



## **Comunicação em sistemas nas redes sociais: um estudo de caso da Rede de Cidadania Fiat<sup>1</sup>**

Márcia Benevides da Silva GRAZZIOTI<sup>2</sup>

### **Resumo:**

Com o advento da globalização e suas mudanças econômicas, políticas sociais, os principais modelos de assistência social pública viram-se desfazer suas bases. Os governos neoliberais começaram a abster-se dos compromissos de promoção do bem-estar social. Os impactos desse “mundo global em transformação” gera uma articulação da sociedade no sentido de cobrar das organizações atitudes mais responsáveis, principalmente quanto ao compromisso com suas comunidades de entorno. Nesse contexto, algumas organizações deixaram de agenciar projetos sociais individualmente e começaram a engajar-se, dentro de redes sociais. Para tanto, o artigo trouxe como objeto empírico, a Rede de Cidadania Fiat, que desenvolve o projeto em rede *Árvore da Vida*.

### **Palavras-chave**

Redes; Empresas nas redes sociais; Comunicação em Sistema; Empresa em rede.

### **1. CONCEITUAÇÃO DE REDE E REDES SOCIAIS**

Em virtude dos modismos que cercam o conceito de rede, nesse momento, torna-se importante delinear o sentido que o termo receberá no estudo. A etimologia da palavra rede, que advém do latim *retis*, refere-se ao conjunto de linhas entrelaçadas com nós, que formam um tecido que era utilizado para a caça. A partir do significado acima de algo que enlaça, a interpretação da palavra rede pela ótica da comunicação nos remete a idéia de captura de informação. Todavia, nesse estudo o significado de rede necessita de sentidos mais amplos. O processo comunicativo em rede é entendido como a conexão entre os nós, onde a comunicação é a própria interação dos elos e não um mero instrumento.

O que define primariamente a rede é a interdependência dos elos e a igualdade de tomada de decisão que cada um deles possui. De acordo com França (2002) :

A noção de rede na acepção de rede de sentidos, rede de informações, rede de homens é preciosa porque nos incita a pensar em nós, conexões, interseções, inclusões e exclusões que se processam no âmbito das práticas sociais, realizadas comunicativamente (FRANÇA, 2002, p.59)

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 12 a 14 de maio de 2011.

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social pela PUC-MG, email: [marciagrazzioti13@gmail.com](mailto:marciagrazzioti13@gmail.com)



Utilizando o termo *teia*, Capra (1998), fez uma analogia entre a evolução humana e a reprodução das bactérias. Dessa forma, o autor traçou o seu estudo com base na dicotomia existente entre estas duas ênfases, a filosófica e a mecânica, deixando claro que as mesmas estavam inextricavelmente ligadas. De acordo com Capra (1998), no estágio de desenvolvimento das bactérias, esta evolução é desdobrada de maneira mais criativa e em constante crescimento, propiciando assim, uma maior cooperação entre os seres devido à formação de “nós” de ligação.

Capra (1998) também apresenta três teses iniciais e fundamentais para se entender a teoria abrangente das redes: “**padrão de organização**”<sup>3</sup> (forma, ordem, qualidade), sua **estrutura**<sup>4</sup> (substância, matéria, quantidade) e **processo**<sup>5</sup>.

Estes pilares são totalmente interdependentes, pois só se reconhece um padrão de organização dentro de uma estrutura e esta incorporação é feita somente através do processo. Portanto, pode se afirmar que a estrutura da rede irá se adaptar ao padrão de organização, o que demonstra a flexibilidade do trabalho da rede.

No padrão de funcionamento da rede existem dois aspectos fundamentais: a participação dos membros e a dinâmica interna de poder da rede, que serão detalhados a seguir. Para fundamentar o processo de participação e dinâmica de poder da rede, utilizaremos como base os estudos realizados pela ONG WWF (World Wildlife Fund) -Brasil. A WWF está estruturada em rede e apresentou no Brasil um estudo sobre este tema no ano de 2003. De acordo com tal estudo, as redes apresentam três características primordiais. A primeira delas, está relacionada à participação, que deve ser voluntária e gratuita. Uma segunda característica, é atividade interna da rede, pautada na dinâmica de conectividade. As ligações entre os elos se fazem de forma não linear e imprevisível, as ligações se dão por meio das vontades e interesses.

A terceira característica da rede é a não-hierarquia. A tomada de decisão no formato em rede não está submetida a uma concentração de poder. Esse formato nos traz a ideia de uma estrutura horizontalizada e de linearidade de poder entre os membros.

---

<sup>3</sup> Padrão de organização é definido através das relações estabelecidas entre os componentes interconectados e é através disso que se definem as características essenciais do sistema.

<sup>4</sup> Estrutura é desenhada pela descrição dos componentes físicos do sistema.

<sup>5</sup> Processo é desenhado quando a estrutura incorpora o padrão de organização e sua função é trabalhar nessa interligação.



Essa última característica vem sendo contestada por alguns autores, entre eles podemos citar Scherer-Warren (2006a) ao afirmar que essa característica é parcialmente verdadeira, pois dentro de uma organização humana é impossível a não existência de lideranças, ou seja, um nível qualquer de poder centralizado. Na perspectiva da autora, pode-se afirmar que há sim certos níveis hierárquicos, eles mais fortes nas redes que assumem papel de líderes, agentes de movimentos, mediadores e agentes estratégicos, de acordo com o grau de importância da organização para o movimento.

Por fim uma característica que é fundamental para o funcionamento da rede, é a constituição de um padrão de normas internas. A constituição das redes é feita por pessoas que buscam interagir através de organizações horizontais de colaboração e que visam o bem comum. No entanto, a liberdade de ações e de pensamentos instituída dentro da rede é utilizada de forma ordenada, como em um Estado, no qual as normas e acordos para orientar a conduta dentro do projeto são estabelecidos entre os membros, através do consenso. O “pacto inicial” é instrumento que também alimenta a participação, além de promover a integração e evitar desvios de conduta.

Após apresentar aspectos e características gerais sobre rede, torna-se relevante aprofundar o conceito de rede social sob a ótica social e política. Um bom caminho para quem almeja fazer uma análise das redes sociais, é buscar entender a complexidade e amplitude das redes. As redes sociais nos remetem primeiramente à uma visão simplificada, em que se percebe apenas as ligações entre os indivíduos com base nas relações de parentesco, amizade, profissionais etc., isso é o que afirma Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005).

Os aspectos da identidade social se tornam importantes modeladores das redes pessoais, ou seja, “o padrão de relações entre os indivíduos está mapeando as preferências e características de alguém, o centro da rede.” (WATTS *apud* RECUERO, 2004, p.02).

Laços familiares, laços de amizades, escolares e de trabalho, dentre outros fortalecem e mantêm a esfera social. Sendo assim, é possível perceber a sociedade como uma conexão de indivíduos em constante relação, sugerindo a idéia da interdependência.

Nesse sentido, deseja-se analisar os indivíduos dentro de ações coletivas, através de movimentos em rede proposto por Scherer-Warren (2005). Para a autora, os estudos das redes sociais enquanto movimentos sociais tornaram-se mais evidentes, principalmente no campo da sociologia, devido aos estudos das Teorias dos



Novos Movimentos Sociais e das Teorias de Mobilização de Recursos. Gohn (2010) salienta a alteração ocorrida nas relações entre os sujeitos sociopolíticos na atualidade. Para a autora, ocorreu uma mudança no formato das mobilizações que agora passam a ser pensada em rede.

Scherer-Warren (2005) demonstra que os indivíduos dentro da sociedade podem assumir representações de diversos níveis, e isto depende, apenas, de como os interesses e valores deles, enquanto cidadãos são orientados nas ações com objetivo políticos sociais e públicos, como por exemplo, protestos e manifestações. De acordo com Scherer-Warren, existem três níveis. O primeiro seria o associativismo local<sup>6</sup>, o segundo as formas de articulações inter-organizacionais<sup>7</sup> e o último mobilizações na esfera pública<sup>8</sup>.

Portanto, de acordo com Scherer-Warren (2005), dentro de todos os níveis de processos e articulações entre os interlocutores, desenvolvem-se as redes de movimentos sociais. Esta pressupõe a identificação de sujeitos coletivos em torno de valores, objetivos ou projetos comuns, os quais definem os atores ou situações sistêmicas antagônicas que devem ser combatidas e transformadas.

---

<sup>6</sup> Associativismo local representa movimentos que realizam ações em prol de benefícios sociais, políticos e culturais para a localidade. As organizações neste estágio se constroem e reconstroem de forma mais efetiva nos espaços de empoderamento político e simbólico.

<sup>7</sup> Formas de articulações inter-organizacionais ocorrem quando a atuação do associativismo local transcende os limites territoriais no qual se interconectam a outros com os mesmos objetivos. São classificados nessas formas, de acordo com Scherer-Warren (2006a), os fóruns da sociedade civil, as redes das redes, as associações nacionais das ONG's, movimentos do associativismo local e também as parcerias entre sociedade civil, Estado e mercado. Outra forma desse modelo é estabelecida pelas "interlocações e as parcerias institucionalizadas entre sociedade civil e o Estado" (SCHERER-WARREN, 2006a, p.111).

<sup>8</sup> Mobilizações na esfera pública, visualizam-se movimentos constituídos através das articulações das ONG's, das redes de redes, das associações locais que se constituem com mesmo objetivo. No entanto, possuem posturas ideológicas ou políticas adversas. A associação é feita para que tenham maior potencial de atuação nas formas contemporâneas de pressão política. Uma delas são as grandes manifestações em praças públicas, o que atraem os simpatizantes a causa. Assim, esses membros ganham visibilidade através da mídia para expor as suas reivindicações e conseguirem pressionar o Estado. Outros ganhos dessas ações são os efeitos simbólicos produzidos para os manifestantes, que reforçam os ideais dos projetos através do sentimento de pertencimento.



## **2. EMPRESAS EM REDE: AS DIMENSÕES TECNOLÓGICAS E SOCIAIS DE UM CONCEITO**

A partir do final dos anos 80, os avanços tecnológicos trouxeram benefícios e rapidez aos processos produtivos empresariais. Contudo, paralelo a isto, ampliou-se o horizonte de percepção e, conseqüentemente, de cobrança da sociedade em relação às organizações. Assim como as empresas, os meios de comunicação avançaram tecnologicamente, o que possibilitou a sociedade estar, a todo instante, ciente dos acontecimentos nacionais e mundiais e as boas ou más práticas empresariais.

Segundo Argenti (2006), todo esse interesse público veio após a conscientização de que o mundo dos negócios tinha grande impacto na vida social. Esse processo fez com que as organizações passassem a ter acentuado interesse em monitorar a visibilidade que possuem perante seus públicos. Nesse cenário, as ações/projetos de Responsabilidade Social passaram a fazer parte do mundo empresarial, tanto na dimensão mercadológica, quanto na comunicação. Com todas essas transformações, as organizações passaram a buscar novas formas de trabalhar com seus públicos, algumas inclusive inserindo-se de forma direta ou através de fundações nas comunidades de entorno.

O conceito de empresa em rede está diretamente relacionado a um conceitotecnológico. Os modelos mecanicistas de gestão e produção, como o fordismo, o taylorismo e o fayolismo, deram espaço a um novo modelo, chamado de toyotismo<sup>9</sup>, que ganhou espaço em grande parte das empresas européias e em algumas no Brasil.

A partir do momento em que a demanda por qualidade e quantidade tornou-se imprescindível, a forma de produção teve que ficar mais flexível e ágil. Destaca-se também, uma modificação dos processos organizacionais que substituíram a concepção de departamentos. Por sua vez, a transformação nos processos comunicativos criou espaços mais homogêneos e um mundo que aos poucos passou a parecer sem fronteiras, um mundo em rede. Já no novo paradigma produtivo que estamos discutindo, a informação, mais do que a técnica, é quem “move” o mundo da produção, que deve circular entre todos os envolvidos no processo.

---

<sup>9</sup> Toyotismo: modelo de gestão que passou a ser experimentado por diversos setores da economia baseado no padrão japonês, que substituiu o antigo sistema taylorista americano. Essa gestão preconiza um crescente multiplicação das tarefas desempenhadas pelos operários e um processo produtivo flexível, indo contra o modelorígido do fordismo.



Um outro aspecto é a nova dinâmica das empresas, que permitiu novas formas de acesso à tecnologia e mercados comuns. Ao mesmo tempo em que várias empresas estão ligadas em um determinado país ou região, elas podem, em outro mercado, serem concorrentes.

Essas características do novo contexto produtivo é que inicialmente caracterizaram o conceito de empresa em rede. A empresa em rede é uma nova arquitetura organizacional na qual os processos tornam-se mais dispersos geograficamente. No entanto, as informações estratégicas ao seu negócio continuam a ser controladas pela empresa-matriz. no padrão japonês, que substitui o antigo sistema taylorista americano. Essa gestão preconiza uma crescente multiplicação das tarefas desempenhadas pelos operários e um processo produtivo flexível, indo contra o modelo rígido do fordismo.

A informação e o conhecimento assumem na empresa em rede, papel estratégico, substituindo assim, a força produtiva alienada, operante até o momento. Nesse sentido, Gorz (2005) realiza a seguinte discussão:

O conhecimento se tornou a principal força produtiva, e que, conseqüentemente, os produtos da atividade social não são mais, principalmente, produtos do trabalho cristalizado, mas sim do conhecimento cristalizado. (GORZ, 2005, p.29)

Um fator de extrema importância para o entendimento da empresa em rede é o fato de que, para estar inserida em uma rede, uma empresa tem que tornar sua estrutura interna em rede, descentralizar-se e tornar-se mais horizontalizada.

As estratégias de formação de redes dotaram o sistema de flexibilidade, mas não resolveram o problema da adaptabilidade da empresa. Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é na essência o significado e o objetivo do modelo da “empresa horizontal”. (CASTELLS, 1999, p.185)

As mudanças nas empresas ocorreram tanto nas formas de operacionalizar o trabalho, quanto na maneira como as empresas relacionam-se com a sociedade e com seus públicos específicos de forma particular. Isso pode ser percebido na constante e atual preocupação demonstrada pelas organizações em criar uma imagem socialmente positiva.

Desta forma, as exigências por soluções já não mais recaem somente nos representantes políticos, mas também e, sobretudo, nas empresas. Nesse momento



torna-se necessário contextualizar um conceito largamente utilizado: a responsabilidade social empresarial.

Segundo Cardoso (2003), o expressivo crescimento econômico foi a marca das décadas de 50 e 60, baseado na regulação do modelo fordista, acompanhado pelo Estado do bem-estar social<sup>10</sup>. Mas, ao fim da década de 60, o fordismo começa dar sinais de esgotamento na Europa pelo processo de desaquecimento da economia e a queda da produtividade, que se agravou no início dos anos 70. Além disso, nesse mesmo período, as transformações no processo de produção, considerados como parte do processo de competição global, acompanhado pelos projetos neoliberais de reforma do Estado, geraram um novo cenário e papéis diferenciados para os Estados e as empresas.

Nesse cenário, as empresas passaram a atuar em campos que antes não faziam parte do seu escopo de atuação. As questões sociais, que até então eram de competência apenas dos Estados, passaram a ser divididas com o mercado e a sociedade.

Outro fenômeno que passou a ser observado foi a defesa da bandeira de uma nova ética empresarial. Segundo Lipovetsky (2000) em conjunto com a temática “ética nos negócios”, veio à tona a discussão sobre a corrupção, a degradação do meio ambiente, o preconceito, a pobreza, os direitos das minorias, as ações afirmativas e a responsabilidade social.

Toda essa demanda que atinge também o ambiente organizacional fez com que as empresas incorporassem à sua gestão de negócios as temáticas sociais, visando ajustarem-se aos valores de um bom comportamento empresarial ou boas práticas empresariais. Como bem ressalta o autor, estamos em uma época do “marketing ético” e suas decorrentes e variadas fundações voltadas para os mais diversos temas sociais, como os direitos da criança e do adolescente, a educação, a saúde, o meio ambiente, dentre outras. Para o autor, “a ascensão do referencial ético no universo empresarial é também inseparável de uma nova estratégia de marketing.” (LIPOVETSKY, 2000, p.46). O investimento que se faz em projetos de caráter social, cultural e ambiental nas organizações se estabelecem na tentativa de criar um clima de confiança entre a empresa e seus públicos. Para Lipovetsky (2000, p.47), a ética nos negócios não é uma moral desinteressada: é um novo instrumento de valorização das empresas no mercado.

---

<sup>10</sup> Estado de bem-estar social: modelo sociopolítico burocrático que foi adotado na maioria dos países desenvolvidos que adotaram o modelo do assistencialismo governamental.



Assim, uma imagem ética perante aos públicos gera “*ganhos de respeitabilidade*” e de reputação organizacional.

A ética funciona como estratégia comunicacional, posicionamento de mercado e uma ferramenta para aumento dos lucros. Esses lucros podem ser agregados através da valorização de suas ações, preços *premium* para os produtos por elas (empresas) comercializados, valorização da marca e ampliação da fatia da Opinião Pública favorável. Hoje, os ativos intangíveis valorizam mais as ações de uma empresa na bolsa, que seus ativos tangíveis: “O trabalho e o capital fixo material são desvalorizados e freqüentemente ignorados pela bolsa, enquanto o capital imaterial é avaliado em cotações sem base mensurável.” (GORZ, 2005, p.39).

Pensando em investidores que valorizam práticas de gestão sustentáveis e socialmente responsáveis, algumas empresas focam em determinados índices criados para suprir esta nova demanda. Caso típico desta nova conduta empresarial no Brasil é a Natura, que possui um alto Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), e possui ações bastante valorizadas e baixa oscilação desses valores acionários. No que tange ao “mundo das organizações” e sua forma de estar e de se comunicar serão necessárias novas abordagens, destarte para analisar esse novo jeito da empresa inserir-se socialmente, torna-se imprescindível um outro modelo de comunicação.

### **3- COMUNICAÇÃO EM SISTEMA E COMUNICAÇÃO EM SISTEMAS NAS REDES SOCIAIS**

Segundo Morgan (1996), existem dois modelos de comunicação: o orgânico e mecânico. Características como hierarquia, que tende a limitar as ligações entre os membros de uma rede e a centralização do poder, o que torna restrita a decisão, desenham uma organização denominada como mecânica e que, portanto, possui um sistema fechado. Estas organizações abertas, vistas como sistemas vivos, possuem características peculiares, tais como: hierarquias descentralizadas, maior número de indivíduos participando das decisões e que procuram se adaptar ao ambiente ao qual estão inseridas, levando sempre em conta a influência do ambiente que muitas vezes determina as atitudes a serem tomadas pela organização. Este tipo orgânico de formação organizacional já trás a tona o conceito de rede, uma vez que revela a interdependência e conexões existentes entre estes elos que compõe sua estrutura. Sendo o fato de esses órgãos estarem em rede, a comunicação já se faz presente como parte indispensável, já que é a própria conexão. A organização é vista como um sistema aberto à medida que ela, além de interagir com os seus subsistemas internos, também estabelece relações



com o ambiente externo, produzindo saídas (produção de bens e serviços), bem como recebendo do ambiente entradas que a energizam (recursos humanos, financeiros, dentre outros).

Morgan (1996) afirma que as organizações devem se adaptar ao ambiente nos quais estão inseridas. Morgan (1996) nestes estudos, também concluiu que uma empresa que se encontra em um ambiente instável e turbulento necessita de uma configuração interna que lhe permita maior flexibilidade.

Tanto as empresas inseridas em redes, quanto a organização vista como sistema aberto dão enfoque ao relacionamento com o meio ambiente do qual fazem parte. Cabe ao fluxo de comunicação organizacional conectar e interligar a organização aos outros “nós” que estão no ambiente externo e que constituem a rede. Assim, como a própria dinâmica da rede, esta comunicação possui um fluxo informacional descentralizado, menos hierarquizado e uma forte interatividade entre os “nós”. Toda essa conexão da empresa, tanto com seus subsistemas internos, quanto com o ambiente externo, é possibilitada pela comunicação.

Como o ambiente torna-se um fator determinante no processo comunicativo organizacional, a inserção da empresa na rede social surge como reflexo da consciência da organização pertencer a uma comunidade maior. Ou seja, a organização não é algo isolado do ambiente e, sim, o integra e com ele interage.

Assim, para a sobrevivência de uma organização orgânica, a comunicação é vista como um fator inerente, pois é ela quem fornece as informações para a troca, ela é a própria interação e a possibilidade de se manter um relacionamento mais próximo e transparente entre os públicos que, como já dito, são dependentes entre si.

Desta forma, podemos observar que a comunicação é a interação e a rede de uma organização, pois é através dela que os públicos e contextos da empresa trocam as informações e mensagens. Esta afirmação serve para entender a comunicação como um sistema que permite desmistificar que a comunicação, através unicamente de seus meios, é apenas um instrumento do sistema do qual faz parte.

### **3.1 REDE DE CIDADANIA FIAT**

Para apresentar esse modelo comunicacional adotado pelas organizações sistêmicas, será analisada a Rede de Cidadania Fiat, que surge como um exemplo dessa nova forma de comunicação proposta pelas organizações.

A Fiat é uma montadora de veículos, que se instalou no Brasil na década de 70, período no qual fundou uma unidade industrial em Betim, movida, sobretudo pela



isenção de impostos oferecida pelo município. Com a presença da Fiat, a cidade atraiu um grande número de pessoas, geralmente de baixa renda, para as adjacências da montadora. Ao longo dos anos a grande imigração de pessoas para os bairros Jardim Teresópolis, Vila Bemge e Vila Recreio resultou em um crescimento desordenado na região, agravado pelas condições precárias de infraestrutura, saúde, educação, etc. Esse crescimento gerou a formação de um dos maiores conglomerados urbanos, com um dos menores índices de desenvolvimento humano de Betim.

A Fiat Automóveis, desde sua fundação até os anos 90, realizava diversas ações de relacionamento com a comunidade de entorno com o objetivo de minimizar os impactos sociais por ela gerados. Todavia, eram projetos pontuais e sem uma orientação estratégica. A partir de 1997, foi criada pela organização uma comissão interna para planejar e coordenar as ações de responsabilidade social. Logo, a empresa buscou inserir-se na rede social como uma diferente forma de atuação no bairro jardim Teresópolis. Desta forma, a Fiat automóveis criou a Rede de cidadania Fiat com o propósito de desenvolver um projeto de responsabilidade social chamado Árvore da Vida. Para tanto, buscou interligar vários atores sociais, tais como: empresas privadas, ONG's, governo, comunidade de entorno e sociedade civil organizada. É importante salientar que a conexão de qualquer um destes membros é voluntária.

Para a primeira inserção, a Fiat Automóveis conectou-se às organizações não governamentais AVSI (Associação de Voluntários para o Serviço Internacional) e CDM (Cooperação para o Desenvolvimento e Morada humana), que agregaram a rede o *know-how* em desenvolvimento de projetos sociais. Estas ONG's têm como propósito trabalhar o desenvolvimento humano. Então, perceberam que a Fiat agregaria muito aos seus objetivos, pois investiria em subsídios para o desenvolvimento de projetos sociais por elas elaborados e iria atrair parceiros que facilitariam o seu trabalho.

A AVSI – Associação de Voluntários para Serviço Internacional - foi a primeira a ser convidada para essa rede. A montadora pediu-lhe que desenvolvesse um projeto de intervenção na comunidade próxima à fábrica. Para realização do projeto pedido pela Fiat, a AVSI conectou-se à ONG brasileira CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana.

A AVSI e a CDM iniciaram o projeto de intervenção na comunidade da região do Jardim Teresópolis, em 2003, com o mapeamento da situação da população e das instituições locais. Os resultados desse estudo constataram que os bairros, além de serem os responsáveis pelos maiores índices de criminalidade urbana em Betim, tinham



uma população com um baixo índice de escolaridade. Além desta pesquisa, as ONG's fizeram um mapeamento no complexo do Jardim Teresópolis para localizar os principais formadores de opinião da região. O envolvimento desses membros com projeto foi assessorado pelas ONG's, tornando-os co-responsáveis pelo desenvolvimento do projeto no bairro.

A comunidade local tem um papel fundamental: o de contribuir efetivamente para a auto-sustentabilidade do projeto para que a Rede de Cidadania Fiat possa desligar-se do projeto, e a população vir a assumir a responsabilidade de coordená-lo. Para que este processo seja feito de maneira responsável, foi criado pelas ONG's um grupo de referência formado pelos gestores de Instituições do Complexo Jardim Teresópolis. Com isso, aproveitando do relacionamento com sua rede de negócios já estruturada, a Fiat assumiu a função de atração e sustentação ao buscar envolver estrategicamente seus *stakeholders*, afim de angariar mais recursos humanos e financeiros para o *Árvore da Vida*.

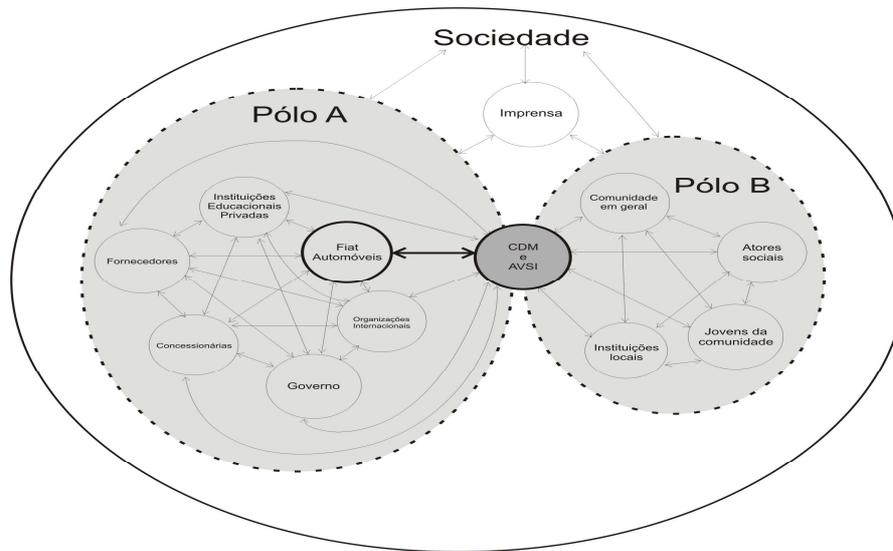
A atuação da Prefeitura de Betim no projeto *Árvore da Vida* dá-se através de seus programas sociais e suas secretarias. Nos processos internos da Rede de Cidadania Fiat, os fornecedores, as concessionárias e as instituições educacionais privadas têm a oportunidade de absorver os princípios da responsabilidade social corporativa e, também, podem potencializar e fortalecer as suas ações na área.

No caso específico destes nós da rede, o projeto *Árvore da Vida* apresenta quatro níveis de envolvimento, que vão desde o mais básico filantrópico ao ideal “fazer com”: a empresa oferece uma doação financeira ou de produtos; compra os produtos produzidos no projeto; oferece postos de trabalho às pessoas integrantes dos projetos; participa na execução de ações. No último nível de envolvimento, os fornecedores podem participar do projeto, ao discutir frentes de trabalho e desafios. Atualmente, esses integrantes encontram-se em diferentes estágios de engajamento.

Dada a complexidade de interligação de “nós” dessa rede, ela será enquadrada no modelo de sistemas, buscando ressaltar o conceito de comunicação no mesmo. Para direcionar e orientar as entradas, os fluxos comunicacionais internos e externos e as saídas da Rede de Cidadania Fiat, por meio de meio de uma análise perceptiva, através de análise documental, a existência de um contrato informal de conduta, gerenciado pelas ONG's AVSI e CDM. Devido a esta divisão de papéis, a rede estruturou-se em dois pólos, com membros distintos, que aqui serão nomeados como pólo A e B, que estão unidos através da articulação social das ONG'S. Para a análise da Rede de



Cidadania Fiat e da sua sistemática de fluxos comunicacionais em sistema, foi elaborado o desenho abaixo:



**Figura 2: Rede de Cidadania Fiat**  
**Fonte: Percepção a partir da análise de dados.**

Conforme podemos observar acima, através do desenho que estruturamos, a Rede de Cidadania Fiat está dentro de um grande sistema, a sociedade. Os pólos A e B, por sua vez, são subsistemas deste. Também podemos dizer que cada um dos elos que compõem estes pólos estão estruturados de forma sistêmica, pois estes, simultaneamente aos demais, recebem entradas, geram saídas e possuem subsistemas internos.

O pólo A é composto pelos fornecedores, concessionárias, instituições educacionais privadas, governo, instituições internacionais e a Fiat Automóveis. A montadora foi colocada em destaque no desenho por ser o elo central desse pólo.

Estes “nós” atuam como energizantes do processo. Cada um fornece ao sistema, dentro de sua especificidade, os subsídios necessários para o seu desenvolvimento, o que chamaremos aqui de entradas, na perspectiva do projeto Árvore da Vida. Concomitantemente, os elos do pólo A também recebem as saídas do pólo B, dos demais elos do pólo A e outros atores da sociedade, como a mídia.

Considera-se saídas as decisões na forma de projetos ou ações de qualquer um dos membros das categorias da rede. E entradas os resultados para os públicos conectados rede, o que implica inclusive no próprio membro que originou a saída. Então, pelo ponto de vista do pólo A, saídas são todas as ações em benefício do pólo B. Estas (saídas), por sua vez, são consideradas entradas na perspectiva do pólo B. Saídas do pólo B, que são resultados da entrada do pólo A, retornam ao pólo A como entradas.



Pode ser citado como exemplo de resultado o Cine Jardim, projeto de promoção cultural desenvolvido pela Fiat e mais alguns dos elos do pólo A. Este projeto gerou elementos para que a sociedade perceba-se uma imagem positiva destes investidores, um tipo de entrada no pólo A.

Após esta explanação de como são vistas as entradas e saídas dentro da rede, podemos concluir que estas estão estruturadas em prol do interesse na integração: os investimentos nos projetos e os retornos que ele oferece. O objetivo da Fiat Automóveis é promover a interação e estabelecer uma troca. Essa relação de “ganha-ganha” (assim caracterizada pelos participantes) foi potencializada pela formatação em rede, pois cada membro, inclusive a Fiat Automóveis, obtém retornos diretos e indiretos (intangíveis), e por outro lado, agrega ao projeto diversos benefícios obtém retornos diretos e indiretos.

Como pode ser visto, a comunicação em sistema trabalhada na rede social pode ser entendida como uma ação estratégica de comunicação organizacional. Ela pode gerar para diversos públicos retornos (entradas) significativos e simultâneos, entre eles como, por exemplo: ser reconhecida pela sociedade civil como uma empresa socialmente responsável; aumentar o nível de satisfação e orgulho dos seus colaboradores com relação à empresa; mobilizar o seu público interno para ações sociais; ser vista pelos fornecedores como uma empresa parceira para o desenvolvimento do seu negócio, não só financeiramente; ter a marca associada pelos clientes em ações relacionadas à responsabilidade social; ser reconhecida pelo o Estado como uma empresa parceira para o desenvolvimento social do país; ter o respeito e parceria da comunidade local; ter a empresa pautada pela mídia nos cadernos de programas sociais; enfim, atuar efetivamente para obter o fortalecimento da sua marca; auxiliar na construção e consolidação de uma forte reputação empresarial e, por consequência, contribuir para a sustentabilidade dos negócios da empresa. No entanto, nenhum desses resultados pode ser previsto. São resultados virtuais uma vez que a sua realidade depende da dinâmica dos fluxos dessa informação na própria rede.

Através das observações que foram realizadas, percebe-se que atualmente são poucas as ações vistas entre os elos do pólo A para o pólo B, sem a interferência direta ou indireta da Fiat Automóveis. Porém, através da Comunicação Corporativa, segundo os documentos analisados, a montadora buscou a partir de 2008 incentivar os processos de forma mais aleatória, em vários elos, possibilitando desta forma, a autonomia dos elos, característica intrínseca as estruturas em rede.



Uma outra estratégia adotada pelo elo central, a montadora Fiat, tem sido proporcionar aos elos do pólo A, a possibilidade de interação, apesar deles ainda não estarem adaptados a este modelo. Por isso, a montadora tem buscado treinar e incentivar as interações desse fluxo específico. Desta forma, a montadora deve buscar agir no sentido de deixar de ser o elo central da rede.

Conforme nos afirma Capra, já anteriormente discutido, sobre os fundamentos constituintes para a perenidade da rede, enquanto esses fluxos comunicacionais não se efetivarem de maneira mais sistêmica, a rede não terá como produzir movimentos circulares de aprendizado e uma constante auto-organização. Além disso, esse aprendizado é necessário para a promoção da identificação e realimentação dos laços entre os elos da rede.

#### **4- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se destacar que os princípios do toyotismo, da revolução informacional, que são as bases para a empresa e rede foi verificada na realidade das empresas das economias emergentes, caso em que a Fiat e seus fornecedores se enquadram.

A experiência da montadora na sistematização de um processo produtivo em rede parece indicar um fator que auxiliou-a na inserção em uma rede social, pois este sistema lhe deu insumos de como descentralizar e agir em conexão com outros sistemas. Nesse sentido, é possível inferir que a experiência em rede em seu processo produtivo, potencializou as ações da Fiat na sua rede social.

Foi possível identificar ainda que, a articulação desta rede foge ao princípio de horizontalidade presente no conceito de rede, estudado nesta pesquisa. Isto porque apresenta um “nó” de destaque assumido pela Fiat. Esta ação confirma o que foi abordado, pois, por mais que se propague a idéia de que a rede é simétrica nas suas decisões, elos centrais podem emergir devido serem os responsáveis pelas entradas que alimentam e mantém a teia.

Outra constatação é que essa nova forma de fazer negócios também conecta as empresas em redes para a formação de imagem e reputação organizacional. Além de buscar elos para o projeto, a Fiat envolveu outros “nós” de setores importantes da sociedade, como governo, terceiro setor e sociedade civil, “nós” sociais fundamentais para a circulação de uma imagem positiva das empresas.

Por fim, destaca-se que a entrada das empresas na rede social como estratégia comunicacional é um tema que necessita de amplo aprofundamento.



## Referências bibliográficas

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro : Elsevier, Campus, 2006.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** 3.ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CARDOSO, Maria Beatriz Rocha. **A ASMARE e seus parceiros públicos e privados: uma rede de cooperação para a geração de trabalho e renda.** 2003. 123p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <[http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg\\_ConsItem.html](http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConsItem.html)>. Acesso em: 12 ago.2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. 1, São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999. Cap.3, p.185-217.
- FRANÇA, Vera R.Veiga. **Do telégrafo à rede: o trabalho dos modelos e a apreensão da comunicação.** In: J.A. PRADO (org.), *Crítica das práticas midiáticas: da sociedade de massa às ciberculturas.* São Paulo, Hacker Editores, 2002. p. 57-76.
- GOHN, M. G. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital.** Tradução Celso Azzan Jr. 1.ed. São Paulo: Anna blume, 2005.
- LIPOVESTKY, Gilles. **A alma da empresa: mito ou realidade.** 2000. Cap.3, p.41-66.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- RECUERO, Raquel . **Redes sociais na internet: considerações iniciais.** In: IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da XXVII INTERCOM, 2004, Porto Alegre. Anais do XXVII Intercom, 2004.
- SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais.** 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, abril 2005. Cap.7, p.111-123.
- SCHERER-WARREN, Ilse. **Das mobilizações às redes de movimentos sociais.** Revista Sociedade e Estado, v.21, p.109-130, 2006a.
- TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. **Das redes sociais à inovação.** Ciência da informação, Brasília, v. 34, n.2, p. 93 -104, maio/ago. 2005.
- WORD WILDLIFE FUND. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da autoorganização.** [S.l.] 01ed. 2003. Disponível em:<<http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/index.cfm?uNewsID=3960>> Acesso em: abr. de 2008.