentos percebidos no não-dito ou nas paráfrases nos textos, por exemplo, para mais próximo do real dos sentidos a partir da observação das posições dos sujeitos (*Ibid*, 2004)

A Análise do Discurso não pretende dominar “o” sentido dos textos, mas tornar visível o fato de que não há linguagem neutra nem inocente e de que, ao longo do dizer e ao longo do interpretar, são acionados mecanismos de controle de que os participantes da situação de comunicação raramente se dão conta, que administram os sentidos. Os textos se constroem dentro das convenções impostas pela comunidade lingüística em que foram produzidos, mas são totalmente atravessados por embates subjetivos e ideológicos aos quais seus produtores estão sujeitos. Assim, estarão registradas as tendências (ou não) desta e daquela empresa em direção à pró-atividade, à transparência, à segmentação, à visão abrangente, à agilidade, à interatividade, ao profissionalismo, ao compartilhamento que caracterizam os modernos processos de gestão corporativa. (GIRARDI; LOBO FILHO, 2004).

Ao analisar um texto, seguem-se as pistas que revelam o modo como se organizam os sentidos: as irregularidades gramaticais, os discursos interrompidos, a repetição e a redundância, o uso dos tempos e modos verbais, a interlocução explícita ou não, os processos

de identificação ou ocultamento do sujeito da enunciação, os pontos de ruptura ideológica, as unidades lexicais impostas pelo gênero discursivo, etc. (*Ibid*, 2004).

A análise de tais mecanismos revela como a ideologia se manifesta na língua, já que não há discurso sem sujeito e não há sujeito sem ideologia. O discurso é o material em que se pode observar essa relação entre língua e ideologia, porque a língua produz sentido para e pelos sujeitos (*Id*, 2004).

O discurso aqui referido distancia-se do modelo de transmissão emissor – receptor – código – referente – mensagem. Não há essa linearidade, porque emissor e receptor realizam o processo de significação ao mesmo tempo. Mais do que da transmissão de uma mensagem, trata-se da produção de sentido. O discurso é “efeito de sentido entre locutores”. Sob essa ótica, poderemos avaliar, entre outras coisas, se a comunicação se dá através da interação ou da imposição.

Citando Orlandi, Citelli (1999, p. 39), menciona três grandes modos organizacionais do discurso: o lúdico, o polêmico e o autoritário. Apesar de autônomos – porque um pode conter o outro – essas modalidades coexistem de modo dominante, já que uma das formas se fará mais visível que a outra.

Enquanto o discurso lúdico e o polêmico tendem a um maior ou menor grau de polissemia¹⁰, o autoritário fixa-se num jogo parafrásico, ou seja, repete uma fala já sacramentada pela instituição: o mundo do diálogo perdeu a guerra para o mundo do monólogo.

No *BIS*, descobriremos se estas três modalidades de discurso se manifestam e, em caso afirmativo, como elas interagem; vamos perceber que, apesar do tom essencialmente lúdico, o boletim pode ser autoritário e polêmico. Aprender o efeito de sentidos entre as diferentes vozes ou discursos e refletir sobre a ideologia que eles revelam e/ou constroem, possibilita incorporar novas e melhores práticas comunicacionais que estimulem a inovação e democracia na organização.

2. A comunicação na sociedade das organizações

O fator mais característico desta fase da globalização atual é o fato de ela ser liderada por empresas e não por países.

Segundo McGrew, as instituições privadas estão transformando as relações sócio-culturais entre os locais e interagindo na vida política e social dos sujeitos. Embora cada sujeito tenha uma vida local, as formas como as pessoas entendem o mundo vêm sendo cada vez mais interpenetradas por

¹⁰ Quanto maior a polissemia, ou seja, os significados possíveis, maior a democracia.

acontecimentos e processos provenientes das organizações em vez do Estado (2000 *apud* BRANDT, 2003).

Para se manterem à frente de seus competidores, essas organizações precisam cultivar o que Porter chamou de “vantagem competitiva”, isto é, oferecer mais e melhores serviços do que seus concorrentes com um custo menor... Mas como conseguir tal proeza? Segundo Polidoro (2005, p. 96),

Pesquisa feita pela empresa de consultoria Ernst & Young entre investidores revelou que a habilidade de uma organização em atrair e reter pessoas talentosas é um dos cinco itens não-financeiros mais importantes entre os 39 que compõem a decisão de investir (os outros quatro são: a qualidade da estratégia, sua implementação, a credibilidade da administração e a capacidade de inovar).

Como agregar todos estes fatores? A resposta é implementar uma estratégia de comunicação que promova estes itens a partir do funcionário, criando uma espécie de comunicação de *qualidade total*, parafraseando o paradigma toyotista. Transparência, diálogo, participação, compartilhamento, tratamento igualitário entre os gêneros e ouvir atentamente ao seu público são práticas indispensáveis para uma boa comunicação. Se apenas levarem em conta os interesses da empresa, as mensagens poderão retroagir contra a empresa; essa é uma das mudanças de paradigma. Se o principal ativo de uma organização são seus recursos humanos, a Comunicação deve estimular a participação de funcionários, seja na fase de pauta ou de outra fase do processo de produção. Diferentemente da era mecanicista, do gerenciamento taylorista ou do modelo comunicacional de transmissão de Shannon e Weaver¹¹, onde as práticas discursivas se construíam linearmente de cima para baixo – de forma monológica – a *learning organization*¹² (a organização aprendiz) e o *knowledge management* (gestão do conhecimento) necessariamente operam a comunicação *através* da relação, processando uma troca de saberes simultânea, dialógica. Mais do que persuadir por imposição, busca promover a compreensão pela interação entre emissor e receptor.

2.1 Integrando-se à rede

Ao estudarmos os estágios de desenvolvimento do *Ligue 100 BIS* até a sua forma definitiva e atual, vamos perceber como ele se alinhou a estes e outros atributos “socialmente responsáveis” para se consolidar na empresa. Simultaneamente, observaremos a importância de se alinhar a publicação, ao *plano de comunicação integrada* da organização.

¹¹ Engenheiros norte-americanos que desenvolveram a Teoria da Informação nos anos 40.

¹² Segundo Peter Senge, é um tipo de organização que contém o embrião da aprendizagem e da inovação, continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

2.1.1 Apostando no futuro sem esquecer o passado

Como todo produto que se preze, o *Ligue 100 BIS* nasceu com uma historicidade: o *Linha Direta Disque 100*. Instituído nas unidades de MG e ES em 1998, o *Linha Direta Disque 100* era uma proposta semelhante que acabou sendo descontinuada: as perguntas incomodaram e começaram a ser censuradas, o que comprometeu a sua credibilidade (informação verbal)¹³.

O relançamento ocorreu nas unidades PA e MA, um ano depois. Segundo o gerente-geral de comunicação com públicos estratégicos, Paulo Henrique Soares,

Eu estava no Norte e vi a experiência do Sul. Achei muito interessante, mas num primeiro momento, não acreditava que pudesse funcionar. Conhecendo a estrutura da Vale, eu sabia que mais cedo ou mais tarde, alguém ia perguntar algo que eu não ia querer responder. Como faria neste caso? Tive uma conversa muito direta com um diretor do Sistema Norte. Ele conhecia a experiência do Sul e disse que bancaria. Somente nesta condição eu aceitava, caso contrário, eu preferia nem começar. Quando você inicia algo, não pode mudar no meio, senão fica desacreditado (informação verbal)¹⁴.

O processo da escolha do nome foi votado pelos funcionários dos vários departamentos. Ele explica:

Começamos e não íamos repetir o nome *Linha Direta Disque100*, pois era algo já desacreditado, um projeto já em fase de morte. Não queríamos trazer a mesma coisa. Disque é uma idéia muito antiga, então, criamos *Ligue 100*. E como escolheríamos um nome? Fizemos um concurso interno e a melhor idéia que foi *BIS*, *Boletim Interno Semanal*, ficou. Foi ótimo, porque foi uma escolha bem democrática (*Ibid*).

A proposta, desta vez, é que *todas* as perguntas fossem respondidas: elogios, sugestões e críticas, menos os ataques pessoais. Esses seriam encaminhados para as gerências, que publicariam nota do tipo: “quem reclamou de tal coisa deve procurar a sua gerência” ou, “esclareça a sua pergunta para não haver mal-entendido”. Outra inovação foi acrescentar o humor à nova versão. As charges do caricaturista Fidelis trariam leveza a assuntos potencialmente carregados. Segundo Paulo Henrique, a nova versão ajudaria a identificar os gargalos nos processos de gestão.

Conseguí vender para os gestores da empresa, que o *BIS* era um instrumento de medição de clima *on-line*. Ele não precisava esperar. Se aparecesse no *Ligue 100 BIS*, era por que algo já estava acontecendo. Lógico que é desconfortável, mas eu prefiro expor, a

¹³ Entrevista com Paulo Henrique Soares, gerente-geral de comunicação com públicos estratégicos – CVRD, Rio de Janeiro, 2005

¹⁴ Idem.

deixar como numa panela de pressão; na hora que a panela estoura, ninguém sabe o que está acontecendo (*Id*).

Mesmo após a formatação diferenciada e o apoio do gestor local, a experiência não dá certo. “É óbvio que é um aprendizado. Você faz o primeiro e não fica bom, as pessoas reclamam. Acabamos nos aproximando da área de recursos humanos. Foi um grande aprendizado,” reconhece o gerente

O motivo era simples.

Fizeram *uma* publicação para as *duas* unidades. Acontece que o empregado interessa-se pelos problemas da *sua* unidade, e não dos *outros*. Ele não está interessado se alguém de outro estado está perguntando sobre o refeitório. Mais uma vez, aprendemos que tínhamos que dividir: um *BIS* para o Pará e um *BIS* para o Maranhão (*Id*).

A partir daí, o desafio seria implantar a fórmula em todas as regionais. A oportunidade surgiu com a campanha *Somos Vale*, a partir de 2002.

2.1.2 Somos Vale!

Quando chegou na Vale em 2002, a diretora de comunicação Márcia Magno encontrou 48 *house organs* numa empresa que atuava em 18 estados. Um não circulava na área do outro, ou seja, reforçava a percepção – apurada em pesquisa de avaliação de imagem – de que a companhia não tinha uma única identidade. Márcia entendeu que precisava trabalhar o *share of heart*¹⁵ e, ter uma empresa fortalecida em todas as áreas onde ela opera. Ela teria que falar igual, de se comportar igual, enfim, ter o mesmo discurso, não importa onde estivesse. O sotaque poderia e deveria variar. O mineiro, o maranhense, o carioca, todos eram bem-vindos. O discurso, no entanto tinha que ser único. Ela mesma explica:

As pessoas têm que se orgulhar não só por que trabalham em Itabira, MG, mas por saber que aquele minério de Itabira está indo lá para o outro lado do mundo. Elas têm que abrir a janelinha delas e enxergar a Vale como uma empresa multinacional, o que ela é (informação verbal)¹⁶.

A missão/visão da empresa era ambiciosa: *Que em 2004 a Vale esteja entre as três maiores mineradoras diversificadas do mundo*. “Precisava tornar a Vale uma empresa mais perto da opinião pública”, recorda Márcia.

A primeira coisa foi trazer este sentimento de que *somos todos Vale, mas somos uma única empresa* para os canais de comunicação interna. “Para nós, a comunicação interna é prioridade numero 1,” afirma a diretora. Com o apoio do presidente Roger Agnelli, acabou

¹⁵ Trad: a fatia do coração, isto é, o grau de simpatia que uma marca exerce no sentimento do consumidor.

¹⁶ Entrevista com Márcia Magno, diretora geral de comunicação – CVRD, Rio de Janeiro, 2005.

com todos os jornais, criando um único jornal *nacional* com cadernos *regionais*, para que os empregados dos diversos estados soubessem do outro. “Assim começamos a criar o DNA da empresa, de uma empresa única”, revela a premiada diretora¹⁷. Além do jornal, criaram-se outros cinco canais de comunicação “para que todos tivessem acesso a tudo que a Vale estivesse fazendo”, resume.

A campanha *Somos Vale* liderada por Márcia corrobora a afirmativa da professora e pesquisadora Margarida Kunsch:

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de um filosofia de comunicação organizacional integrada (1997 *apud* SILVA, 2003).

2.1.3 Trabalhando a relação

Felizmente, o boletim *Ligue 100 BIS* sobreviveu à onda de demissões em massa (refiro-me às outras 42 publicações que cessaram de existir)! Prata da casa, já praticava a aprendizagem organizacional, já buscava o diálogo com seus clientes, já mostrava capacidade de inovar, de se re-inventar, qualidades que andam de mãos dadas com a comunicação estratégica ou integrada. “Desde 2002, paramos de fazer a ação pela ação. Não fazemos nada que não tenha um porquê. E este porquê deve estar dentro do planejamento estratégico. Caso contrário, ele não tem valor”, enfatiza o gerente Paulo Henrique Soares.

A partir da experiência *BIS* Pará e *BIS* Maranhão, que já havia apontado para a importância da regionalização do veículo – fato que o alinhava à campanha de comunicação integrada *Somos Vale* – o boletim foi nacionalizado.

Quando faço um boletim eletrônico, eu não mando o mesmo para o Brasil inteiro. Eu faço um e cada regional o refaz com o nome e o jeito daquela localidade, mas seguindo um padrão gráfico e de linguagem únicos. É aquela famosa frase: *pensar global, agir local*. Eu poderia daqui, me comunicar com o Brasil inteiro, mas se eu fizer isso, estarei matando o que é regional (SOARES, 2005).

O lançamento se dá conforme a negociação com o gestor local – alguns mais dispostos a se expor do que outros – durante o ano de 2003. A proposta de fazer o lançamento nacional em 16 de abril de 2003, não foi adiante.

Cada localidade estava num ritmo diferente que tinha de ser respeitado. Então, umas lançaram e outras tiveram que esperar. O

¹⁷ Márcia Magno ganhou o prêmio Personalidade do Ano (RJ) da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje (2003).

interessante é que não foi impositivo”, explica o gerente. O setor de comunicação tinha que se alinhar ao RH para acertar como iriam operar e a forma como iriam negociar com o gestor daquela unidade. Eu tinha que perguntar ao gestor: Você aceita fazer isso? Algumas vezes, a resposta era não. Eu explicava que a unidade dele seria a única a não lançar a publicação e marcava uma nova conversa para 2 meses mais tarde. Depois desse tempo, eu voltava e recebia uma resposta positiva (*Ibid*, 2005).

Hoje, o *BIS* está presente em 13 das 15 unidades da companhia e a sua tiragem é de 18,500 exemplares semanais, o equivalente a um fascículo para cada funcionário das unidades contempladas¹⁸.

2.1.4 O caminho da sistematização

No mundo das grandes organizações, a sobrevivência de um produto depende muito da sua originalidade e da sua reprodutibilidade. Após as experiências iniciais do Pará e do Maranhão, pôde-se sistematizar a dinâmica de implantação da publicação. Ela obedece a três fases: teste, auto-elogio e construção da relação (SOARES, 2005)).

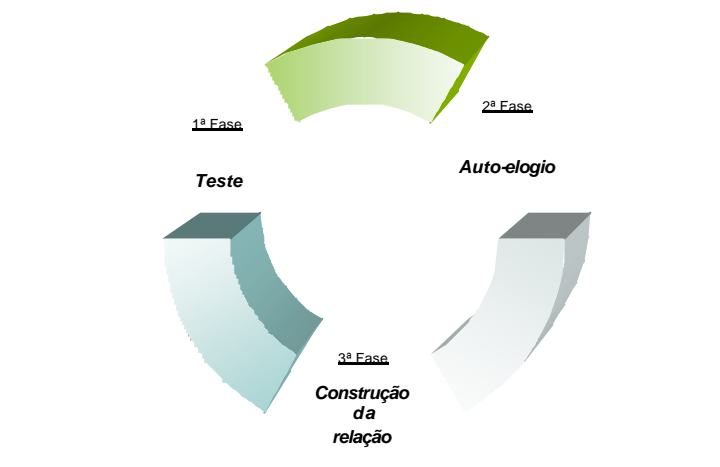


Figura 1 – O ciclo de implantação do boletim.

O gerente Paulo Henrique acompanhou de perto este processo. Para ele,


Na fase do *teste*, as pessoas reclamam mais do RH e da Comunicação, porque sabem que são as áreas responsáveis pela publicação. Querem ver se as perguntas vão ser publicadas. Este período dura de um a dois meses, conforme a unidade. Passado este tempo, inicia-se a fase do *auto-elogio*, principalmente do empregado terceirizado. O pessoal da copa e da limpeza começa a testar para ver se a sua pergunta sai publicada. Estes empregados levam o *BIS* para casa para mostrar à família, o que faz aumentar a base de leitores. Na terceira fase, surge a *construção da relação*, quando o *BIS* passa a ser uma ouvidoria. (*Ibid*, 2005).

¹⁸ Juntando-se às outras duas unidades não contempladas, o total de funcionários da CVRD é de 22 mil.

3. O Corpus: tecendo as relações do discurso

O estudo desse *corpus*, formado de perguntas e respostas publicadas em edições do boletim realizadas entre 2004 e 2005 e já inseridas na campanha *Somos Vale*, constitui material privilegiado para análise sob a ótica da AD, porque, se o discurso institucional é fortemente permeado pela ideologia, em função dos interesses da empresa, queremos descobrir como os conflitos e suas resoluções – intrínsecos a qualquer grupo de pessoas – manifestam-se na publicação.

3.1 Artigo 1 – SEM CENSURA! Ano 1 – número 36 – EFVM (Estrada de Ferro Vitória a Minas), 17 de Agosto de 2004



Sem censura!

Vocês têm certeza que as pessoas que ligam para o BIS não serão penalizadas por terem se manifestado? Essa é uma preocupação de muitos funcionários, pois, as pessoas que têm que responder aos questionamentos ficam insatisfeitas e horrorizadas diante de tantas reclamações. Será que nós seremos identificados?

Comunicação - Se você possui esta dúvida, pode ficar tranquilo e despreocupado. O empregado só se identifica se quiser. Em momento algum tentaremos descobrir de quem é a voz na gravação. O Ligue100 BIS foi criado para dar maior transparência na relação entre a Vale e seus empregados. Esperamos, assim, responder as suas dúvidas, críticas e encaminhar suas sugestões, contribuindo para a melhoria constante do clima interno.

SOMOSVALE CVRD

A dúvida do funcionário da unidade Estrada de Ferro Vitória a Minas demonstra medo de exercer o seu direito de expressão e estranhamento ao fenômeno participativo, ao mesmo tempo em que revela o seu desejo de iniciar a relação proposta pela publicação.

Para a análise do discurso, o não dizer está inscrito no dizer. A manchete ‘**Sem Censura!**’ significa pela sua relação com ‘**Com Liberdade!**’

As relações de poder em uma sociedade como a nossa produzem sempre a censura, de tal modo que há sempre silêncio acompanhando as palavras. Daí que, na análise devemos observar o que não está sendo dito, o que não pode ser dito, etc... O dizer (presentificado) se sustenta na memória (ausência) discursiva. (ORLANDI, 1999, p. 82 *et seq.*).

A questão que se posa é “O que **Sem Censura** silencia”? Qual a ideologia contida na frase e a quem serve?

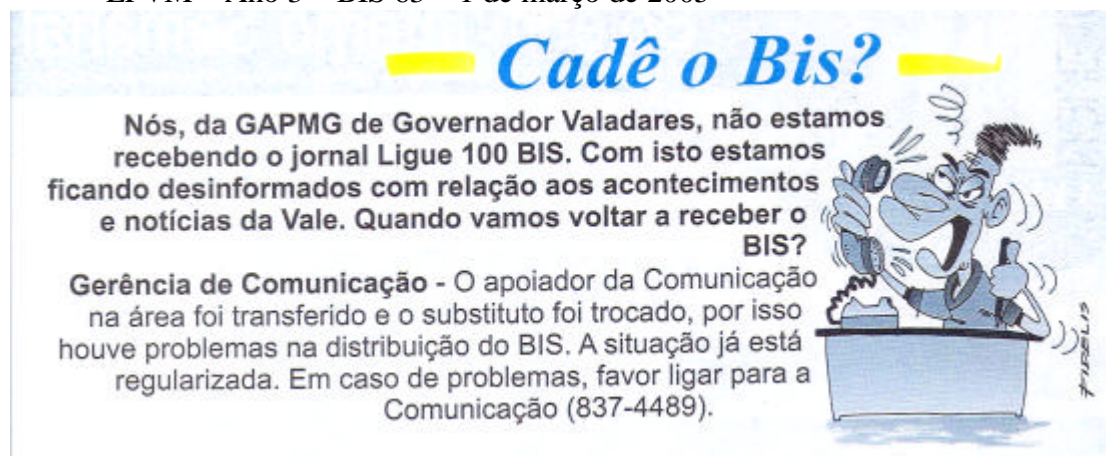
Impossível deixar de associar a manchete aos 20 anos de censura imposta pela ditadura militar, de 1964–1984. Quando a Comunicação responde, “Em momento algum tentaremos descobrir de quem é a voz na gravação”, subentende-se que ela poderia descobrir sim, se assim o desejasse. “O empregado só se identifica se quiser”, diz a resposta.

Se por um lado, a ambigüidade reforça o medo e a dúvida, por outro, abre-se a possibilidade para a identificação, o que denota interação, a tentativa de se promover a comunicação de mão dupla. Deparam-se duas espécies desconhecidas até recentemente: a estatal, privatizada em 1994 e o cidadão, com seus direitos civis ampliados pela Constituição de 1988. Os dois discursos, do empregado e da Comunicação padecem da falta de assertividade, uma espécie de “discurso de transição”, desajustado a mudanças tão seminais. Segundo o gerente Paulo Henrique Soares:

Na nossa cultura, se colocarmos a identificação, podemos inibir os empregados de se pronunciarem. Muitas pessoas acreditam que o anonimato cria um problema para a empresa, que, por causa da dúvida de um, acaba sendo exposta. Por exemplo, alguém diz que a comida está ruim, você está expondo a empresa e na verdade a comida não estava ruim. Acho o contrário: ao democratizar aquela informação, demonstro transparência e também posso estar solucionando a dúvida de vários com uma pergunta. Eu nunca vou poder saber se é a dúvida de um ou de muitos. Por isso prefiro democratizar. O processo de democracia envolve responsabilidade. Mesmo não se identificando, a pessoa tem responsabilidade sobre o questionamento. As pessoas vêem o BIS como veículo de contribuição e não de ataque ou defesa.

A Comunicação busca promover uma gestão dialógica na qual empregado e empresa possam compartilhar seus medos e esperanças. Expondo-se as fraturas, encoraja-se a visibilidade na organização; o anonimato torna possível iniciar a troca, o diálogo, a interação.

3.2 Artigo 2 – TRANSPARÊNCIA: A COMUNICAÇÃO EM MÃO DUPLA
EFVM – Ano 3 – BIS 63 – 1 de março de 2005



A reclamação do funcionário da Estrada de Ferro Vitória – Minas procede. Trabalhando em turnos de 24 horas e quase sempre em trânsito, a publicação é muitas vezes o único meio que ele tem para saber notícias sobre a empresa. Nota-se que a demanda por informações faz parte da rotina do funcionário, fato comprovador da existência de um projeto e/ou plano de comunicação na empresa. Além disso, mostra que o funcionário gosta do *BIS*.

Neste exemplo, percebemos o funcionamento efetivo do boletim. Não há distanciamentos ou respostas evasivas por parte da gerência de comunicação. A gerência, ao admitir a sua culpa, traz transparência e demonstra responsabilidade, o que promove a *accountability*. A resposta pode servir de exemplo para outras gerências. “Mesmo sem se identificar, as pessoas têm a responsabilidade do questionamento. Não vejo nenhum ataque, todo mundo liga para contribuir. Este é o principal ponto: o *BIS* é visto como contribuição, não como ataque ou defesa”, explica Paulo Henrique Soares.

No entanto, quando a gerência de comunicação conclui, dizendo: “Em caso de problemas, favor ligar para a Comunicação (8374489)”, ela repete o comportamento de ilha. Optando pelo impessoal, ela se encerra na sua mudez. Levanta a questão da dupla identidade: uma, serve para responder às *perguntas* do *BIS*, a outra, para *problemas* do *BIS*. É como se houvesse uma sombra, algo que se esconde, um ocultamento. Será o *Dr. Jekyll* ou o *Mr. Hyde*?

Na mesma publicação, datada 1º de março de 2005, uma notícia importante aparece na seção **Geral**. Ela informa que uma semana antes, em 27 de fevereiro, a CVRD se tornou a terceira maior mineradora do mundo. A notícia confirma a *visão da empresa* anunciada pela diretora Márcia Magno em entrevista concedida ao autor anteriormente: “*Que em 2003, a Vale esteja entre as 3 maiores mineradoras diversificadas do mundo*”. Mesmo que a visão

não tenha se concretizada no prazo inicialmente estipulado pela diretora é importante verificar que ela se concretizou. O exemplo – que a pesquisa pôde comprovar – mostra na prática a importância do planejamento estratégico da comunicação: através dele a empresa alcança seus objetivos.

A realização da *visão*, alavancada pela campanha *Somos Vale*, parece ter ainda trazido uma outra modificação na diagramação do boletim. O subtítulo da publicação *Ligue 100 BIS – A Vale mais transparente* – aparece modificada para – **A Vale transparente**¹⁹. É uma tomada de consciência: abre-se mão de quantificar este bem imaterial tão visível e essencial para a comunicação organizacional. Ao abster-se da redundância, a Comunicação admite vulnerabilidade, quer se abrir. Nesta mudança, expõe sua nova meta: mais que definir graus de opacidade – mais ou menos transparente – se posiciona sem barreiras ou pré-julgamentos. Desce do pedestal em busca da humilde, rumo à autocrítica, primeiro passo para uma comunicação mais interacionista e socialmente responsável. A mudança demonstra uma sintonia com a gestão do conhecimento, já que, mesmo em time que está ganhando há sempre espaço para o aprimoramento de processos, neste caso, o processo de comunicação institucional do *BIS*. Transparência traz *accountability*²⁰.

Ainda sobre o tema diagramação, o artigo corrobora a afirmativa de Torquato Gaudêncio sobre a característica de *atualidade* do boletim que ele define como sendo o veículo “mais apropriado para as informações imediatas que precisam chegar com urgência junto ao público” (1987, *op. cit.*, p.44). Podemos perceber que, mesmo utilizando-se de novas tecnologias como a mensagem de voz para as perguntas e o correio eletrônico para as respostas, essas tecnologias apenas facilitam a produção de matéria sem modificar a função apontada por Gaudêncio. A interação destes meios eletrônicos para a produção do meio impresso, é uma *inovação* no que concerne a publicação, Boletim Interno.

4. Considerações finais

A análise dos textos²¹ do boletim interno da CVRD – o *BIS* – demonstra que o anonimato das fontes não cria impedimentos à democratização da comunicação empresarial. Pelo contrário, o seu uso – essencial à constituição da publicação – permite a comunicação bidirecional entre funcionários e instituição, promovendo a democracia na organização. Aliada a uma política de não se publicar ataques pessoais – que ajuda a evitar o denunciamento – o

¹⁹ Ver Anexo 5 – Edição *Fac-Símile*: Ano III – EFVM – 1º de Março de 2005

²⁰ Trad. – responsabilidade da qual se deve prestar contas.

²¹ Os dez textos originalmente trabalhados na monografia foram reduzidos para dois para cumprir padrão de submissão de trabalho na Intercom Júnior

anonimato, mais que uma condição assumida pelos funcionários é um artifício editorial que fomenta a auto-regulação. Dessa forma, a publicação torna-se um canal para promover a *accountability* na corporação, desde o empregado de “chão de fábrica” até a gerência, por vezes inacessível.

O estudo também consegue mostrar que vários conceitos da “comunicação socialmente responsável” e da Teoria da Responsabilidade Social, tal qual apontados pela Comissão Hutchins e por Siebert, Petersen e Schramm, estão presentes na publicação: os direitos de resposta, dos cidadãos de verem seus dizeres impressos na mídia, da auto-regulação, de *accountability*.

No decorrer da leitura, identificamos algumas construções que sinalizam um discurso democrático: polissemias, o uso de tempos verbais, as irregularidades gramaticais – ao lado de outras que sugerem a sua falta, como o uso da metalinguagem e do metadiscorso. Assim sendo, constatamos a presença dos vários elementos teóricos que constituem a base da discussão desta dissertação: os conceitos de comunicação socialmente responsável e as construções de linguagem cujos discursos sinalizam para a democratização da comunicação na organização pela publicação – Boletim Interno.

No entanto, percebemos a dificuldade dos protagonistas de integrarem-se ao processo democrático. De um lado, autores-leitores reticentes, desconfiados da abertura; do outro, editores, que se preocupam com a fiscalização, a medição de clima e atributos estratégicos do veículo, além do bem-estar dos funcionários.

Também pudemos comprovar que a maior obstrução à democratização da comunicação não é o anonimato – este promove a *accountability* – mas se localiza na forma e no tom da comunicação. Apesar do discurso lúdico permear a publicação como um todo e, da presença constante da paródia – as *charges* do Fidelis – o tom autoritário sobressai em boa parte das respostas.

O discurso autoritário poderia ser dispensado. O uso dele ou é estratégico, neste caso errôneo – porque afasta seu público – ou não consegue se atualizar, herdeiro que é da gestão estatal, dos trâmites burocráticos e excessivamente verticais, substratos petrificados da era da comunicação de mão única. Reflete ainda, o estranhamento à uma nova realidade política, pós-ditadura militar, dificuldade essa vivida por todos os extratos da sociedade brasileira.

A ruptura ideológica causada pela falta de sintonia entre o clima lúdico e gozador criado pelas manchetes e desenhos e, a linguagem formal e autoritária empregada nas respostas, poderia ser um dos fatores responsáveis pelo baixo índice de credibilidade do *BIS*,

conforme demonstram os dados de pesquisa quantitativa²² do grau de satisfação dos colaboradores em relação a cada um dos seis veículos implantados pela campanha *Somos Vale?*

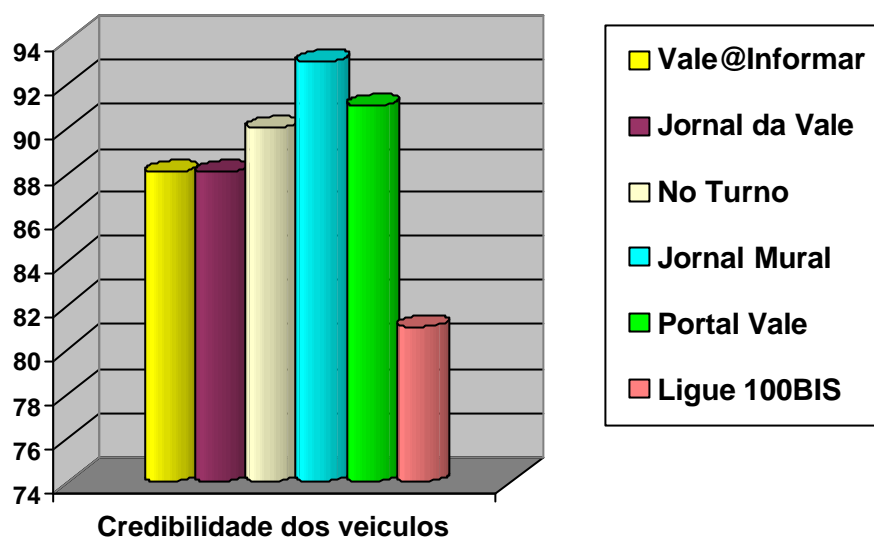


Figura 14 – Índice Geral de Credibilidade

Os 81% de credibilidade obtidos pelo veículo estão 7,5 pontos percentuais abaixo da média de 88,5%; fazem do *BIS*, o veículo de **menor** credibilidade entre todos. A hipótese do tom formal e autoritário das respostas, entretanto, não se sustenta ao consultarmos o segundo gráfico:

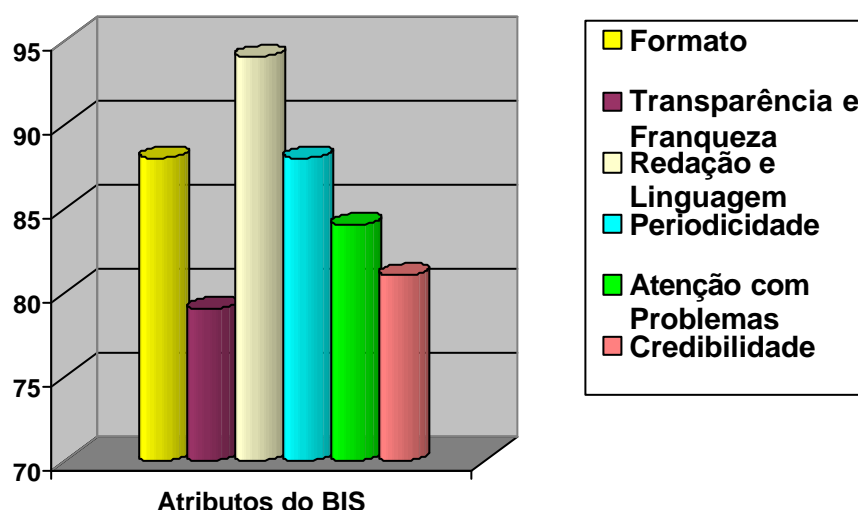


Figura 15 – Índice Geral de Satisfação – *BIS*

²² Fonte: CVRD

Nele, constatamos que o item Redação e Linguagem é o que mais agrada aos leitores e de mais **alta** pontuação: 94% dos entrevistados aprovam. Assim sendo, a baixa credibilidade aparentemente não deriva do tom autoritário das respostas; possivelmente, seria fruto da baixa efetividade das soluções prometidas pelas gerências, como suspeita a gerência de comunicação: “A avaliação do *Ligue 100BIS* aponta para duas conclusões: a transparência com que trata dos assuntos; e a necessidade de uma maior objetividade nas respostas e efetividade nas soluções” (SOARES, 2005, p.143)

Mais que o formato, a periodicidade e a atenção com os problemas, o atributo fundamental que dá credibilidade ao *BIS*, é o de Redação e Linguagem. Como vimos anteriormente, a publicação de *todas* as perguntas – o direito do leitor em ver seus dizeres impressos – é o principal fator de credibilidade do *BIS*. Deparamo-nos com um provável **paradoxo** pois, “*se a Redação e Linguagem têm 94% de aprovação dos autores-leitores e este é o principal atributo para dar credibilidade ao veículo (o fato de todas as perguntas serem publicadas), como explicar o baixo percentual de credibilidade de 81% conferido pelos mesmos autores-leitores*”? O que, afinal, dá mais credibilidade ao veículo, a publicação de todas as perguntas ou as soluções efetivadas pelas gerências²³?

A resposta está no atributo seguinte: o item Transparência e Franqueza. O resultado de 79% – o mais baixo de todos – é sintomático. Enquanto o item Credibilidade é mais afetado pela publicação das perguntas e suas soluções efetivas, este é mais sutil. Transparência e Franqueza são atributos que, traduzidos para a linguagem, se transformam em atitudes reveladoras do estado de espírito, das intenções, dos preconceitos, enfim, das ideologias e áreas cinzas contidas tanto nas perguntas, como nas respostas. Como já vimos, as perguntas – mesmo que anônimas – incidem responsabilidade sobre quem as articula e não apenas, para quem as responde. Portanto, a credibilidade do veículo também depende da transparência dos seus autores-leitores. Estes, ao conferirem um baixo índice de credibilidade e transparência, confessam suas dificuldades em lidar com a questão. Do outro lado, a ambigüidade do comentário do gestor, ao afirmar que “a transparência com que trata dos assuntos” seria uma das conclusões da pesquisa, indica um vazio inter-relacional, *quasi-existencial*, que precisaria ser preenchido.

O **paradoxo *BIS*** demonstra o desconforto causado pela liberdade de expressão e a necessidade de se assumir seus atos, mesmo que anônimos. Não se trata de revelar identidades físicas, o que está em jogo é algo mais subjetivo..., chamado consciência. Como

²³ Futuramente, mediríamos a porcentagem de soluções efetivadas no prazo pelas gerências, para determinar seu peso junto ao atributo – *Credibilidade do veículo*.

uma dançarina árabe, a cada pergunta esvai-se um véu. Pouco a pouco, um rosto aparece. O jogo...a brincadeira...viram realidade! Neste sentido, o discurso autoritário pouco contribui para aumentar os níveis de transparência e de credibilidade do veículo. Em vez disso, ele perpetua os verdadeiros anseios inseridos nas questões, sejam elas perguntas ou respostas. O autoritarismo estimula o medo de perguntar, impede o fluir das mensagens.

Se, por um lado, não devemos considerar os resultados de 79% e 81% como baixos – em absoluto – por outro, estes números demonstram que há espaço para melhorar estes processos. Para tanto, sugerimos a elaboração de outros instrumentos de avaliação e aprofundamento da pesquisa:

- 1) produzir uma lista de quantas perguntas houve e quantas foram respondidas, incluindo-se aí os atributos de tempo, tema, área, número, ataques pessoais (desviadas para o Alô RH), etc. Este estudo seria publicado e distribuído anualmente: exerceria a função de prestação de contas do editor, contribuindo assim para o aumento de transparência, credibilidade e *accountability* da publicação;
- 2) medir a quantidade de reclamações atendidas no prazo estipulado pelas gerências para determinar a ordem de importância dos fatores de Credibilidade: “*soluções efetivadas*” e “*todas as perguntas publicadas*”;
- 3) experimentar usar linguagens diferentes adequadas ao tipo de questionamento: educativa, inclusiva, conciliadora, persuasiva, etc.;
- 4) medir o coeficiente de uso nas diversas filiais durante um ano.

Ao delinear estas considerações finais, classificaria o *BIS* como produto inovador do jornalismo empresarial, 100% brasileiro. A sua escolha para tema desta monografia, deveu-se inteiramente à sua originalidade – tanto no conceito, como no conteúdo – que fazem deste boletim interno, a publicação empresarial mais lúdica dentre todas as que tivemos a oportunidade de apreciar. É a prova de que a inovação nem sempre depende de polpudos investimentos, mas da possibilidade de espaços abertos à experimentação.

Ao encerrar estas considerações, sinto-me muito orgulhoso de fazer parte da primeira turma a defender a monografia perante uma banca tão qualificada, após um lapso institucional de alguns anos. Faço votos para que a Escola de Comunicação e Arte, o Instituto de Jornalismo e a Reitoria, aproveitem esta retomada para que, juntos, possam criar um programa de iniciação científica, cadastrado nos órgãos de fomento à pesquisa como a Capes, o CNPQ e a Faperj. Capacitar-se nesses institutos e investir-se em um programa de iniciação científica continuada para o corpo discente e docente, certamente contribuirá para elevar os níveis de excelência em educação, tão almejados pela instituição.

5. Referências

- BRANDT, Grazielle. *Responsabilidade social no léxico empresarial: uma abordagem sobre as contradições e os conflitos vigentes*. In: IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, Porto Alegre: PUCRS, 2004
- BUCCI, Eugênio. “Prefácio” (2003). In: GOMES, Mayra Rodrigues. *Poder no Jornalismo*. São Paulo: Hacker Ed. Edusp, 2003.
- BURGESS, Peter. *Oxford Pocket Dictionary*. São Paulo: Oxford University Press, 2001
- CITELLI, Adilson. *Linguagem e Persuasão*. São Paulo: Ed. Ática, 1999.
- DRUCKER, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Collins Publishers, 1990 (1st HarperBusiness ed., 1992)
- DUPONT, Wladir. *Jornal Interno com mais Força na Empresa Sueca*, 1978. Apud RÊGO, Francisco Torquato Gaudencio do. *Jornalismo Empresarial*. 1^a edição, São Paulo: Ed Summus, 1983, (2^a edição, 1987, p.24).
- ECO, Umberto – *Como se faz uma Tese*, 9^a edição, São Paulo, Ed. Perspectiva, 1992, pp. VI-170 (Título original: *Como se fa uma tesi di láurea*, Casa Editrice Valentino Bompiani & C.S.p.A., 1977).
- GIRARDI, Ângela; LOBO FILHO, Daniel. *Comunicação interna da empresa: democratizar a informação, socializar os benefícios*. 2004. Trabalho apresentado no X Simpósio de Pesquisa em Comunicação do Sudeste – SIPEC, Rio de Janeiro: Intercom–Uerj 2004, p. 1-14.
- GOMES, Mayra Rodrigues. *Poder no Jornalismo*. São Paulo: Hacker Ed. Edusp, 2003.
- KUNCZIC, Michael. *Conceitos de Jornalismo: Norte e Sul*. São Paulo: Edusp, 1997 (Título original: *Concepts of Journalism*).
- KUNTSCH, Margarida. *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997 (2^a ed., 1999).
- LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfozes da Cultura Liberal*. Porto Alegre, Ed. Sulina, 2004 (Título original: *Métamorphoses de la culture libérale*, Quebec, Ed. Líber, 2002).
- LOPES, Maria Immacolata V. – *Pesquisa em Comunicação*, 1^a edição, São Paulo: Ed.Loyola, 1990 (5^a ed., 2001), Introdução, Capítulos 1 e 7.
- MELO, José Marques de. “Prefácio” (1984). In: RÊGO, Francisco Torquato Gaudencio do. *Jornalismo Empresarial*. 1^a edição, São Paulo: Ed Summus, 1983, (2^a edição, 1987)
- NASSAR, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo: Ed Lazuli, 2004.
- NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial*. 1^a edição, Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 1998.
- NONAKA, Ikujiro *et al.* *Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998, p 21-45.
- ORLANDI, Eni P. *Análise do Discurso: princípios e procedimentos*. Campinas, SP: Pontes Ed., 1999.
- POLIDORO, Márcio *et al.* *Comunicação Interna: a Fôrça das Empresas vol 2*. São Paulo: Ed. Aberje, 2005, p. 96 – 97.
- RÊGO, Francisco Torquato Gaudencio do. *Jornalismo Empresarial*. 1^a edição, São Paulo: Ed Summus, 1984 (2^a edição, 1987)
- SOARES, Paulo Henrique Leal *et al.* *Comunicação Interna: a Fôrça das Empresas vol 2*. São Paulo: Ed. Aberje, 2005, p. 129-143.
- WIENER, Norbert. *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Boston, MA: Technology Press, 1948.
- ZANLUCHI, Eliane e COPETTI, Carmen. *Comunicação Organizacional Interna: Desenvolvimento e Conseqüências no Contexto Histórico das Organizações*. In: IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, Porto Alegre: PUCRS, 2004

5.1 Fontes de Arquivos Eletrônicos

BATES, Stephen. *Realizing Journalism with Democracy: The Hutchins Commission, Its Times and Ours*. Wash DC.:The Annenberg Washington Program in Communications Policy Studies Disponível em: <http://www.annenberg.nwu.edu/pubs/hutchins/default.htm> . Acesso em 4/05/2005

BROWN-SYED ,Christopher. *The New World Order and the Geopolitics of Information*. 1980.This Article Originally Appeared In the Electronic Journal: [LIBRES](#) *Library and Information Science Research*, (ISSN:1058-6768) January 19, 1992.

BROWN, Brian. *Organisational Communication Theories (1998)*, um resumo da obra *Theories of Human Communication* (5th Ed.) de Littlejohn, Stephen. California: Wadsworth Publishing, 1992 Disponível em: physinfo.ulb.ac.be/cit_courseware/research/theories3.htm. Acesso em: 25/07/2005.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. *Foucault and analysis of discourse on educational researches*. *Cad. Pesqui.* [online]. Nov. 2001, no.114 [cited 07 May 2005], p.197-223. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-ISSN 0100-1574](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-ISSN%200100-1574). Acesso em 6/05/2005.

RESTREPO, Javier Dario. *Latin America: Dead letter codes*. 2001, Disponível em: <http://library.fes.de/fulltext/iez/00710b03.htm>. Acesso em 6/05/2005.

The Willow Declaration. Agosto 1981. Disponível em: <http://www.mediachannel.org/views/oped/willow.shtml>. Acesso em 7/05/2005.

THOMLISON, Dean *Monologic and Dialogic Communication* 1997, Disponível em: faculty.evansville.edu/dt4/301/Dialogue.html. Acesso em: 26/07/05.

UNIVERSITY OF HAWAII. Disponível em: www2.hawaii.edu/~artwick/theory1.htm. Acesso em 3/05/2005.

5.2 Fontes de Periódicos

IBGC - *Código de Melhores Práticas*, São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2003, p. 10.

MOLLEDA, Juan Carlos. *Libero*. Ano IV, vol. 4, no. 7-8, São Paulo: 2001, p. 4-15

SILVA, Heloisa Dias da. *Margarida Kunsch: Novos paradigmas para a Comunicação Organizacional*. In: PCLA. Volume 4, no. 4. São Paulo: 2003

6. Sobre o uso e/ou reprodução parcial ou integral do texto

Este texto está disponível para reprodução de fins não-comerciais observando-se as seguintes condições: de não se alterar o texto, informar o autor – via correio eletrônico – da publicação e/ou uso de trechos ou da obra integral, e de dar crédito da seguinte forma, sob pena de acionamento da Lei de Direitos Autorais:

LOBO FILHO, Daniel. *Ligue 100 BIS: a democracia do anonimato*. Rio de Janeiro, 2005, Monografia do Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação e Arte do Centro Universitário da Cidade do Rio de Janeiro – UniverCidade.

Apesar de constarem nas notas de pé de página, alguns anexos não estão presentes neste trabalho devido ao limite de páginas imposto pela formatação padrão da Intercom Júnior, no entanto, a monografia completa (93 p.) poderá ser enviada aos interessados em arquivo pdf. Para tanto, basta enviar uma mensagem para o autor: danpict@yahoo.com