



## **Responsabilidade social empresarial: uma questão de sobrevivência<sup>1</sup>**

Marlene Branca Sólío<sup>2</sup>

Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS

### **RESUMO**

Este *paper* pretende apresentar a pesquisa **Responsabilidade social empresarial: uma questão de sobrevivência**, que reflete sobre o atual estado da arte dos processos de comunicação nas organizações, ligando-o aos processos administrativos e à necessidade, cada vez mais premente, de as organizações relacionarem-se dialógica/dialeticamente com as sociedades/comunidades onde estão inseridas. Questões como a da responsabilidade social empresarial e cidadania organizacional são essenciais na sociedade contemporânea, refletindo, inclusive, como importantes fatores para a sobrevivência, não apenas das organizações, mas da própria humanidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; organizações; cidadania empresarial; responsabilidade social.

Ao lado de um comportamento irresponsável das organizações, tivemos, até pelo menos a segunda metade do século XX, um comportamento permissivo das sociedades organizadas, o que levou a uma educação ambiental pobre, à exploração irracional dos recursos naturais, a altíssimos níveis de poluição, e à degradação de valores éticos e morais. A partir da segunda metade de século XX, e mais intensamente na primeira década do século corrente, a humanidade começa a despertar para o perigo representado pelo modelo social e político instaurado, buscando alternativas relacionadas à recuperação do planeta. Nessa caminhada de recuperação do equilíbrio biopsicosocioeconômico e cultural da humanidade, as organizações são convocadas a cumprirem sua parte, não mais ancoradas em ações marqueteiras e pouco transparentes, mas calcadas na efetiva responsabilidade organizacional.

Com esse trabalho, apoiando-nos no paradigma de Complexidade (MORIN, 2000, 2001, 2002, 2002b, 2005b), pretendemos estudar três organizações, buscando compreender em que estágio cada uma delas se encontra no que diz respeito à consciência em relação a sua responsabilidade para com seu entorno social. A pesquisa

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao GP Comunicação Organizacional e Relações Públicas do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom 2010, 02 a 06 set., Caxias do Sul, RS.

<sup>2</sup> Professora-pesquisadora no Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (CECC/UCS). Doutora em Comunicação pela PUCRS e Mestre em Comunicação pela Unisinos. Autora do livro **Jornalismo Organizacional: Produção e recepção** (Educs, 2008).



deverá acontecer a partir de análise da política de comunicação organizacional interna e da política de relações com a comunidade onde as respectivas empresas situam-se.

Para levar a efeito o estudo, os procedimentos metodológicos serão: Pesquisa qualitativa, com entrevista em profundidade e estudo de caso múltiplo. A pesquisa objetiva, assim, refletir sobre a importância da postura de responsabilidade social/cidadania das organizações como fator fundante da sobrevivência da humanidade. Além disso, quer analisar o nível de consciência organizacional no que diz respeito ao seu papel social; refletir sobre como as comunidades onde essas organizações estão inseridas exercem efetivamente seu papel de vigilância para um comportamento cidadão; buscar um caminho/método que possa auxiliar tanto na percepção dos níveis de conscientização das organizações quanto no estímulo ao seu desenvolvimento.

### **Sobre o método e sobre a técnica metodológica**

O paradigma da Complexidade (Morin) estabelece sete princípios básicos: Sistêmico ou Organizacional; Hologramático; anel Retroativo; anel Recursivo; Auto-organização: autonomia/dependência; Dialógico e a Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento. O princípio *Sistêmico ou Organizacional* liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo, opondo-se a uma forma reducionista e compartimentada de conhecimento, o que nesse caso significaria estabelecer uma rígida separação entre comportamento organizacional e meio ambiente.

O *Hologramático* mostra que cada ponto ou célula contém a quase totalidade da informação do objeto que representa. O organismo é global, assim, a parte está no todo e o todo se inscreve na parte. O princípio do *anel Retroativo* contém a idéia da retroação. Segundo ele, a causalidade não é linear. Os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como uma causa pode levar a diferentes efeitos, o que traduz nossa idéia de circularidade dos processos comunicacionais nas organizações. No princípio do *anel Recursivo* temos que os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. Assim, o desenho das relações organizações/sociedade será o gerador dessas mesmas organizações/sociedade.

O princípio da *Auto-organização: autonomia/dependência*, mostra que os seres vivos são auto-organizadores, se auto-produzem ininterruptamente e despendem energia no sentido de preservar sua autonomia. Isso significa dizer que eles dependem do meio ambiente de onde extraem energia, informação e organização. Dessa forma, os humanos



são auto-eco-organizadores, o que desvela a responsabilidade sobre a reflexão acerca do tratamento inferido ao ambiente por sistemas organizacionais. O princípio *Dialógico* fala da união de dois princípios ou ações que devem excluir-se um ao outro, mas são indissociáveis numa mesma realidade. Há uma dialogia ordem/desordem/interação/organização desde o nascimento do universo, o que induz à crítica do racionalismo perverso que tendem a adotar organizações em suas relações com o meio social. O princípio da *Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento* “opera a restauração do sujeito e torna presente a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por uma mente/cérebro, numa cultura e num tempo determinado”. (MARTTINAZZO, 2002, p. 59-60). Dessa forma, pensar a relação organizações entorno numa perspectiva que contemple desejos/ansiedades necessidades mútuas é fundante. E no princípio do anel ou circuito *Recursivo* temos que os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. Os processos de comunicação em determinada organização terão o desenho de sua cultura e, por sua vez, é por meio da comunicação que a organização desenha/redesenha/molda/conforma essa mesma cultura. Assim, os conceitos organizações/sociedade são indissociavelmente ligados, dependentes e se auto/retro-alimentam.

Morin, defende que “a aceitação da confusão pode se tornar um meio de resistir à simplificação mutiladora.” (MORIN, 2002a, p. 29). Trata-se, portanto, de ligar o que estava separado, por meio de um princípio de complexidade, que é, segundo ele,

um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela [a complexidade] coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem nosso mundo fenomênico. (MORIN, 2005b, p. 13).

Ainda segundo o autor, ordem e desordem se confundem, se chamam, se requerem, se combatem, contradizem. “Esse diálogo se dá no grande jogo fenomenal das interações, transformações, organizações em que trabalham cada um por si, todas contra uma, todas contra todas ...” (MORIN, 2002a, p. 106).

É importante lembrar que no final do século XIX o saber atualiza-se multi e transdisciplinar, enfraquecendo a força monolítica do racionalismo, que sofre abalos significativos a partir dos anos 60 do século XX, quando as ciências Físicas e



Matemáticas assumem nova atitude na descrição da natureza. A teoria dinâmica e a mecânica clássica estabelecem diálogo, mostram que as relações entre simples/complexo e ordem/desordem são mais estreitas do que se pensava. O rearranjo amplia fronteiras epistemológicas. Procura-se, em diferentes campos, noções teóricas que permitam/descortinem um campo *sui generis*, pronto a buscar, em áreas já estabelecidas, fragmentos que lhe confirmam hibridismo/complexidade.

A ambiguidade/ambivalência presente sempre nos objetos é variável não passível de mensuração linear. O objeto não é realidade em si, mas construído, em mudança permanente, até porque o sujeito/observador é sempre outro e modificado pelo próprio objeto. Podemos pensar com Morin (2002a) quando acrescenta o *cogito* ao *computo*, momento em que o sujeito tem consciência de sua (in)consciência, e demanda a linguagem como meio de objetivação. Nesse caminho, a psicanálise verá a existência de um *a priori* mental, que determina o meio e se opõe às concepções do funcionamento da mente como um sofisticado processador de informações. Diferentes efeitos/respostas/reações parecem depender da interação das energias psíquicas que ocorre de modo particular em cada sujeito. Pensar pelo paradigma da Complexidade significa preservar o antagonismo na complementaridade como condição da fecundidade. O conhecimento complexo pressupõe/exige o diálogo retroativo e permanente das aptidões complementares/concorrentes/antagônicas, que são análise/síntese, concreto/abstrato, compreensão/explicação. (MORIN, 2002b).

Com base pois, no pensamento complexo, buscaremos compreender em que estágio cada uma das organizações estudadas se encontra no que diz respeito à consciência de sua responsabilidade para com seu entorno. Sabemos que a generalização é perigosa. Não imaginamos encontrar uma conduta/modelo padrão. O estudo inicial deverá acontecer a partir de análise das políticas de comunicação organizacional interna e das política de relações com a comunidade onde as respectivas empresas estão inseridas.

Para levar a efeito o trabalho de campo, os procedimentos metodológicos serão:

- a) Pesquisa qualitativa, por meio de entrevista em profundidade aplicada a 10 trabalhadores de cada uma das organizações, selecionados aleatoriamente;
- b) Análise do discurso das entrevistas aplicadas, buscando a percepção dos entrevistados no que diz respeito à organização na relação com a comunidade externa e com os próprios trabalhadores, (cotejo entre o discurso da organização e o discurso dos entrevistados);
- c) Entrevista com a área de gestão de recursos humanos das organizações selecionadas, no



sentido de desenhar suas estratégias na busca de alcançarem um comportamento socialmente responsável; d) Entrevista com 20 moradores da comunidade local buscando perceber se as estratégias mencionadas/pretendidas pelas organizações são efetivamente percebidas pelos cidadãos.

### **Para uma nova sociedade, novas questões**

Numa sociedade em que, cada vez mais, as relações deixam de ser intersubjetivas e face a face, a comunicação parece crescer em importância e determinar/permeiar qualquer processo de troca/agregação/subtração.

“A arquitetura, o urbanismo, a economia, a política, a educação, as formas de socialidade acompanham a profunda mutação cultural que redefine os comportamentos e as atitudes, permitindo a emergência de novas técnicas e novos modos de ser e de se comunicar”. (SODRÉ, 2006 p. 30 e 31).

É fundamental buscarmos respostas para novas questões que emergem no cotidiano social e, nesse caso, organizacional. Assistimos a um processo crescente de desmaterialização do modelo produtivo (SODRÉ, 2006). A sociedade dos *bits*, de Negroponti (2000) nos aparece como uma realidade: vivemos a hegemonia do fluxo.

Uma nova socialidade implica nova gênese das relações. Se tomarmos, por exemplo, o padrão de relação empregadores/empregados da primeira metade do século XX, teremos um modelo muito mais próximo daquele que definia as relações escravos/feitores/senhores até a segunda metade do século XIX, numa economia latifundiária e escravocrata, no caso do Brasil. E se retomamos o escândalo em que se viu envolvida a Cia. Nike, em 1998, “acusada de pagar salário desumanos na Indonésia, dar péssimas condições de trabalho no Vietnã e utilizar trabalho forçado na China” (BARBIERI, CAJAZEIRA, 2009, p. 30), veremos que o cenário não se alterou por completo.

Até a primeira metade do século XX, já inserida na modernidade, a economia ainda retém traços claros do que se convencionou chamar de fordismo: hierarquia rígida, verticalidade de poder, obediência cega, crise/tensão categorizadas como anomia, fábricas gigantescas, maquinário pesado, força de trabalho maciça e sem voz, centralização das decisões. Os bens imóveis eram aval da solidez patrimonial. A imagem organizacional estava, pois, colada ao concreto, na contramão do que vivemos



hoje, quando imagem é um conceito fluido, com alto grau de capacidade metamórfica e conotação simbólica.

Gestor e proprietário eram, normalmente, papéis desempenhados por um mesmo sujeito, ao contrário do que trará o modelo dominante de organização da segunda metade do século XX, com as sociedades anônimas, geridas por profissionais cujo foco está em cumprir metas determinadas/aprovadas pela figura do acionista, interessado prioritariamente em dividendos mas que podemos pensar, de forma paradoxal é também parte da comunidade social, que por sua vez funciona como força de pressão na direção de uma gestão responsável.

O capitalismo leve, contemporâneo da sociedade da informação, beira a ubiquidade. Uma organização se movimenta de um lado a outro do globo por meio de um computador de bolso e um celular. Assim, aquele lugar que fixava o trabalho passa à condição de “não lugar” (Augé, 1994), sem que esse mesmo trabalho tenha se movimentado no espaço. E essa distância em relação ao entorno pode levar ao esmaecimento do senso de responsabilidade/sentimento de culpa em relação a impactos decorrente de ações negativas/perversas dessas organizações. (Bauman, 1996) levanta essa tese ao mencionar as torturas impingidas a judeus e outras minorais por representantes do nazismo durante a segunda guerra mundial.

A sociedade contemporânea é virtual. Identificação/autenticação eletrônica, fluxo de informação. MSN e Orkut aparecem como fenômenos por onde fluem amizade, afeto, sexo, negócios e todo o tipo de relação/comunicação/troca que se possa imaginar. O apelo aos sentidos é significativamente incrementado, resultando numa tendência hedonista em que trocar/descartar são comportamentos cada vez mais naturalizados. Isso é válido, evidentemente, para marcas/produtos. Os esforços para a conquista da fidelização são cada vez mais necessários. E, num comportamento ambivalente, as organizações se vêm divididas entre a exploração da mão-de-obra (em muitas situações quase desumana) e a reprodução dos modos de exploração x a fidelização dessa mesma mão-de-obra, então em um de seus outros múltiplos papéis: cidadão, consumidor, cliente.

Cada vez mais rapidamente, as organizações são obrigadas a admitirem-se sistemas abertos; que exercem influência sobre o entorno em que se inserem e que dele também as recebem. Morin fala em três circuitos pertinentes a essa discussão: o circuito risco/precaução, o circuito fins/meios e o circuito ação/contexto (2001a, p. 88). No primeiro, o autor destaca que “para toda ação empreendida em meio incerto, existe



contradição entre o princípio do risco e o princípio da precaução, sendo um e outro necessários.” Sabemos que muitas das medidas de formalidade nas organizações são estabelecidas para evitar riscos; como forma de precaução, portanto previsíveis. No segundo circuito, o autor destaca que

meios e fins inter-retro-agem uns sobre os outros, é quase inevitável que meios sórdidos a serviço de fins nobres pervertam estes e terminem por substituí-los. Meios de dominação utilizados para fim libertador podem não apenas contaminar esse fim, mas também se auto-extinguir.[...] Entretanto, a astúcia, a mentira, a força a serviço de uma justa causa podem salvá-la sem contaminá-la, com a condição de ter utilizado meios excepcionais e provisórios. Ao contrário, é possível que ações perversas conduzam a resultados felizes, justamente pelas reações que provocam. Então, não é absolutamente certo que a pureza dos meios conduza aos fins desejados, nem que sua impureza seja necessariamente nefasta. (2001a, p. 88).

Os processos relacionais precisam considerar a presença/autonomia/independência/competência do outro. A cada mensagem corresponderão múltiplas interpretações/respostas/pontos de fuga, o que por si desmonta a pretensão unívoca e equivocada da mensagem sem fraturas.

Finalmente, Morin nos lembra, no circuito ação/contexto, que “toda ação escapa à vontade de seu autor quando entra no jogo das inter-retro-ações do meio em que intervém [...]. A ação não corre apenas o risco de fracasso, mas de desvio ou de perversão de seu sentido inicial, e pode até mesmo voltar-se contra seus iniciadores.” (p. 88-89). Assim, é impossível pensar em imagem, senão como disputa pela hegemonia do sentido/significação. Ao conceito de imagem organizacional, pois, temos, colado, o modelo de relação que ela estabelece com a sociedade, o que contemporaneamente pressupõe responsabilidade social empresarial e cidadania organizacional. O contexto exige que nos debruçemos sobre essa questão, vital não somente para a sobrevivência/desenvolvimento das organizações, mas para a sobrevivência/desenvolvimento da própria sociedade.

organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço”. Ele diz, ainda, que elas “potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada”. O autor enfatiza que



As organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo. [...] Elas possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam-se para si mesmas e procuram perenizar-se fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender propósitos que interessam à sua própria burocracia. (p. 108).

No texto *Organização e estudos organizacionais*, Clegg e Hardy alertam que

não se tem certeza, se é que ela já existiu, sobre o que são as organizações; também não se tem certeza sobre como elas devem ser estudadas, a posição do pesquisador, o papel da metodologia, a natureza da teoria. Definir os estudos organizacionais hoje não é, por nenhum meio, tarefa fácil. (1999, p. 27).

Não queremos relativizar o que já tenha sido afirmado, mas fortalecer a ideia de que certezas absolutas, irredutíveis e positivistas são perigosas. O que nos parece fundamental é evidenciar a importância do “lugar” de onde olhamos, ou seja, do paradigma que acompanha o pesquisador/analista. De qualquer maneira:

[...] poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização. Externamente, as fronteiras que antes delimitavam as organizações estão sendo derrubadas, a medida que as entidades se fundem e se descaracterizam, passando a formar “cadeias”, “conglomerados”, “redes” e “alianças estratégicas”, questionando a relevância de um foco “organizacional”. Internamente, as fronteiras que antes delineavam a burocracia estão também desaparecendo, tornando as organizações pós-fordistas mais ágeis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos e, para sermos mais rigorosos, menos formatadas. (CLEGG; HARDY, p. 39, 1999).

A mobilidade obtida com alta performance possibilita à organização contemporânea uma arquitetura de rede. Ela pode ser, ao mesmo tempo, grande e pequena, a partir da instalação estratégica de unidades coordenadas. Esse desenho teve início no final do século XIX e começo do século XX<sup>3</sup>, quando difundiram-se grandes unidades organizacionais, que aos poucos estendiam seus tentáculos às esferas política, econômica e social, como resposta à inviabilidade de uma coordenação individualizada e, ao mesmo tempo, como exibição de poder, amparada numa ideologia neoliberal de exaltação do mercado e que se

expressa através de um discurso essencialmente polêmico: ela assume, no mais das vezes, a forma de uma crítica agressiva à intervenção do

---

<sup>3</sup> Inicia nesse período, também, não por coincidência, uma verdadeira campanha contra a eficiência das empresas familiares.



estado na economia. O discurso neoliberal procura mostrar a superioridade do mercado frente à ação estatal. Superioridade econômica, em primeiro lugar, já que o livre jogo da oferta e da procura e o sistema de preços a ele ligado permitiram uma alocação ótima dos recursos disponíveis, ao indicar as necessidades sociais e punir as empresas ineficazes. (BOITO, JUNIOR, 1999, p. 25).

Hoje, as organizações ocupam lugar central. Os sujeitos definem seu espaço social, político e econômico a partir de competências técnicas. Assim, mais do que em qualquer tempo, nos parece impossível pensar a teoria organizacional independente do contexto social em que as organizações atuam e se desenvolvem. Da mesma forma, seria difícil ignorar as condições estruturais ao considerar inovações conceituais. Como seria possível conceber as organizações sem considerar as variáveis políticas, sociais, culturais e éticas atreladas às questões econômicas? O modo como elas se desenham e atuam está intrinsecamente ligado a fatores da política, da economia e da sociedade onde se inserem, atualizando-se ora como causa, ora como consequência, ora como meio, ora como fim, em movimentação permanente, que inclui a disputa interna de poder. Enriquez lembra que a organização é

a transmutação em tecnologia, em “quiquilharia”, da Instituição. Tecnologia será tanto ao nível das máquinas e utensílios como ao nível das metodologias e dos procedimentos de trabalho que têm por objetivo modular, estabilizar, canibalizar (ou de lutar contra) os desejos e os projetos dos diversos grupos sociais presentes na organização, com referência às suas condições de trabalho, a seus estatutos e papéis e às suas modalidades de existência. (1997, p. 81-82).

Cada vez mais a exigência de valores significativos leva a alianças estratégicas, mesmo entre concorrentes. De centros de lucro únicos, as organizações transmutam-se em unidades de mensuração de lucros múltiplos. Essas novas unidades, por sua vez, demandam que as decisões da administração geral recaiam sobre as equipes que mantêm contato direto com o produto, com seus projetos e mesmo com o consumidor. A tendência que se observa é a distribuição de atividades antes centralizadas nas sedes corporativas, por meio de divisões/unidades internas, interligadas tecnologicamente por recursos que se sofisticam de forma impressionante. Pode-se pensar, portanto, que, paradoxalmente ao aumento da autonomia dos sujeitos/equipes corresponde o aumento do controle sobre informações/dados/conhecimento/sujeitos.

É importante, também, observarmos a paulatina absorção, pelas organizações, de papéis por tradição desempenhados pelo Estado. Segurança, saúde, ensino, por



exemplo, vêm sendo supridos pelas organizações. Enriquece resgatarmos alguns pontos colocados por Althusser (1974) e que explicam esse contexto. Ele desenha o Estado como uma máquina de repressão, que permite às classes dominantes garantirem sua dominação sobre a classe operária, submetendo-a ao processo de extorsão da mais-valia. Estudos clássicos marxistas chamaram isso *Aparelho de Estado* e Althusser (1974, p. 62 e 67) dirá que o termo compreende

não somente o aparelho especializado (no sentido estrito) cuja existência e necessidade reconhecemos pelas exigências da prática jurídica, a saber: a política – os tribunais – e as prisões; mas também o exército, que intervém diretamente como força repressiva de apoio em última instância [...] quando a polícia e seus órgãos auxiliares são “ultrapassados pelos acontecimentos”; e, acima deste conjunto, o Chefe de estado, o Governo e a Administração.

Percebe-se, no cotidiano das sociedades, que a organização

deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica e social, passando a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade. Sua pretensão de ser o lugar exclusivo de capitalização de sentido e de carências narcísicas ganha uma dimensão perigosa, pois ela encarna a perversidade de não poder satisfazer essas carências, quer dizer, joga com o estímulo do buscar sempre e jamais alcançar. (FREITAS, 2002, p. 57).

O autor enfatiza que sob o capitalismo, o trabalhador frequentemente não se satisfaz no trabalho, mas se degrada; não se reconhece, mas muitas vezes recusa e se desumaniza no trabalho (p. 9), o que nos leva a pensar que, como explica Althusser (2003, p. 59), a reprodução da força de trabalho evidencia, como condição *sine qua non*, a reprodução de sua “qualificação” mas, também, a reprodução de sua submissão à ideologia dominante, ou da “prática” desta ideologia, devendo ficar claro que não basta dizer: “Não somente mas também”, pois a reprodução da qualificação da força de trabalho se assegura em e sob as formas de submissão: a ideologia.

Num contexto econômico de acirrada competição, de mecanização extremada e tecnologização de processos, de conglomerados com alto poder de barganha, a crise de emprego é estrutural. Assim, o sujeito pode ver-se compelido a entrar no jogo da barganha, empreendendo todos os esforços possíveis para manter seu emprego e sua empregabilidade. “O emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições

de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão.” (FREITAS, 2002, p. 62)<sup>4</sup>.

Há, ainda, outra questão que nos parece relevante. Ao buscarmos refletir sobre o conceito de *cultura organizacional* e sua implicação nos diversos processos comunicacionais das organizações; e sobre o “desenho” que essa cultura imprime às relações dos atores, precisamos pensar que essas mesmas organizações estão “enlaçadas” ao cotidiano social. Não há como olhar para a organização isolada de seu contexto, imaginando-a com valores e princípios independentes do cotidiano social.

A sociedade que se desenha nos aparece polifônica, polimorfa, fluida e, como não dizer, multifacetada, complexa, o que obriga a refletir sobre os processos de comunicação. Do real, concreto, unívoco, singular que determinava ou conduzia as relações, partimos para o abstrato, passageiro/efêmero. Assim, no momento em que a sociedade passa por uma transformação emblemática em seus processos de comunicação, pensamos ser de importância capital buscar compreender como essa mudança está acontecendo no interior das organizações. Os processos relacionais não se submetem a leis objetivas; precisam considerar a presença/autonomia/independência/competência do outro. A cada mensagem corresponderão múltiplas interpretações/respostas/leituras/pontos de fuga.

A discussão da relação de interdependência organização/comunidade toma corpo no início da década de 60 do século XX, quando se acentua o questionamento da/na relação capital x trabalho. As teorias administrativas começam a admitir a permeabilidade de fronteiras, a suavidade de bordas. Os processos de comunicação assumem nova configuração: o papel de agentes da qualificação organizacional, o que exige um processo contínuo de análise/crítica (re)tecer relações, processos, cultura, subjetividades.

Nenhuma comunicação é inocente ((BALDISSERA; SÓLIO, 2005). Ela sempre estará imbricada à disputa de poder, simbólico/real. Uma das vigas de sustentação da cidadania organizacional passa, portanto, por interesses ligados ao mercado/lucro, sem poder abrir mão, porém, de gerar e manter empregos; praticar uma remuneração justa; respeitar os sujeitos/instituições com os quais se relaciona, em seus mais diversos

---

<sup>4</sup> Em *Nascimento da biotecnologia*, curso de 1979, Foucault já indicava que, no mercado competitivo, tornar-se-ia a instância da produção de uma “nova figura subjetiva”, aquela que procura responder da melhor maneira possível às exigências e demandas variadas do próprio mercado econômico, tornando-se, para tanto, um empreendedor de si mesmo. Com muita perspicácia, Foucault compreendeu que o mercado das sociedades empresariais seria o lugar privilegiado ao qual nos reportaríamos, a fim de nos tornarmos agentes econômicos competitivos. (DUARTE, André. Foucault no século XXI. *Cult*, 134, abril 2009).



papéis; apresentar serviços/produtos de qualidade; não somente não poluir, mas também comprometer-se a recuperar o meio ambiente; investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus trabalhadores; desenvolver um ambiente de trabalho saudável. Isso significa dizer que a construção da empresa-cidadã principia com os postulados mais elementares para sua constituição/permanência, resultando no que classificamos de Indicador de Cidadania Organizacional Nível 1 (ICO1). Para além das ações inerente a sua gênese, a organização passa a agir sobre o entorno. Assim, sob o prisma dos indicadores de Cidadania Organizacional Nível 2 (ICO2), procura minimizar, em algum nível, problemas aí existentes, além de estimular e possibilitar (mediante criação de espaços, disponibilização de recursos e orientações especializadas, apoio com horas de trabalho e outras formas de doação/subvenção) ações que, de alguma forma, qualifiquem o entorno e as relações que aí se atualizam. A organização enlaça-se, portanto, de forma responsável e participativa, ao meio ambiente. Num patamar mais complexo, colocam-se os Indicadores de Cidadania Organizacional Nível 3 (ICO3), atualizados em projetos comprovadamente idôneos de desenvolvimento sociocultural, de redução das diferenças econômicas, de preservação/reparação ambiental, social e cultural, de desenvolvimento de pessoas/comunidades, dentre outros. Dessa forma, as organizações optam por investir/agir na qualificação do entorno ecossistêmico. Não se trata, evidencie-se, de elas assumirem papéis vocacionais do Estado, mas de ação conjunta, de caráter dialógico, hologramático e recursivo. Cumprindo de modo permanente/contínuo os critérios que a levaram ao ICO 3, a organização se torna um agente de mudanças internas, de mudanças da sociedade e de transformação do Estado. Quando a noção de responsabilidade social/cidadania assume centralidade como inerente à gênese da organização, ingrediente basal de sua constituição como instituição, atualiza-se a idéia dos Indicadores de Cidadania Organizacional nível 4 (ICO4).

Lugar de complexidade extrema, os ICO4 pressupõem que a possibilidade organizacional seja diretamente interdependente de sua ação cidadã, isto é, em nível epistêmico, qualquer pensar apresentar-se e/ou agir deverá ser legitimado pela postura ética, moral, responsável, cidadã. Trata-se, pois, do compromisso ecossistêmico permanente, comprometimento irrestrito com a sociedade (BALDISSERA, SÓLIO, 2005). É preciso evidenciar, portanto, que a noção de responsabilidade social deve ter, inequivocamente, um fundamento filosófico-epistêmico, pregnante do ser organizacional. Assim, a noção de responsabilidade social como fundamento filosófico-



epistêmico estabelece que o agente socialmente responsável deve agir sobre o entorno de modo comprometido com os interesses e necessidades ecossistêmicos.

## REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do Estado**. São Paulo: Graal, 2003.

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e a aparelhos ideológicos do Estado**. Porto: Presença, 1974.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 1994.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, M. B. Responsabilidade, ética e comunicação: reflexões sobre a tensão organização-ecossistema. In: ARAÚJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes (Org.). **Desenvolvimento regional e responsabilidade social**: construindo e consolidando valores. Novo Hamburgo: Feevale, 2005, p. 23-36

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à práticas. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUER, Martin W.; GASKELI, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2005

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e holocausto**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BRANDÃO, Maria Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7. ed. Campinas: Unicamp, s.d.

BOITO, JR. Armando. Política neoliberal e sindicalismo no Brasil. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1999.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 1999 v. 1.

———. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas: 2001, v. 2.

———. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas: 2004, v. 3.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.



FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: 17 ed. (1979) Rio de Janeiro: Graal, 2002.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. São Paulo: 1997.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2002.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: 4 ed. Cortez, 2001

\_\_\_\_\_. **O Método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2002a.

\_\_\_\_\_. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

MARTINAZZO, Celso José. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2002.

NEGROPONTI, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 3. ed. Campinas: Pontes, 2002.

SODRÉ, Muniz. **Sociedade, mídia e violência**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2006.

SÓLIO, M. B. **Comunicação e Poder nas Organizações**. Em *Questão* (UFRGS. Impresso) v. 14, p. 207-222, 2008.

SÓLIO, M. B.; BALDISSERA, Rudimar. **Caminhos da administração e os processos comunicacionais nas organizações**. *Conexão* (UCS), v. 2, p. 163-176, 2003.

SÓLIO, M. B. **Comunicação e poder nas organizações**. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008, Natal/RN. *Anais do Congresso 2008*. Natal/RN, 2008.



SÓLIO, M. B. **Cultura organizacional e padrões de comunicação**. In: IX Seminário Internacional da Comunicação: Simulacros e (DIS)Simulações na Sociedade Hiper- espetacular, 2007, Porto Alegre/RS. Programa dos GT's - Resumos. Porto Alegre/RS : EdiPucrs, 2007. p. 68-68.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: 9 ed. Campus, 1998.