

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Comunicação**

Luisa da Silva Monteiro

**INTERAÇÕES E MEDIAÇÕES ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES**

**Um estudo sobre processos de mediação e relacionamentos**

**Belo Horizonte**

**2013**

Luisa da Silva Monteiro

**INTERAÇÕES E MEDIAÇÕES ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES:**

**Um estudo sobre processos de mediação e relacionamentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes – Interações Midiáticas - da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de mestra em comunicação.

Orientadora: Ivone de Lourdes Oliveira

Belo Horizonte

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M775i	<p>Monteiro, Luisa da Silva Interações e mediações entre empresas e comunidades: um estudo sobre processos de mediação e relacionamentos / Luisa da Silva Monteiro. Belo Horizonte, 2013. 104 f.: il.</p>
	<p>Orientadora: Ivone de Lourdes Oliveira Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.</p>
	<p>1. Empresas. 2. Comunidade. 3. Interação social. 4. Mediação. 5. Relações interorganizacionais. 6. Responsabilidade social. I. Pinto, Júlio César Machado. II. Oliveira, Ivone de Lourdes. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. IV. Título.</p>
	SIB PUC MINAS
	CDU: 658.3.048

Luisa da Silva Monteiro

**INTERAÇÕES E MEDIAÇÕES ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES:**

**Um estudo sobre processos de mediação e relacionamentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes – Interações Midiáticas - da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de mestra em comunicação.

---

Ivone de Lourdes Oliveira (Orientadora) – PUC Minas

---

Maria Ângela Mattos – PUC Minas

---

Márcio Henrique Simeone - UFMG

Belo Horizonte, 14 de março de 2013

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Rodolfo e Nadir, por serem verdadeiros apoiadores e incentivadores na minha busca pelo conhecimento, além de serem diretamente responsáveis pela pessoa que sou hoje. Às minhas lindas irmãs pela amizade e carinho.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes, em nome do coordenador Júlio Pinto, pela oportunidade, compreensão e flexibilidade. À todos os professores que tive ao longo do curso pelo apoio durante a trajetória, que mesmo prorrogada, foi recheada de trocas e descobertas.

Agradeço também aos professores Márcio Henriques Simeone e Maria Ângela Mattos pelas sábias e lúcidas considerações feitas na qualificação. A Maria Ângela Mattos, um carinho especial por ter me apresentado o universo acadêmico, em 2004, ainda na graduação, com sua constante delicadeza, método e comprometimento.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca, apoio e descontração. Aos meus amigos que me estiveram comigo nesse processo, quando tudo parecia ser impossível. Gratidão especial a Rodrigo, Luna, Luciana e Marcos, que na reta final transformaram seus minutos livres em apoio incondicional.

E um agradecimento muito especial a minha querida amiga, professora e orientadora Ivone, a quem tenho tanta admiração, respeito e vontade de estar perto, por seu brilho constante, sua permanente curiosidade, suas indagações, sua forma leve, ética e comprometida de viver, de contagiar e estar no mundo. Uma pessoa que, ao longo dessa convivência, pôde me orientar para muito além deste trabalho.

## RESUMO

Essa dissertação propõe compreender a dinâmica dos processos interacionais entre organizações e comunidades a partir das mediações. A proposta é identificar as mediações e suas influências no relacionamento entre atores sociais e seus desdobramentos na interação. A fundamentação teórica se orienta pela perspectiva interacional com base na perspectiva comunicacional e na sociologia fenomenológica e se complementa com a discussão sobre o conceito de mediação. Como empiria, o trabalho contemplou a pesquisa do relacionamento da V&M do Brasil com o Barreiro, uma região de Belo Horizonte próxima à empresa. A partir dos discursos dos entrevistados obtidos em grupos focais e entrevista em profundidade, a análise foi desenvolvida a partir da referência teórica de Goffman. Foram identificados conceitos operatórios em sua teoria para entender a constituição da interação e o papel da mediação neste processo. Os resultados encontrados sinalizam significativa relevância da mediação, especialmente dos mediadores, pois estes demonstram ter grande influência no modo pelo qual as pessoas percebem, significam e vivenciam interação.

**Palavras-chave:** Mediação, Interação, Relacionamento com comunidade, Organizações.

## ABSTRACT

This dissertation aims to understand the dynamics of the interactional processes between organizations and communities from mediations. The proposal is to identify the mediations and their influences on the relationship between social actors and their unfolding interaction. The theoretical grounding is guided by the interactional perspective based on the perspective of communication and phenomenological sociology and is complemented with a discussion on the concept of mediation. As empiricism, the work included the research of the relationship of V&M do Brasil with Barreiro, a region of Belo Horizonte next to the company. From the interviews obtained in focus groups and in-depth interviews, the analysis was developed from the theoretical reference of Goffman. It has been identified operational concepts in his theory to understand the constitution of the interaction and the role of mediation in this process. The results indicate significant relevance of mediation, mediators especially since they seem to have a great influence in the way people perceive and signify the interaction.

**Keywords:** Mediations, Interaction, Relationship between social actors, organizations.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo analítico (MG).....	77
---------------------------------------	----

## LISTA DE MAPAS

MAPA 1 – Visão aérea V&M do Brasil no Barreiro.....	71
---	----

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 INTERAÇÃO: UM CAMINHO PARA UM ENTENDIMENTO AMPLIADO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
2.1 A comunicação sob um olhar interacional e relacional.....	23
2.2 Contribuições dos estudos de recepção e a retomada interacional .....	27
2.3 Modelos e processos interação .....	35
2.3.1 Regimes de interação de Landowisk.....	42
2.4 Interações entre organizações e comunidades: breve contextualização .....	45
2.4.1 Comunidades: a busca de seu entendimento como público organizacional .....	51
<b>3 MEDIAÇÃO: PERSPECTIVAS PARA SUA COMPREENSÃO COMO ELO DE ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES E SENTIDOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 Abordagens conceituais sobre mediação.....	55
3.2 Abordagens sobre mediação e mediadores: diferenças e pontos em comum.....	60
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: UM OLHAR PARA A RELAÇÃO ESTUDADA .....</b>	<b>69</b>
4.1 Aspectos metodológicos e operacionais.....	69
4.2 Modelo Analítico.....	72
4.3 Análise de dados .....	79
4.3.1 Processo de aproximação .....	79
4.3.2 Novo acordo: orientação para construção do relacionamento.....	85
4.3.3 Esferas de mediação.....	90
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender as interações entre organizações e comunidades a partir dos processos de mediação, tendo por pressuposto que é nesse ambiente que as interações são estabelecidas. A partir disso, direciona-se o olhar para o entendimento de como as relações são construídas, mantidas e percebidas por ambas as partes. Assim, pretende-se entender como o relacionamento entre empresa e comunidade é estruturado a partir de das mediações. Acredita-se que o relacionamento não está centrado apenas na mediação exercida por um ator específico, mas por uma rede de mediações que, acumuladas, configuram a interação entre organizações e comunidades.

Para isso, a perspectiva adotada na pesquisa entende a comunicação não como um processo estático, mas ao contrário, como algo dinâmico, definido nas e a partir das relações estabelecidas entre os atores sociais, considerando que as posições, os discursos e as ações estão em constante movimento de definição e redefinição dos relacionamentos e dos vínculos. Ou seja, um processo que não está dado, mas que é vivo e que, necessariamente, é construído pelas pessoas.

Tendo como referência o paradigma relacional e a sociologia fenomenológica para o estudo da interação entre organização e comunidades, a orientação para esse entendimento comunicacional olha para a mobilidade da relação entre os atores, direcionando assim, a atenção para a relação entre eles (BASTOS e LIMA, 2008). Ao invés de centrar-se na análise da recepção ou da emissão, o olhar volta-se para o que se estabelece entre as instâncias, como isso se alterna na dinâmica interacional e o que isso implica. Na perspectiva relacional, a interação “é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se redefine permanentemente a partir da interação dos interlocutores [...] Na interação, o que está em jogo é a construção de uma base comum a partir de onde sentidos são produzidos.” (BASTOS e LIMA, 2008, p. 9).

Complementando, França (2006) destaca que na interação, nessa dinâmica de produção de sentido, os sujeitos, ao estarem em relação, estão também em processo de construção de si mesmos, pois eles “são produzidos nos e pelos laços discursivos” (FRANÇA, 2006, p. 77). Para autora, eles se compreendem e compreendem o outro nas trocas estabelecidas, pois fazem parte do processo identitário, na medida em que afetam e são afetados pelos discursos, representações e posicionamentos do outro.

Por partilhar dessa abordagem, Primo (2008) ressalta a importância de, durante a pesquisa comunicacional, voltar-se para a interação como forma de romper com a influência das visões funcionalistas nos estudos de comunicação. Esse é um caminho investigativo que reflete o investimento científico na compreensão do fenômeno sob o ponto de vista comunicacional. Sabe-se que este caminho não é suficiente em si mesmo para o rompimento das visões instrumentais que permeiam o campo, mas já representa outra possibilidade de reflexão.

Essa orientação teórica embasa o percurso desta dissertação, que é motivada pelo interesse em compreender melhor as dinâmicas de relacionamento entre organizações e comunidades e também em aprofundar o estudo sobre a "mediação" nesse contexto.

Esse último ponto surgiu como desdobramento do trabalho "Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teórico-metodológicas para apreensão do fenômeno"<sup>1</sup> apresentado no GT Comunicação em Contextos Organizacionais no XX Congresso da Compós 2012, realizado em Porto Alegre. O artigo se propôs a entender a relação entre a Vale e duas comunidades com as quais se relaciona e, nessa dinâmica, a categoria que apareceu de forma significativa na pesquisa foi a mediação exercida pelo profissional de comunicação. Devido à recorrência do questionamento de seu papel nos discursos coletados, percebeu-se que era um elemento constitutivo das percepções dos moradores a relação com a empresa e a empresa em si. Durante a discussão que se seguiu, na Compós, a temática da "mediação" foi discutida pelos presentes, especialmente pela fragilidade teórica em entender o conceito neste contexto, o que provocou uma inquietação e ânimo a investigá-la.

Motivada pelos questionamentos levantados sobre esse conceito de mediação e seu exercício nos processos de interações, esta dissertação tem, portanto, como objeto de estudo o entendimento mais amplo do tema, sem focá-lo exclusivamente no exercício de um profissional, mas em busca da compreensão de como a mediação é processada nos relacionamentos entre organizações e comunidades.

---

<sup>1</sup> Este artigo é um produto da pesquisa "Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações" financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que buscou entender o caráter processual e dinâmico da comunicação no contexto das organizações.

Como empiria tem-se o relacionamento da V&M do Brasil, multinacional que possui uma usina integrada na região do Barreiro, em Belo Horizonte, com a população dos bairros que compõem as redondezas da usina. Para entender como esse relacionamento é estabelecido, a pesquisa contemplou percepções do profissional responsável pela Coordenação de Integração com a Comunidade e Projetos Sociais da V&M do Brasil, prestador de serviço responsável pela consultoria e gestão de projetos incentivados pela V&M do Brasil e gerente do projeto Comunidade Viva desenvolvido pela ONG CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana. Além disso, foi realizado um grupo focal com a presença de três diretoras de escolas do Barreiro participantes do grupo de relacionamento mais antigo da empresa - o G+, que são também moradoras da região.

Assim, a pesquisa procurou entender como os atores sociais citados acima se articulam em interação, como percebem o relacionamento (sua construção, pontos fortes e fracos) e como as atuações desses diferentes atores constroem a relação entre a empresa e as pessoas que constituem as comunidades do Barreiro. A percepção e a dinâmica interacional serão estudadas a partir da aplicação de um modelo analítico que utiliza de conceitos operatórios de Goffman para compreender a interação a partir dos discursos dos entrevistados. Tem-se aí o desafio de apreender o caráter dinâmico das interações, acompanhado da tarefa de identificar e analisar as diversas nuances das forças que se fazem presentes na ambiência da mediação. Para isso, os capítulos teóricos procuram fundamentar possibilidades de análise e de compreensão do objeto empírico.

Dessa forma, este trabalho tem em seu primeiro capítulo esta introdução, com o objetivo de apresentar o objeto estudado, suas motivações e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo busca refletir sobre a interação, tendo como embasamento os campos da comunicação e da sociologia. Nele, pretende-se também contextualizar os estudos sobre relacionamento entre organizações e comunidades a partir do reposicionamento desses atores na interação. Além disso, apresenta uma discussão sobre o que significa e quais os desafios em conceber as comunidades como público organizacional.

O terceiro capítulo, com base na discussão da interação, aprofunda a discussão da utilização do termo mediação como conceito. Para isso, a abordagem seguiu principalmente com a referência de autores Vincent Liquète (2010), Daniel Peraya

(2010) com estudos vinculados à Revista *Hermès* a partir do livro “*Médiations*”<sup>2</sup>. Além de uma contextualização de diferentes perspectivas da utilização do termo, o capítulo apresenta abordagens mais recorrentes para a compreensão da mediação como elo na interação e encaminhamentos para pensar o termo a partir das perspectivas de Jean Davallon (2012).

A metodologia é apresentada no quarto capítulo, onde está detalhado o modelo analítico e a análise dos dados. Para composição do modelo, teve-se por base os estudos do interacionista Goffman. Foram escolhidos três conceitos chave do autor como conceitos operatórios do modelo analítico. Por meio deles, os dados coletados foram analisados, com o objetivo de perceber como as mediações são evidenciadas nos discursos dos entrevistados e qual o seu papel na constituição das interações. A análise da interação feita foi associada às categorias de Landowisk: manipulação, regularidade, ajustamento, acidente; já que esse arcabouço teórico permite olhar para as interações e para os atores a partir das definições e acordos de cada interação e dos consequentes comportamentos oriundos dessas definições. Possibilita ainda perceber como se dão os processos de ruptura e de sustentação das relações, criando assim, possibilidade para que se percebam as forças presentes em cada interação.

---

<sup>2</sup> Publicado em 2010, esse livro Francês reúne as principais discussões sobre o conceito de mediação e suas abordagens a partir de artigos publicado na Revista *Hermès*.

## **2 INTERAÇÃO: UM CAMINHO PARA UM ENTENDIMENTO AMPLIADO DA COMUNICAÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo situar a perspectiva comunicacional adotada neste trabalho e apresentar a discussão sobre a interação com base nesse recorte epistemológico. Para isso, serão discutidas as principais características referentes ao paradigma relacional e a seguir será feito um percurso conceitual sobre os aspectos fundamentais da discussão sobre interação para a compreensão dos processos de comunicação no contexto das organizações.

### **2.1 A comunicação por um olhar interacional e relacional**

Uma das preocupações dos estudos sobre a comunicação no contexto das organizações que tem como referência o paradigma relacional<sup>3</sup> é apreender o fenômeno comunicacional por seu aspecto dinâmico e de mútua afetação. Essa perspectiva – adotada neste trabalho – busca superar as limitações do paradigma clássico informacional, que entende a comunicação como transmissão de informação.

Para França (2001), dois são os principais aspectos das abordagens que se baseiam nessa perspectiva técnico-transmissiva. O primeiro está no tipo de reflexão feita: “as análises vão se ocupar dos seus resultados: uma dada mensagem foi ou não bem transmitida, provocou que tipo de efeitos.” (FRANÇA, 2001, p.13). Ou seja, o processo é menos valorizado do que os resultados, já que a relação está em segundo plano nesse tipo de análise. O segundo se refere ao caráter mecânico de apreensão do fenômeno, que percebe seus componentes de forma estática e fixa “estuda-se a lógica da produção, dos emissores; a característica dos meios (natureza técnica, modos operatórios); as mensagens (conteúdos); a posição e atitude dos receptores”. (FRANÇA, 2001, p.13).

Esses dois pontos são, como se pode perceber, incompatíveis com o entendimento da comunicação de forma dinâmica, complexa e global, como propõe a perspectiva aqui adotada. O paradigma dialógico ou relacional, ao contrário, se

---

<sup>3</sup> Entende-se paradigma aqui tal como sugere FRANÇA (2001, pag. 12) “Se as teorias compreendem sistematizações de conhecimentos, um corpo organizado de ideias, o paradigma refere-se a uma estrutura anterior, subjacente, matricial – é o esquema organizador das teorias. O paradigma direciona a apreensão e o tratamento das teorias; ele é definidor das perguntas a serem respondidas. O paradigma conduz o processo de conhecimento, ordenando a iluminação trazida pelas teorias”.

fundamenta teórica e metodologicamente nos estudos de George H. Mead e no interacionismo simbólico. À sua luz, o fenômeno comunicacional é entendido como:

processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado texto). (LIMA, 2008, p.114).

Essa concepção possibilita perceber a comunicação como um processo que não está dado, mas que é construído na relação, a partir dos sujeitos, suas referências e a situação em que se encontram, permitindo a compreensão de seu aspecto compartilhado. Essa mudança vem acompanhada nos estudos comunicacionais por uma mudança de termos linguísticos. Como colocado por França (2008), por muito tempo predominou-se o uso das expressões “atos” ou “ações comunicativas” que vem sendo substituídas pela “interação”.

Encontramos em diferentes momentos e/ou autores, expressões como ‘processo comunicativo’, ‘atos’ ou ‘ações comunicativas’, ‘objeto comunicativo’. Nos últimos tempos é a noção de interação que aparece com frequência, associada e modificada pela comunicação, ou como forma mais adequada de nomear o processo comunicativo. Sabemos que palavras não são gratuitas, nem se equivalem; elas trazem sentidos que conformam nossa apreensão e compreensão dos fatos do mundo. A escolha por ‘interação’ substitui e qualifica distintamente a ideia de ação, enfatizando seu aspecto compartilhado. (FRANÇA, 2008, p. 71).

Essa substituição foi identificada também por Mattos e Villaça<sup>4</sup> (2011, 2012), que notam o crescimento da utilização do termo *interação* em dissertações, artigos e teses e a sua fundamentação associada à perspectiva comunicacional. Por mais que se acredite que em diversos momentos o termo ainda apareça de forma embrionária, pouco aprofundado, o fato de servir como embasamento teórico dos estudos comunicacionais já sinaliza uma mudança. Para os autores,

as perspectivas adotadas pelos estudiosos têm se diversificado e avançado no sentido de romper com a visão generalista bem como com a vertente tecnicista da interação, deslocando o foco excessivo nos meios e dispositivos técnicos para o estudo dos processos interacionais (MATTOS e VILLAÇA, 2011, p. 2).

---

<sup>4</sup> Os autores desenvolvem uma metapesquisa sobre a construção do “capital teórico” das interações midiáticas com base em publicações da Compós e (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação) e Intercom, da década de 2000. O nome da pesquisa financiada pela FAPEMIG é “A construção do capital teórico sobre os processos de interação midiática nos artigos científicos apresentados nos eventos nacionais da Compós e Intercom durante os anos 2000”.

Nesse sentido, França (2006, 2008) recupera e sistematiza a perspectiva relacional/dialógica como forma de superar a percepção do objeto comunicacional como algo empírico, colocando a interação como objeto teórico das discussões do campo. Para Mattos e Villaça (2012), essa ênfase “implica deslocá-la [a questão da interação] da condição de fenômeno para um ponto de vista sob o qual o próprio processo comunicativo deve ser entendido nos estudos do campo” (MATTOS e VILLAÇA, 2012, p.27). Dessa forma, os autores reforçam que ao invés de ser tratada como transmissão de mensagens, a comunicação passa a ser entendida como processos de compartilhamento simbólico entre sujeitos.

Assim, na perspectiva relacional, são três as dimensões articuladas para entender o fenômeno: interacional, simbólica e contextual. A dimensão da interação se refere a quando ocorre comunicação entre os sujeitos e quando eles “são capazes de reconhecerem reciprocamente o papel de interlocutor assumido por um e outro” (FRANÇA, 2006, p.69). A dimensão simbólica “está materializada nos discursos dos interlocutores – enunciados e marcas de enunciação - que, como vestígios da comunicação, trazem impressas marcas do contexto em que a interação se dá” (LIMA, 2008, p.118). Como reforça França (2006), a linguagem não está separada do mundo, ela faz parte da representação e da apresentação, ela está presente nas ações. Já a dimensão contextual “corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos”. (LIMA, 2008, p.114).

Perceber a comunicação a partir da articulação dessas três dimensões amplia as possibilidades de investigação da comunicação. Mais elementos analíticos, como os atores, o contexto, os discursos, suas afetações, ajustes e desdobramentos possibilitam a percepção de marcas e configurações do processo que antes não eram vistos, pela limitação do olhar de análise.

Para os estudos da comunicação no contexto das organizações, essa percepção foi considerada um marco, já que por muito tempo os estudos (iluminados principalmente pela interface com o campo administrativo) se restringiam a abordagens sobre as estratégias das organizações, no sentido de entendê-las como determinantes em si mesmas, desconsiderando as dimensões que constituem as interações. A vertente dialógica de investigação coloca em voga outras variáveis que constituem o processo comunicacional, configurando, assim, um quadro relacional

mais amplo que vai além da transmissão de informações para ser entendido como compartilhamento de sentidos. (FRANÇA, 2001).

Trata-se, portanto, o processo comunicativo, de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituído de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura. (FRANÇA, 2001, p.15).

É essa dinâmica de mútua afetação que possibilita entender os atores sociais de uma relação como aqueles que se atualizam e atualizam a natureza das interações, a partir de seus contextos, suas experiências, seus posicionamentos e seus discursos. Primo (2008) destaca a importância em “observar o impacto recursivo de cada movimento no todo, as repercussões sociais, e não simplesmente a emissão, a difusão, a transmissão” (PRIMO, 2008, p. 13).

O que o autor aponta é um complemento à proposta de França que trabalha a matriz de Mead “ele [Mead] fala da comunicação como momento de costura, de construção, de transição. A comunicação, portanto, é da ordem do movimento. O desafio é desenvolver os instrumentos adequados para captar esse movimento” (FRANÇA, 2008, p. 90). Na comunicação, existe uma movimentação que é própria dos sujeitos e diz respeito à alternância de papéis (receptor e emissor) durante o processo comunicacional. Para a compreensão desse movimento, França diz que

analisar os sujeitos em comunicação é, simultaneamente, achar nos textos as marcas que os interpelam e no posicionamento e nas falas desses sujeitos a maneira como eles respondem, atuam, produzem. (...) Não se trata, portanto, da análise de um texto (narrativas, discursos, representações) no contexto das interlocuções. É nesse movimento que os sujeitos (agentes e pacientes dos processos comunicativos) ganham existência – e é onde podem ser apanhados. (FRANÇA, 2006, p.86).

Para o estudo das interações entre organizações e comunidades, esses elementos possibilitam uma análise mais profunda do objeto. Por exemplo, a investigação da situação em que os relacionamentos ocorrem ou não ocorrem, as expectativas tanto da organização quanto da comunidade, os símbolos da relação e os discursos apresentados constituem um processo interativo. Além disso, considerar a mútua afetação permite a compreensão da dinâmica da interação, bem como sua transformação a partir das mudanças de contextos e demandas dos atores.

Mead trabalha com a ideia de ato social, considerando-o como uma interação de organismos diferentes que não pode ser compreendida somente pelas partes, mas

por seu caráter dinâmico, em que um afeta o outro. França (2008), a partir do estudo do autor reforça:

a comunicação enquanto interação é uma relação de dois: um e outro estão lá desde o princípio, e não podem ser ignorados (...). Não é possível, numa perspectiva interacional, analisar a intervenção de um emissor sem levar em conta o outro a quem ele se dirige e cujas respostas potenciais (as respostas do outro imediato e de outrem – o grupo ao qual pertence) já atuam com antecedência sobre o seu dizer; não é possível analisar o receptor separado dos estímulos que lhe foram endereçados e que o constituíram como sujeito daquela relação. (FRANÇA, 2008, p.87).

França (2008), em sua citação, evidencia a necessidade de incluir a recepção nos estudos orientados pela perspectiva interacional. Antes dos estudos de recepção, que na América Latina datam da década de 1980, as investigações no campo da comunicação se voltavam para o emissor, transmissão das mensagens, seus efeitos e usos ou para audiência. Com a inauguração desses estudos, outros elementos passaram a ser incluídos nos estudos teóricos e empíricos e iniciou-se um deslocamento da abordagem transmissiva que se voltava para a relação dos atores.

## **2.2 Contribuições dos estudos de recepção e a retomada interacional**

Gomes (2004) pontua que houve um desenvolvimento nas análises da recepção até chegar ao entendimento atual de recepção. A autora sinaliza que as mudanças se devem ao “enfoque e período histórico do desenvolvimento da comunicação como disciplina” (GOMES, 2004, p. 14). As pesquisas de audiência estavam vinculadas às pesquisas de mercado e por isso se restringiam a análises quantitativas sobre o perfil do público (sexo, classe, gênero) e questões como tempo de exposição ao meio e relação com consumo. Os estudos dos efeitos, por outro lado, preocupavam-se com o entendimento de qual efeito o meio de comunicação provoca no receptor, o que ele motiva e causa. O olhar estava direcionado para o meio e, a partir daí, se procurava entender o que ele causava. “Em geral, pode-se dizer que tais estudos são guiados pela pergunta: o que os meios de comunicação fazem às pessoas” (GOMES, 2004, p. 15).

Já os estudos de recepção direcionam o seu olhar para o receptor, seja um grupo ou um indivíduo, procurando entender o seu comportamento para, a partir daí,

entender como se dá a relação entre o emissor e o receptor. Trata-se de uma mudança significativa, pois desloca-se o olhar do papel dos meios, da emissão, para o papel da recepção. Em suma, esses estudos

caracterizam-se por procurar entender o lugar do receptor no processo comunicativo a partir da perspectiva da sua *atividade* e, portanto, negando as concepções que o entendem passivo, já que condicionado por um esquema linear de comunicação. (...) Definem-se antes como aqueles estudos que procuram dar conta da “relação” entre os meios e os receptores a partir da negação de que essa relação seja de mero “efeito de uns sobre os outros. (GOMES, 2004, p. 16).

Complementando a perspectiva de Gomes, Ronsini (2008) diz que “por pesquisa de recepção entendemos um conjunto de trabalhos centrados nas práticas de apropriação da mídia. (...) A mídia passa a ser vista como instância constitutiva das práticas sociais” (RONSINI, 2008, p. 16). A noção de apropriação coloca o receptor em outro lugar no processo comunicacional, um lugar onde ele age, pensa, reage. E pode-se dizer que é a partir desse enfoque sobre a recepção que as investigações deslocam seu olhar para a interação - dinâmica na qual as práticas são apropriadas, recriadas e compartilhadas. Assim, de uma percepção centrada na transmissão, os estudos passaram a reconhecer a recepção como um espaço de atividade dos sujeitos. Com isso, a circulação deixa de ser um lugar automático de passagem do fluxo comunicacional e, ao ser problematizada, é entendida como “zona de indeterminação criada pela existência e manifestação de um terceiro elemento que vem funcionar como um dispositivo, enquanto espaço gerador de potencialidade”. (FAUSTO NETO, 2009, p.6).

A mudança de perspectiva orientadora dos estudos do campo da comunicação impactaram também os estudos de comunicação no contexto organizacional. Por muito tempo eles estiveram centrados na organização, em suas ações, suas comunicações, na busca de satisfação, eficiência e eficácia dessas atividades. Hoje, percebe-se que essas contribuições teóricas estimulam o olhar da organização para as relações que ela constitui com outros atores e com isso para o entendimento de como os sentidos são compartilhados e reconhecidos como elementos que contribuem para a criação de vínculo entre os atores.

Nesse sentido, Baldissera (2004) compreende a comunicação como um processo complexo em que sentidos são construídos e disputados pelos atores. São nas e a partir das relações que os atores produzem, internalizam e colocam sentidos

em circulação. Partilhando dessa ideia de ampliar o olhar comunicacional para a interação, o autor diz que:

A partir da compreensão de que a possibilidade de a comunicação se realizar está na possibilidade de as relações se estabelecerem, a noção de relação apresenta-se como fundante das materializações comunicacionais, ou seja, comunicação pressupõe relação (requer ligações/encontros/tensões, mesmo que possam ser em níveis mínimos” (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Verifica-se que olhar para as interações, para as trocas e para os compartilhamentos sinaliza um caminho que vai ao encontro do sentido etimológico do termo comunicação. Como lembra Rizo (2012), o termo comunicação em sua origem e etimologia significa colocar em relação, compartilhar com alguma coisa, significa união e comunhão. Porém, a influência das mudanças sociais, culturais, tecnológicas, fez que o termo fosse sendo apropriado por diferentes áreas alterando também o seu significado no dia a dia. Além dos usos cotidianos do termo, a autora sinaliza sua polissemia no campo comunicacional, que pode se referir ao sistema de transmissão de informações, aos meios de comunicação, entre outros. Ela reitera que é importante considerar uma

definição geral que entende a comunicação como processo básico para construção da vida em sociedade, como mecanismo ativador do diálogo e da convivência entre os sujeitos sociais. Nesta perspectiva, falar de comunicação supõe aproximar-se do mundo das relações humanas, dos vínculos estabelecidos e a serem estabelecidos, dos diálogos, dos fatos, dos conflitos e dos monólogos que algum dia serão diálogos. A comunicação é a base de toda interação social e, como tal, é o princípio básico – a essência – da sociedade. (RIZO, 2012 – s/p).

Sodré (2002), que também volta à origem do termo comunicação para compreender suas mudanças e apropriações, acredita que “o conceito de comunicação aponta para a movimentação concreta de toda comunidade. Evidencia que se trata de pôr em comum as diferenças práticas na dinâmica de realização do real.” (SODRÉ, 2002, p. 225). Para o autor, o termo “comunicação” traz consigo três perspectivas: veiculação, vinculação e cognição. Veiculação, vinculação e cognição, como define o próprio autor, são “espectros de ações ou de práticas” que constituem a comunicação. Veiculação refere-se, como o próprio nome sugere, à “a relação ou contato entre sujeitos sociais por meio das tecnologias da informação” (SODRÉ, 2002, p. 234). A cognição se refere a “práticas teóricas relativas à posição de observação e

sistematização das práticas de veiculação e das estratégias de vinculação” (SODRÉ, 2002, p. 235).

Ele destaca que, mesmo diante de tantas transformações sociais e mercadológicas, que aceleram o modo de viver, o núcleo teórico da comunicação permanece evidente: “a *vinculação entre o eu e o outro*, logo, a apreensão do ser-em-comum (individual ou coletivo), seja sob a forma da luta social por hegemonia política e econômica, seja sob a forma do empenho ético de reequilibração das tensões comunitárias” (SODRÉ, 2002, p. 223). A questão da vinculação, dentro dos objetivos deste capítulo, precisa ser evidenciada, pois traz a questão da diferença e da aproximação, mostrando que existem tensões no processo.

Vinculação, entretanto, é muito mais do que um simples processo interativo, porque pressupõe a inserção social do sujeito desde a dimensão imaginária (imagens latentes e manifestas) até a liberação frente às orientações práticas de conduta, isto é, os valores. (SODRÉ, 2002, p. 223-224).

Essa noção da vinculação de Sodré pode ser associada à ideia de reciprocidade que permeia a discussão sobre interação. Como sugerem Mattos e Villaça (2011), a retomada da interação como conceito chave para entendimento da comunicação pode contribuir para avanços importantes do campo. Como também sinaliza Sodré (2002), isso se d  na medida em que vai contra

a vertente funcional e tecnicista, hegem nica em quase todo o século passado, [que] concebe a comunicação como relação unidirecional, estanque e mecanicista entre emissor e receptor, e se preocupa mais com as respostas e reações dos indivíduos, grupos e instituições aos estímulos dos meios massivos do que com a interação entre os sujeitos envolvidos no processo comunicacional. (MATTOS e VILLAÇA, 2011, p.2).

Mattos e Villaça (2012) consideram Braga, ao lado de Vera França e Lucr ssia D’Aléssio, importantes pesquisadores por inserirem a discussão da interação no campo da comunicação na última década. Braga (2006) enfatiza que esse é um sistema diferido e difuso, em que “os sentidos midiaticamente produzidos chegam à sociedade e passam a circular nesta, entre pessoas, grupos e instituições, impregnando e parcialmente direcionando a cultura” (BRAGA, 2006, p. 27). Complementando essa percepção, Landowski esclarece que

o sentido se manifesta melhor como um fenômeno emergencial, fluido, quase aleatório, que tem a faculdade de surgir em qualquer parte, até onde menos se espera em função de certos processos contextuais interativos nem sempre

imediatos e empiricamente visíveis (...). Nunca “está” aqui ou lá de antemão nem se esconde sob as coisas visíveis nem se instala nas unidades constituídas no marco de tal sistema de signos ou de algum outro código sociocultural particular. Em lugar disso, o sentido constrói-se; defini-se e apreende-se somente “em situação” – no ato, isto é, na singularidade das circunstâncias próprias a cada encontro específico entre o mundo e um sujeito dado, ou entre determinados sujeitos. (LANDOWSKI apud MASSOCIN, 2007, p. 91).

Ao falar de circulação de sentidos, Braga (2008) diferencia alguns sinônimos que, por ventura, poderiam dar outras conotações ao termo *circulação*. Ele esclarece que ao usá-lo, não quer se referir à circulação de bens materiais sob a ótica econômica e mercantil. Refere-se, no entanto, à circulação que ocorre após a recepção, pois se trata de valores simbólicos que são colocados em movimento e não de coisas materiais. “O sistema de circulação interacional é essa movimentação social dos sentidos e dos estímulos produzidos”. (BRAGA, 2006, p. 28).

Assim, quando as relações e vínculos são recriados, novas interpretações e sentidos são inseridos na interação. Novos elementos são postos em circulação e, com isso, a estrutura torna-se passível de ser recriada. Dessa forma, as interações podem ser percebidas como um processo no qual os atores inserem suas referências sociais, culturais e identitárias, e, a partir das práticas discursivas, colocam os sentidos em movimentos, ou seja, por meio dos discursos os sujeitos partilham ou discordam de visões.

Essa perspectiva vai ao encontro com a sociologia fenomenológica. De acordo com Rizo esta abordagem considera que

o indivíduo é um ator que reproduz seu contexto social a partir de suas interações cotidianas. A reflexão se centra nas relações intersubjetivas de acordo com o ângulo da interação, e é dado um papel de destaque para os elementos de negociação e comunicação na construção social das referências de sentido que permitam o diálogo, a negociação e/ou conflito em qualquer encontro ou situação de interação humana. (RIZO, 2009, p. 90).

Ou seja, existe uma imbricação entre o eu e o social, entre o mundo exterior e o interior. Assim, o que aparentemente é só um contexto social, ou, em outras palavras, variáveis externas, é absorvido internamente pelo indivíduo, fazendo parte de sua própria definição – tanto do eu, quanto do social. E esse processo de envolvimento com o mundo (e com os outros atores sociais) se dá via comunicação - e por meio da linguagem - quando as percepções são assimiladas, processadas e significadas.

Esta relação entre o interior e o exterior permeia as discussões de Mead, a partir de três categorias, a *sociedade*, o *self* e o *espírito*. Ela destaca a reflexividade e a afetação, mostrando como essas categorias estão em constante relação para se constituírem. Nas palavras de França (2008, p. 74), para Mead, a sociedade “não é uma totalidade transcendente aos indivíduos, mas um contexto objetivo de ação; ela existe através da atividade cooperativa de seus membros, dos atos e trocas efetuadas em comum”. O self é “um processo social que se desdobra em duas fases distintas, o ‘eu’ e o ‘mim’”<sup>5</sup> (MEAD apud FRANÇA, 2008, pág. 74). Essa categoria diz respeito ao que o sujeito apresenta na relação, a partir da imbricação e do embate daquilo que ele percebe instintivamente sobre o mundo, de como os outros sujeitos os percebem e das expectativas postas em relação a ele. O espírito diz respeito à “consciência reflexiva, na possibilidade de auto-avaliação permanente do self, que se realiza graças à capacidade ou função de falar de si mesmo da mesma maneira como pode falar a um outro”. (FRANÇA, 2008, p. 75).

Para Mead, a relação dessas três categorias é permeada pelos chamados gestos significantes que, de forma objetiva, são os gestos presentes na interação e que afetam os participantes, na medida em que possuem significado e geram ajustamentos na interação. Eles “contêm em sua base uma ideia de significação. Existe comunicação quando os gestos se tornam símbolos, quando eles fazem parte de uma linguagem e trazem um sentido partilhado por todos os indivíduos envolvidos na ação” (FRANÇA, 2008, p. 76). Nesse sentido, Mead destaca que em uma interação, os atores se reconhecem e reconhecem os outros, já que estímulos de um geram respostas de outros, desde que compartilhados, podendo assim modificar a interação.

Reforçando essa mesma perspectiva, Correia (2007), ao discorrer sobre a contribuição da fenomenologia diz: “a comunicação permite a transformação da experiência interior através do *médium* espaço-temporal da linguagem e da construção de uma realidade ‘objetivada’, que é qualitativamente diferente da experiência subjetiva.” (CORREIA apud FERREIRA e VIZIER, 2007, p. 58). Correia, a partir dessa reflexão, indica que, por meio da comunicação e da linguagem, as

---

<sup>5</sup> Essa separação quase didática do self entre “eu” e “mim” enfatiza o caractere construtivo do self, ou seja, ele não é dado, ele será construído e elaborado a partir de “embates” sobre a identidade, e o estar no mundo em sociedade. “‘eu’ (sujeito) conheço sobre ‘mim’ (objeto). O ‘eu’ é pura percepção e o ‘mim’ são as coisas sobre mim de que eu tenho percepção.” (FONTANA, 1998, p. 269).

elaborações e percepções construídas pelos sujeitos sobre o mundo e sobre os outros sujeitos são colocadas em circulação e sofrem modificações. As definições e construções feitas *a priori* sobre os objetos e coisas do mundo, em interação, são normalmente reconstruídas e valoradas de outra forma. Aqui não cabe falar de certo ou errado, mas sim daquilo que é considerado real ou não para as pessoas.

Para entender a interação como fundamento importante na compreensão comunicológica Rizo<sup>6</sup> (2006) recorre a diversos autores e áreas de conhecimento. Para seu grupo de pesquisa, “a interação consiste na compreensão e estudo da figura e dos sistemas de comunicação. Ou seja, a vida compreendida, percebida e vivida como relações que se movem, que movem outras e que são movidas por sua ação recíproca e com outras relações” (RIZO, 2006, p.43,44).

O campo da psicologia social apresenta contribuições relevantes como as ideias de O’Sullivan, que entende a interação como “o intercâmbio e a negociação de sentido entre dois ou mais participantes situados em contextos sociais” (O’Sullivan apud RIZO, 2006, p.45). Esse conceito evidencia o envolvimento dos participantes, o caráter relacional das interações, a importância da contextualização das mesmas e o compartilhamento de sentidos.

O resgate de perspectivas sociológicas e fenomenológicas também faz parte do escopo de estudos do Grupo citado. Alguns autores como Schütz (1993) e Husserl (1925) foram bastante explorados em suas pesquisas para tratar da aproximação da fenomenologia social com a comunicação. Para a autora é justamente na relação entre a significação do mundo, as ações dos sujeitos e suas interações que está tal aproximação, já que isso se dá de forma compartilhada (e não isolada) e a partir do lugar que os sujeitos ocupam na sociedade. Nas palavras de Rizo (2009): “os sujeitos compartilham experiências, interatuam e se comunicam e, como produto dessas interações obtém as marcas necessárias para compreensão da realidade” (RIZO, 2009, p.79). Ou seja, quando o olhar do pesquisador se volta para as interações é possível perceber a relação dos sujeitos – do eu e do outro – e como ela é configurada.

Fazendo referência a Schütz, Rizo enfatiza que

a configuração particular do sujeito está determinada pela intersubjetividade que constitui característica essencial do mundo social. O aqui se define

---

<sup>6</sup> O grupo de pesquisa ‘Hacia una comunicología posible’ (GUCOM) do qual a pesquisadora mexicana Marta Rizo é integrante, juntamente com Jesús Galindo Cáceres, investe na compreensão da comunicologia (ciência da comunicação) pela perspectiva interacional, buscando contribuições em diversos campos do saber.

porque se reconhece um ali, onde está o outro. O sujeito pode perceber a realidade colocando-se no lugar do outro. (RIZO, 2009, p. 80).

Ao contrário do que se possa imaginar, a intersubjetividade aqui não é concebida como algo que diz respeito somente ao lado interior do sujeito, provinda de sua consciência. Ela é compreendida de forma ampliada, estende-se a outras dimensões da vida social e é entendida como algo que vai do individual para o social, possibilitando o entendimento da vida em comunidade. Essa perspectiva de Schütz foi retomada por Berger e Luckman (1998), posteriormente, quando os autores trabalharam a questão da construção social da realidade, que enfatiza o compartilhamento da intersubjetividades dos sujeitos no estabelecimento e compreensão da realidade. (RIZO, 2009).

Para os autores, existe uma relação dialética no que diz respeito à socialização, na medida em que envolve a tríade exteriorização, objetivação e interiorização. É na articulação dessas três instâncias que se dá a construção da realidade, nesta dinâmica em que o indivíduo “exterioriza seu próprio ser no mundo social e interioriza este último como realidade objetiva” (BERGER e LUCKMANN, 1998, p. 173).

Complementando essa percepção, Rizo diz que

qualquer forma de interação tem sua origem nas construções de compreensão do outro, de modo que qualquer interação entre sujeitos pressupõe uma série de construções de sentido comum, ou seja, o comportamento que um sujeito prevê do outro, e vice-versa, é construído. (RIZO, 2009, p.82).

Para a comunicação, esse referencial abre caminhos para que seu entendimento se dê a partir da concepção de um processo social que coloca sujeitos em interação, possibilitando que a reflexão se debruce sobre as relações, as formas como os atores estabelecem e mantêm seus relacionamentos, sobre como produzem e compartilham sentidos sobre as realidades que vivenciam.

Primo (1997, 1998, 2011) também resgata algumas perspectivas da sociologia para estudar a interação, como o entendimento de Weber a respeito das relações sociais. Para o autor, as relações sociais se constituem desde que dois sujeitos estejam em uma situação em que a ação de um orienta a do outro e por isso tem de considerá-lo, seja por meio de seu comportamento ou posicionamento.

Isto é, a relação social apresenta uma orientação mútua da conduta de cada um em relação à conduta do outro, não importando o grau de solidariedade ou oposição em jogo. Também não há necessidades das partes mutuamente

orientadas manifestarem o mesmo sentido subjetivo. Isto é, não é preciso que amor ou lealdade, por exemplo, sejam compartilhados. (PRIMO, 1998, p.79).

Esse é um ponto importante, já que ajuda a compreender a mutualidade das interações mesmo que ela seja, por ventura, marcada por conflitos ou ainda que os atores tenham interesses distintos. Significa compreender o caráter mútuo das interações como sua característica de tocar e transformar o outro, sem julgamentos positivos ou negativos da relação. Esse aspecto será retomado no próximo capítulo, quando será tratado o papel do profissional de comunicação como mediador do relacionamento entre empresas e comunidades.

### **2.3 Modelos e processos interação**

Na tentativa de resgatar a perspectiva interacional como orientadora dos estudos comunicacionais que desenvolve, Primo (2008) trabalha algumas definições do verbete interação (*interaction e interact*), que datam do século XIX. Tanto na França quanto na Inglaterra, o verbete *interaction* aparece inicialmente como neologismo. Em 1839, o verbo *to Interact* aparece na edição do Oxford English Dictionary onde “é definido como agir reciprocamente” (PRIMO, 2008, p. 13). Na França, aparece nos dicionários em 1867, e o substantivo *interaction* “tem origem na ideia de interdependência” (PRIMO, 2008, p. 13). Essa pesquisa etimológica sinaliza algo mencionado também pela pesquisadora mexicana Rizo, quando declara que a reciprocidade da interação está presente na definição do termo há muitos anos, mas foi sendo abandonado em algumas linhas de estudo comunicacionais.

Primo (2008) utiliza de outras áreas do conhecimento como sociologia, psicologia e estudos de comunicação interpessoal para identificar e aprofundar os fundamentos da interação. Para o autor, com o advento da massificação dos meios de comunicação e da influência das linhas de estudo transmissivas, os pesquisadores minimizaram sua atenção para a interação em si, deslocando-a para os meios de comunicação.

Neste sentido, Thompson (1998) evidencia que durante a história anterior às invenções dos meios de comunicação, qualquer interação social se dava presencialmente, ou seja, face a face. Isso, de uma forma prática, significa que o *ambiente físico* era compartilhado e as trocas dependiam deste compartilhamento. Com o desenvolvimento tecnológico, outros meios de comunicação surgiram e, com

isso, criaram novos padrões, ou melhor, novas referências para o estabelecimento de relações sociais foram configuradas. Têm-se hoje cursos à distância, empresas atuando em diversos continentes do planeta, casais sendo separados pelo espaço-tempo. Todas essas novas formas de interagir são hoje possíveis, mas, certamente, não se estruturam com a mesma lógica presencial, do aqui e agora.

Diante dessa perspectiva de que cada forma de comunicar cria novas formas de agir e de se relacionar, Thompson (1998) propôs uma classificação da interação na sociedade. São elas: interação face a face, interação mediada e quase-interação mediada. Alguns aspectos caracterizaram a primeira como a co-presença dos atores sociais; a partilha de uma mesma referência de espaço e tempo; um fluxo de comunicação mais dialógico na medida em que a relação é mais aberta e a propensão de que aconteça uma dinâmica de trocas de perguntas e respostas é mais evidente. Além disso, uma maior diversidade de elementos podem ser significados juntamente com as mensagens, ou seja, as *deixas simbólicas* que são usadas muitas vezes “para reduzir a ambiguidade e clarificar a compreensão da mensagem” (THOMPSON, 1998, p. 78).

A interação mediada, por sua vez, é tratada pelo autor como aquela que utiliza um meio técnico como suporte. As mensagens, informações e conteúdos simbólicos necessitam de um meio para que sejam transmitidas. Essa característica embute aspectos que diferenciam essa interação da anterior e o principal deles é que não é mais necessário que os atores estejam em um mesmo espaço físico, ou mesmo temporal, para que a comunicação ocorra.

Já a quase-interação mediada é definida como aquela que se estabelece necessariamente pelos meios de comunicação de massa e isso modifica significativamente a forma como as mensagens são elaboradas, afinal os *mass media* mediam relações com públicos diversos e indefinidos. Nesse sentido, o autor destaca dois aspectos distintivos desse tipo de interação: “as formas simbólicas são produzidas para um número indefinido de receptores potenciais” e “o fluxo de comunicação é predominantemente de sentido único” (THOMPSON, 1998, p.79). São essas duas características que levam o autor a chamá-la de *quase* interação, pois comprometem o principal quesito da interação que é a reciprocidade.

Nessa proposta, o autor não estudou ou ao menos não sinaliza as interações marcadas pelas tecnologias avançadas e nem se propõe a categorizá-las, mas acredita-se que, a partir das tipologias trabalhadas por Thompson, elas configuram

interações que possuem características tanto da interação face-a-face, quanto da interação mediada. Mesmo que nessas interações os participantes não estejam no mesmo espaço, eles compartilham o momento quando estão *online*. Essas interações podem ser pessoalizadas ou não. Em relação à quase-interação, um aspecto interessante, apesar de a internet possibilitar que os atores se comuniquem com milhares de pessoas ao mesmo tempo, as redes sociais criam ambientes de pessoalidade e intimidade na rede, apesar do distanciamento físico, espacial e do desconhecimento do outro.

A tipologia de Thompson representa um esforço em delimitar limites e fronteiras entre as interações, porém, como critica Braga (2000), a principal referência para a construção teórica dos tipos está centrada nos elementos do modelo conversacional, o que, na opinião do autor, impede o desenvolvimento mais profundo do conceito e das manifestações da interação. Braga (2000) destaca que interação face a face e a interação mediada tratam de duas variações do modelo conversacional, sendo um presencial e o outro mediado. A quase-interação, para Braga (2000), avança, mas, ao mesmo tempo, limita-se pela própria opção linguística (*quase* mediada) e por separar os polos de emissão e recepção, não tratando a interação como um todo. O autor acredita que

é preciso abandonar a percepção que centraliza a "interatividade" como atributo substancial de um meio de comunicação, enquanto não de outros. Em vez disso, a interatividade deve ser vista como um processo socialmente construído, utilizando variadamente determinadas características dos meios de comunicação, organizado historicamente em torno da geração de determinados produtos de sentido. Assim, se um componente do processo merece alguma centralidade, não seria o "meio", mas o "produto" real, concreto, historicamente elaborado e em elaboração, nas suas estruturas. (BRAGA, 2000, p.6).

Ou seja, Braga (2000) sugere o olhar para como a interatividade se manifesta, pois dessa forma, é possível apreender a dinamicidade e a interdependência da interação, que é diferida e difusa e para os seus produtos em circulação. A tipologia de Thompson (1998), nesse sentido, deixa de olhar para as interações em si, categorizando e separando a recepção e da produção. Ela deixa de tratar o processo e dinâmica interacional (Braga, 2000).

Primo (1998, 2011), por outro lado, a partir do estudo sobre o relacionamento entre participantes da interação mediada por computador, trabalha com duas tipologias:

reativa e mútua, com objetivo de entender como se dão as interações. A reativa é utilizada pelo autor para tratar da interação entre máquinas, evidenciando assim sua limitação no que diz respeito às respostas, ou seja, essas são programadas – para cada estímulo espera-se uma resposta programada.

As interações reativas dependem da previsibilidade e da automatização nas trocas. Se um ato foge daquilo que era esperado previamente, ele pode ser ignorado e recusado no processo, ou mesmo acabar com a situação interativa, por se constituir um erro incontornável (PRIMO, 2011, p. 149)

Esse tipo de interação pode ser associado ao paradigma informacional da comunicação, que se pauta pela orientação da corrente funcionalista e “se caracteriza pela unidirecionalidade, pela pré-definição de papéis, pelo congelamento e simplificação do processo” (ARAÚJO apud FRANÇA, HOHLFEDT E MARTINO, 2008, p. 124). Porém, como lembra Primo (2011), por mais que seja limitada, a interação reativa não deixa de configurar-se como interação. O autor, em seu livro, dá um exemplo de compra via sistema *e-commerce*. Se um sistema de compras online estiver programado para que de dez em dez compras o comprador da vez receba um desconto, isso acontecerá, independente de quem seja esse comprador, de seu contexto, se ele quer ou não isso. A interação “é mediada por uma programação que determina a formatação das trocas e a emissão de resultados, a partir de um modelo estabelecido e testado antes mesmo do encontro acontecer” (PRIMO, 2011, p. 155).

Por outro lado, a interação mútua se caracteriza “por relações interdependentes e processos de negociação, em que cada interagente participa da construção inventiva e cooperada do relacionamento, afetando-se mutuamente” (PRIMO, 2011, p.57). De acordo com Primo, o termo *mútua* foi escolhido justamente para evidenciar o caráter de reciprocidade dessas interações, em que um participante modifica o outro durante a interação e essa modificação influencia as próximas ações. Para o autor, “a construção do relacionamento não pode jamais ser prevista. Por conseguinte, o relacionamento construído entre eles também influencia o comportamento de ambos”. (PRIMO, 2011, p.57).

Essa diferenciação tratada por Primo (2011) em relação à interação reativa e mútua remete a Mead, quando ele fala dos gestos significantes (que possibilitam a significação) e pontua que nem toda interação é comunicativa e que, para ser considerada como tal, é necessária a presença desses gestos. França (2008), ao

fazer um apanhado desse estudo do autor, traz um exemplo para mostrar como isso pode ocorrer: um jogo de futebol. Como colocado pela autora, o jogo em si é, a princípio, uma prática esportiva na qual se destacam os lançamentos, as jogadas, o desempenho dos jogadores, as finalizações – aspectos voltados para o objetivo de se vencer o jogo. Para caracterizar uma interação comunicativa, a interação precisa ser “portadora de significação”. (FRANÇA, 2008, p. 87). Ela pontua que as falas do comentarista, as relações dos jogadores, da equipe técnica, da torcida podem ser caracterizadas como interações comunicativas:

a comunicação é uma prática de palavra (no seu sentido largo – expressão humana de sentido), de construção e difusão de material discursivo. Tanto quanto a outra, é da ordem da ação, intervenção concreta de sujeitos, dotada de uma dimensão material, sensível; mas aquilo que ela produz, o que ela torna disponível são gestos significantes (...) – gestos para evocar sentidos no outro. (FRANÇA, 2008, p. 88).

Ou seja, essas diferenças trazidas por Primo, Mead e retomadas por França indicam que trabalhar com a perspectiva interacional pede a compreensão de outros elementos que vão além do compartilhar o mesmo local ou realizar trocas. Essas trocas precisam ser resignificadas. É preciso que os participantes sejam afetados e afetem os outros, para que assim os sentidos circulem e se construam.

Primo (2011), para falar da interação mútua, destaca alguns aspectos que a caracterizam. Um deles se refere à interdependência dos participantes, na medida em que eles estão conectados na interação e suas ações possuem influências recíprocas. Essa característica está diretamente ligada à reciprocidade e ao caráter recursivo das interações mútuas que pressupõem que “cada ação retorna por sobre a relação, movendo e transformando tanto o relacionamento quanto os interagentes impactados por ela”. (PRIMO, 2011, p, 107).

A noção de contexto é também abordada por Primo (2011) em duas perspectivas. A primeira está próxima do que a teoria sistêmica conhece como globalidade, ou seja, “uma mudança em um subsistema provocará uma alteração no sistema total, ou seja, a interação deve ser percebida como um *todo*” (PRIMO, 2011, pág. 107). A outra perspectiva se refere à importância de localizar a interação em determinado ambiente para compreendê-la. Nesse sentido, Watzlawick colabora dizendo que o contexto

pode ser mais ou menos restritivo mas determina sempre as contingências, em certa medida. (...) O contexto não consiste apenas em fatores institucionais e externos (aos comunicantes). As mensagens manifestas trocadas passam a fazer parte do contexto interpessoal e impõem restrições à interação subsequente. (WATZLAWICK, 1967, p, 120)

A dimensão contextual das interações é também tratada por França (2006), como já abordado e refere-se às circunstâncias em que ocorre a interação. Os elementos do contexto demarcam, caracterizam e influenciam o desenrolar da interação.

A historicidade e temporalidade também são características da interação mútua, segundo Primo (2011). Para tratar desses aspectos, o autor recorre a McNamee e Gergen (1999), que falam da *progressão do envolvimento relacional*. Essa perspectiva significa que em uma interação, as definições são momentâneas, pois “ao estabelecer-se algum consenso, abrem-se em seguida novos caminhos, tanto para futuros entendimentos, quanto para compreensões equivocadas” (PRIMO, 2011, p. 111). Essa característica se aproxima daquilo que é chamado de caráter dinâmico da interação, que se apresenta inclusive como desafio metodológico de apreensão desse fenômeno.

Em relação à historicidade, Primo resgata Maturana (1997), quando o autor fala que o ser humano se relaciona com várias dimensões ao mesmo tempo, evidenciando a coexistência de diversas relações, em que uma está sujeita a interferir na outra: “o desenvolvimento da relação se dá por processos recursivos, tendo em vista que cada comportamento tem implicações sobre outros e sobre a definição do próprio relacionamento. (PRIMO, 2011, p. 112).

É essa perspectiva da interação mútua que se acredita existir entre organizações e comunidades, na medida em que as duas instâncias são atores sociais que, via processos discursivos e comunicacionais, colocam-se em relação. Isso significa que, ao estar em relação, existe a possibilidade de transformação, já que o relacionamento não é pré-definido. Assim, é por meio da dinâmica comunicacional estabelecida e pelas negociações e acordos estabelecidos, negados e reafirmados pelos atores em interação que a relação se fundamenta. Esse caráter “vivo” se relaciona com o que Primo chama de engajamento do sujeito na interação, na medida em que ela é definida pelos sujeitos, que pensam, criam, questionam e definem suas relações, mesmo que por vezes isso não seja feito criticamente ou conscientemente.

A reciprocidade ou mutualidade das interações mútuas tratadas por Primo (2011) também aparece em Mead citado por França (2008), quando o autor enfatiza o caráter reflexivo da interação. Ele acredita que os sujeitos se constituem reciprocamente por meio de ações referenciadas. Simmel evidencia a importância da reciprocidade na interação, de uma forma mais ampla, assim como Goffman e outros autores do interacionismo simbólico. Para Simmel citado por Primo (2011), por exemplo, para existir sociedade, é preciso existir ações recíprocas dos indivíduos. “um grupo de homens não forma uma sociedade simplesmente por existir um conteúdo vital em cada um deles, que lhes mova individualmente (...) a socialização apenas se apresenta quando os indivíduos adotam formas de cooperação e colaboração”. (SIMMEL apud PRIMO, 2011, p. 76). O recíproco para Simmel é tratado na mesma perspectiva que o *mútuo*, a partir de uma compreensão que exige transformação de uma ação para outra.

Para o autor, da mesma forma que a sociedade não é homogênea, mas sim permeada por divergências e diferenças, as interações também o são. Essa característica faz que as relações sejam marcadas constantemente por conflitos<sup>7</sup>, oposições e tensões. São relações sociais que, pela forma como são encaradas e assumidas pelos atores, podem romper ou redirecionar os processos sociais.

O conflito é também uma forma de sociação ou interação e, assim como não existe sociedade sem interação, poucas são as vezes que está isenta de conflitos. Fatores dissociativos como o ódio, a inveja, a necessidade, o desejo, entre outros, são a causa do conflito. O conflito, portanto, segundo Simmel, surge para superar dualismos divergentes; é um modo de conseguir alguma sorte de unidade, mesmo que seja mediante a aniquilação de uma das partes contidas. (RIZO, 2006, p.52).

Acredita-se que para o estudo das interações entre organizações e comunidades é fundamental o entendimento dessa perspectiva conflitiva, já que a instalação e o exercício de um empreendimento em determinada territorialidade gera, necessariamente, impactos não esperados ou, ao menos, não existentes anteriormente. Assim, identificar o conflito, entender sua natureza e seus desdobramentos se faz tão importante para o entendimento da interação quanto a compreensão de quem são os atores - sua experiência e constituição; do contexto da

---

<sup>7</sup> A temática do conflito traz uma perspectiva muito interessante e importante para abordar o objeto desse trabalho. Porém, como opção de recorte, optou-se em não aprofundar nesse conceito e suas nuances como forma de focar a reflexão em outra perspectiva. Fica aqui uma possibilidade de novos trabalhos e abordagens.

relação e da ambiência da mediação. É a articulação desses elementos que possibilitará a análise da relação, bem como de seu movimento de adaptação e transformação, tanto por meio de ações materializadas, quanto pelo universo simbólico via discursos.

### **2.3.1 Regimes de interação de Landowisk**

Para pensar nas transformações das interações e também na afetação mútua e reciprocidade tão citadas pelos autores como marca desta perspectiva interacional, serão apresentados os chamados “regimes de interação” trabalhados por Landowisk (2005, 2008). Para o autor, são quatro os regimes que podem ser encontrados nas práticas interativas da sociedade: programação, manipulação, ajustamento e acidente. No entanto, o autor enfatiza que não significa que existem os tipos puros nas interações. Os regimes não são estáticos, ao contrário, são flexíveis, se alteram nas relações, podem se misturar e até se conjugar.

O regime de programação é da ordem do pré-existente, daquilo que já está dado, das regularidades. É quando se têm interações onde, por exemplo, já existem posições consolidadas e algumas definições que influenciam em seu desenrolar, ou ainda que os papéis já são tão definidos que condicionam as atitudes e efeitos, provocando uma ação muitas vezes, automática.

A noção de programação remete à ideia de algoritmo de comportamento. Na semiótica narrativa, encontramos uma aplicação característica na noção de “função temática”: o que define semanticamente um ato é sua competência que lhe é própria e que fixa aquilo que, a princípio, pode-se esperar de sua parte. “Pescador”, pescará. “rei”, governará e assim sucessivamente (LANDOWISK, 2005, p. 143-144 – tradução nossa<sup>8</sup>).

O autor pondera que esse tipo de regime foi rechaçado principalmente por seu caráter redutor, mas pontua a segurança oferecida por ele. Lidar com regularidades permite “antecipar a maneira que ele [o outro] irá agir ou reagir às minhas iniciativas

---

<sup>8</sup> “La noción de programación remete a la idea de algoritmo de comportamiento. En semiótica narrativa encontramos una aplicación característica en la noción de “rol temático”: lo que define semánticamente a un actor es una competencia que le es propia y que fija aquello que, en principio, puede esperarse de su parte. “Pescador”, pescará, “Rey”, gobernará, y así sucesivamente”.

(...) e calcular com bastante exatidão os riscos que assumo ao me confrontar com ele”. (LANDOWISK, 2005, p. 143-144 – tradução nossa<sup>9</sup>).

Outro regime trabalhado pelo autor é o da manipulação. “Consiste em procedimentos persuasivos por meio dos quais um sujeito age sobre outro, levando-o a querer e/ou dever fazer alguma coisa, a decidir segundo seus interesses e paixões” (BRITO e VALE NETO, 2010, p.6). São aquelas interações em que um sujeito que quer, que deseja, que impõe ou transfere sua vontade para o outro, que conseqüentemente, aceita isso. Complementam:

O modo pelo qual um actante (interagente) influencia o outro envolve, assim, uma troca de objetos-valor entre os interagentes; implica em um sujeito manipulado a partir dos conteúdos postos em circulação por um sujeito manipulador. Essa lógica transacional – *troca* de mensagens, de simulacros etc. – pressupõe necessariamente um *contrato* entre sujeitos, pois vem daí suas motivações. (BRITO e VALE NETO, 2010, p.7).

Landowisk (2005) deixa claro que a manipulação é uma relação entre sujeitos, pois “para que o outro apareça como manipulável (e não programável) é preciso considerar que suas ações são intencionais, que seu comportamento é motivado” (LANDOWISK, 2005, p.148). É pensar que um ator não é manipulado do nada, espontaneamente. Para que isso ocorra, a figura do manipulador usa da informação (e por vezes de estratégias como sedução, coação, etc) para mostrar ao manipulável o porquê de acreditar ou fazer tal coisa.

O autor fala também do regime de ajustamento que se trata de uma interação que pressupõe o contato, a presença, a reciprocidade e contágio de sentidos e sensações entre os atores. “A interação não se funda sobre o *fazer crer*, mas sobre o *fazer sentir*, não sobre a persuasão de inteligências, mas sobre o contágio de sensibilidade: fazer sentir que se deseje para fazer com que o outro deseje” (LANDOWISK, 2005, p.169). Dessa forma, o sentido está

na relação mesma entre os actantes e nas transformações que neles se operam tão somente por sua copresença sensível, o sentido aqui depende da intervenção de um corpo sobre o outro *enquanto* corpo e *como* corpo. (...); A interação não mais se funda sobre o *fazer crer*, mas sim sobre o *fazer sentir*. (FECCHINE e VALE NETO, 2010, p.7).

---

<sup>9</sup> “Anticipar la manera en que él actuará o reaccionará a mis iniciativas (...) y puedo calcular con bastante exactitud los riesgos que asumo al confrontarme con él.”

Landowisk destaca que nesse tipo de interação o principal fundamento é a reciprocidade e a não unilateralidade e por isso, o regime de ajustamento “oferece menos segurança no plano prático, mas em contrapartida, abre o máximo de perspectiva do ponto de vista da criação de sentido” (LANDOWISK, 2005, p.166). Essas características evidenciadas no regime de ajuste se aproximam das características da interação mútua, principalmente a mútua afetação. O ajustamento não prevê programação nem pré-determinações, mas considera como os arranjos de sensibilidade e percepções orientarão as ações dos atores.

Por fim, o último regime trabalhado pelo autor é o regime do acidente, que é da ordem do improvável, do imprevisto, do aleatório. Fecchine e Vale Neto pontuam:

O autor define o acidente contrapondo-o ao regime da programação, no qual, ao contrário, o “mundo” é bem ordenado uma vez que os comportamentos são prefixados, os papéis predeterminados. Na descrição genérica proposta por Landowski, o acidente é sempre o efeito do cruzamento de duas trajetórias no qual não se pode identificar nem causa (regularidade) nem finalidade (intencionalidade). O regime do acidente está relacionado à ruptura das regularidades de qualquer ordem, configurando-se a partir do possível, mas absolutamente incerto. Está associado, portanto, à ordem do puro risco. FECCHINE e VALE NETO, 2010, p.8).

Ao trabalhar com esses quatro tipos de regime Landowisk não pretende taxar ou engavetar as interações em modalidades fixas, para então analisá-las. Nas palavras do próprio autor, ele pretende “proporcionar-nos instrumentos de ótica, lentes que nos ajudem a distinguir, face à profusão do que se dá a ver, umas articulações pertinentes” (LANDOWISK, 2008, p. 61). É então uma possibilidade de entendimento da natureza das interações, tendo como referência os sentidos construídos; como eles emergem a partir da forma que os atores se posicionam entre si.

Diante disso, entende-se que para compreender as interações entre organizações e os grupos que se relacionam, não basta analisar os elementos da interação ou as pessoas da interação, mas sim a combinação de tudo isso para perceber como ela se configura e quais as implicações proporcionam nos sujeitos, na relação e nos sentidos que emergem dela.

## 2.4 Interações entre organizações e comunidades: breve contextualização

As transformações políticas, culturais e sociais dos contextos também provocaram mudanças nas formas de se relacionar, na medida em que alteraram a forma dos atores se posicionarem diante dos fatos do mundo. Outrora, em tempos de ditadura, repressões políticas, vigilância, censura da imprensa e limitações em relação às liberdades individuais, a sociedade, de modo geral, se calava mais e exigia menos os seus direitos. Com o fim desse período, os atores sociais passaram a se organizar mais, a solicitar informações sobre o que acontece ao seu redor e a exigir que os outros atores sociais cumpram seus deveres e respeitem os direitos dos outros.

A contribuição do estudo sobre interações, por exemplo, possibilita ampliar a compreensão da dinâmica da comunicação nesses contextos, a partir do entendimento que tanto organização quanto público podem iniciar os fluxos comunicativos, já que as trocas simbólicas ocorrem independentemente do controle organizacional. Os estímulos comunicacionais, ora incentivados pela organização, ora propostos pelos públicos, possibilitam uma relação entre interlocutores que foge da unilateralidade que por muito tempo marcou os estudos de comunicação organizacional.

A comunicação organizacional – complexa por sua natureza – é vista por outros campos de saber, muitas vezes, de forma reduzida, não sendo compreendida em sua dinamicidade e pluralidade de facetas, mas por uma de suas aparentes lógicas: informativa, psicológica, educacional, entre outras (BALDISSERA, 2009). De acordo com o autor, esse é um procedimento estimulado pelo atendimento ao campo mercadológico, como se o mercado, ou sua lógica, fosse definitiva para compreensão da comunicação organizacional. Porém, como alerta Baldissera (2009)

A comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação e, nesse sentido, é a compreensão que tem desta que, fundamentalmente, tenderá a definir a percepção do que sejam a comunicação organizacional, seus processos, suas relações de força, seu lugares, etc. Assim, caso a compreensão seja do tipo causa/efeito, é provável que esse comunicador tenda a perceber o 'outro' (sua alteridade) não como sujeito força, mas como alguém pouco ativo ou, até, passivo no processo comunicacional. (...) No entanto, se a alteridade for pensada como força em relação, provavelmente a postura do profissional de comunicação será diferente. Entre outros aspectos, tenderá a perceber a relação como de tensão dialógico-recursiva, e não de sobredeterminação autoritária" (BALDISSERA, 2009, p. 157, 158).

Essa concepção é significativa por romper a centralidade dada às organizações nos estudos da área, pois entende que as trocas simbólicas entre os atores (organizações e grupos com que se relaciona) não são lineares, podendo conter “ruídos”, interferências, diálogos paralelos e simultâneos, todos capazes de quebrar o objetivo pré-determinado da comunicação. Ou seja, entendendo a comunicação como processo que tem por base a interação e direcionando o olhar para a relação que é construída, pode-se fugir da ideia de eficácia comunicacional e perceber que há espaço para comunicações e “incomunicações”. A simples emissão de mensagem por canais estruturados e apoiados em ferramentas e instrumentos, por exemplo, não garante que a comunicação aconteça, já que a recepção é peça fundamental no entendimento de mensagens. Como reitera Baldissera

a comunicação organizacional não se reduz à fala autorizada pela organização. Como fluxos relacionais e multidirecionais de sentidos, a comunicação organizacional, nos diferentes contextos e nas diferentes condições, assume qualidades diversas, não se prendendo a planos, formalismos, hierarquias, campanhas (publicitárias, institucionais) e/o desejos de visibilidade e imagem-conceito. (BALDISSERA, 2009, p. 158).

No caso do relacionamento entre organizações e comunidades, percebe-se que essa nova maneira de os atores sociais se posicionarem em interação impactou (e ainda impacta) a forma como as organizações percebem os relacionamentos que estabelecem com os atores sociais, do ponto de vista prático e teórico. Nota-se que o impacto da globalização, a disponibilidade tecnológica no dia a dia e o aumento da circulação e acesso de informações, juntamente com as mudanças de perspectivas teóricas do campo, transformam a dinâmica das relações, provocando mudanças tanto nas comunidades, como nas organizações.

De acordo com Almeida e Paula (2004), a partir do final dos anos 1970 algumas mudanças já eram sinalizadas. Com a mobilização dos sindicatos, dos partidos políticos, da imprensa junto à opinião pública e da organização mais efetiva dos movimentos comunitários e ecológicos, houve uma movimentação que provocou uma virada nas relações comunitárias dos grandes grupos empresariais do país. Como consequência, novas formas de diálogo foram abertas na relação das empresas com a comunidade. (ALMEIDA e PAULA, 2004).

O processo inicial de aproximação, no entanto, teve evolução a partir de 1990 com o apoio das empresas às iniciativas comunitárias como a criação de projetos em

áreas sociais, culturais, de preservação e educação ambiental. Com o passar dos anos e com a crescente demanda da sociedade por um posicionamento transparente e responsável das organizações sobre o local de atuação, as pessoas, grupos e outras organizações onde atuam (e causam impacto), esses projetos foram sistematizados sob a égide da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Pode-se entender, a partir dessa constatação, que as empresas mudaram seu posicionamento no mercado depois dessa percepção de interdependência dos atores sociais. Para Kunsch (2009) essa foi uma maneira de as empresas buscarem “um desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso econômico e o social, e procuram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão, de produção e de administração de recursos” (KUNSCH, 2009, p.65).

A superação de um modelo organizacional centrado exclusivamente na lógica de produção – mercadológica – exige, portanto, das organizações, que elas assumam novos papéis diante da sociedade, que atuem em parceria tanto com a sociedade civil quanto com o poder governamental, o que não significa necessariamente que as organizações estejam desempenhando obrigações do governo. Como esclarece Pereira et al (2009, p. 305)

a organização, especialmente a de capital privado ou misto, não está substituindo o Estado, mas é corresponsável em duas posições: como mais um dos atores interessados no desenvolvimento do território e como elemento que gera impacto (social e ambiental) e custos sociais. (PEREIRA ET AL 2009, p.305).

A ampliação do escopo de atuação das organizações está então contextualizada no cerne de transformações de atitudes e posicionamentos dos atores com o mundo em que se vive.

Ocorre também uma redefinição do papel dos atores que nele transitam [no social]. Essa nova forma de os diferentes atores sociais analisarem essa dimensão tem, entre outras consequências, um impacto já bastante tangível na dimensão das organizações e nas relações dos atores produtivos com o conjunto da sociedade. Um número grande, próspero, de organizações tende a se perceber (e a ser percebido) como corresponsável pela gestão social do território em que atua. (PEREIRA et al, 2009, pág, 295).

Tratando-se de relacionamento com comunidades, é comum perceber o crescimento do investimento contínuo e orientado da empresa (principalmente multinacionais cuja atividade principal gera impacto social) para além do seu universo

produtivo. Políticas públicas de incentivo fiscal (ex: lei de incentivo à cultura, à criança e adolescente) são meios comumente utilizados, sob forma de editais para seleção de projetos a serem patrocinados pela organização, para o planejamento de ações voltadas para as comunidades. Ações essas que serão escolhidas de acordo com demandas locais já diagnosticadas pela organização e orientadas pelo planejamento estratégico e objetivo de posicionamento da empresa.

Nota-se que, por um lado, as transformações impactam a forma pela qual as interações são pensadas e exercidas pelas organizações, estimulando a adaptação e posicionamento diante de outros atores sociais, ou seja, repensando seus processos comunicacionais a partir da afetação do outro. Além disso,

como a relação com a sociedade implica uma multiplicidade de interações entre atores sociais com interesses diferentes, é fundamental a predisposição para encontrar espaços de diálogo, na tentativa de chegar ao entendimento. Essa postura possibilita a construção de relacionamentos mais consistentes e sustentáveis, os quais garantem legitimidade à organização. Todo o processo, se efetivo, contribui para ganhos econômicos e para a projeção de um conceito público que evidencie valores a que a organização espera ser associada (OLIVEIRA, 2009, p. 323).

Por outro lado, na perspectiva das comunidades, também é possível perceber mudanças que ocorreram entre o final da década de 1980 e a década de 1990. Nesse período, houve o crescimento das organizações não-governamentais e o aparecimento dos novos movimentos sociais, que deram nova configuração aos movimentos comunitários – “pessoas se organizando na defesa de pequenas causas e sob novas bandeiras” (ALMEIDA e PAULA, 2004, p. 217). De acordo com Correia (2007), com a queda de utopias para orientar o coletivo, “a tendência de muitos movimentos sociais tem sido a de abandonar os debates políticos tradicionais para se debruçarem sobre as questões relacionadas com a vida quotidiana” (CORREIA, 2007, p.80).

O crescimento de organizações em torno dessas pequenas causas fortalece a articulação das comunidades, que por meio de redes formais e informais podem encontrar parcerias no que se refere à sua estruturação e, conseqüentemente, à forma de se relacionar com as empresas. Correia (2007) destaca ainda a acessibilidade aos meios de comunicação e sua decorrente visibilidade: “o acesso ao campo midiático, por meio da midiatização do discurso dos agentes dos outros campos sociais, constitui

um dos pontos de observação mais sensíveis ao comportamento do campo” (CORREIA, 2007, p.170).

A possibilidade de articulação de outros atores sociais, que mesmo não envolvidos diretamente com o elemento que desperta a necessidade de interação das comunidades com as organizações (e vice-versa), cresce. Isso estimula a formação de redes de relacionamento, favorecida pelo maior acesso à tecnologia da informação, que permite a configuração de ajuntamentos sociais orientados por interesses comuns ou afinidades. Como consequência desse caráter articulador das comunidades, a influência na vida das organizações pode ser maior, já que se pode apresentar de forma mais estruturada. Quanto mais articulada e organizada uma comunidade se encontra, mais possível torna-se o encaminhamento de demandas e negociações com as empresas.

Ainda que as organizações exerçam hegemonia e representem uma instância de poder econômico e político mais forte que muitos de seus grupos de relacionamento, faz-se necessária a mudança da concepção estrutural do relacionamento que essas estabelecem para uma perspectiva que considera a não linearidade da comunicação e a interdependência da organização com seu meio. Fatores externos também motivam essa mudança:

O aumento da crítica às organizações, verificada desde a década de 1960, e a maior vigilância da sociedade (...) tem estimulado as organizações a criarem discursos e práticas que visem alinhar expectativas e manter em níveis aceitáveis os seus efeitos na sociedade” (PEREIRA et al, 2009, p. 310).

É importante perceber que por serem os relacionamentos processos interacionais dinâmicos, em movimento, em construção, existem influências e posicionamentos de grupos que podem alterar a realidade comunicacional a partir de estímulos não previstos (incontroláveis). Especificamente no caso de relacionamentos entre organizações e comunidades, essa compreensão possibilita visualizar, de maneira mais abrangente, como se dão as trocas simbólicas entre organização e comunidade e como esses atores se posicionam em busca de entendimento.

Do ponto de vista da comunicação e da condução dos relacionamentos por parte dos atores, todas essas transformações indicam a importância de

reconhecer que a comunicação não é da qualidade do pressuposto, visto que, à medida que se atualiza por um lado, possibilita que os sujeitos-força envolvidos, se necessário, revejam e ajustem suas estratégias; por outro,

tende a permitir que conheçam – particularmente a partir das marcas de linguagem – as estratégias cognitivas do outro sujeito (força em relação), suas artimanhas, suas inconsistências, seus desejos de cooperação – ou não – seus valores, suas crenças e seu imaginário etc. Da mesma forma, tratando-se de disputas de sentido, o poder não está localizado; atualiza-se e exerce-se no acontecer. (BALDISSERA, 2009, p.158).

Ou seja, evidencia-se a importância de entender a interação como processo de afetação mútua e construção conjunta, de alinhamento de interesses, o que não significa ignorar que muitas vezes ela é construída com base em uma situação conflitiva, como normalmente é o caso de relacionamentos com comunidades. Sabe-se que normalmente a preocupação organizacional se deve ao fato de sua atividade gerar impactos locais e da necessidade de legitimidade e reconhecimento público por suas ações. Como esclarece Henriques

as organizações privadas (...) enfrentam desde cedo o problema da sua legitimação pública, não somente no âmbito da sociedade em seu sentido amplo, referindo-se às grandes correntes de opinião pública nos planos regional e nacional. Sua ‘descoberta’ da comunidade deu-se pelo reconhecimento de um espaço conflituoso em seu entorno” (HENRIQUES, 2012, p. 142).

Redescobrir o sentido da comunidade para as organizações significa ir além do seu entendimento como territorialidade que é “a vizinha como o local no qual a organização obtém recursos humanos necessários à sua operação; e o local como uma ameaça às suas operações” (HENRIQUES, 2012, p. 142). Significa também redescobrir as responsabilidades da organização na posição de ator social, como pontua Oliveira (2009)

A organização, como um ator social, além de ter sua missão, seus valores e seus objetivos definidos, comporta em seu interior, interações entre indivíduos e grupos, as quais são de natureza política, visto que os indivíduos e grupos podem possuir interesses divergentes. É de se esperar que existam disputas internas e jogos de poder que influenciam as tomadas de decisão. (OLIVEIRA, 2009, p. 327).

A interação decorrente de situações como essa, onde existem ônus para outros atores sociais normalmente tem como base uma estrutura conflitiva e divergente e, nesse contexto, a comunicação tem um importante papel na condução dos relacionamentos. Na perspectiva organizacional:

a comunicação possibilita a qualificação dos processos organizacionais toda vez que se realiza como espaço democrático para manifestação livre dos pensares, das ideias, dos desejos e dos temores. Com a manifestação também se ampliam as possibilidades de se desfazerem os mal-entendidos, as confusões e as resistências, bem como de tomar decisões sustentáveis, em suas diferentes dimensões (ambiental, social, cultural, econômica, política). (BALDISSERA, 2009, p. 160).

Acredita-se que comunicação com base na interação negociada (OLIVEIRA, 2006) é uma saída para a busca de entendimento das questões entre organizações e comunidades. A base do diálogo e o exercício contínuo de escuta, argumentação e ação das partes pode gerar crescimento do relacionamento entre ambas. Como reitera Pereira et al “a comunicação é o eixo central de negociação de interesses (sem ser sempre complementares), sendo preciso organizar as demandas e capacitar as vozes envolvidas. Em cada situação, existem estratégias diferentes (de parte da organização e da sociedade)” (PEREIRA et al, 2009, p. 305).

#### **2.4.1 Comunidades: a busca de seu entendimento como público organizacional**

Quando se pensa em comunidades é comum a associação a imagens nostálgicas e tradicionais, que trazem lembranças de modos de vida rurais, grupos carentes, grupos menos desenvolvidos e com fortes laços sociais entre as pessoas. Essa vinculação recorrente no dia-a-dia e a trivialidade do termo é um aspecto levantado por Henriques (2010), o que contribui para sair de uma percepção do senso comum sobre as comunidades. Segundo o autor, as transformações contemporâneas tornaram complexas as relações e, conseqüentemente, a compreensão desse termo, que traz consigo uma multiplicidade de aspectos necessários para o seu entendimento (HENRIQUES, 2010). No meio acadêmico essa dificuldade também produz reflexos principalmente devido à pluralidade de abordagens conceituais usadas para compreendê-la.

Para entender a complexidade desse conceito, Henriques (2010, 2012) convida a abandonar a visão romântica e ingênua associada às comunidades e buscar a etimologia da palavra, que está associada a *compartilhar algo em comum*, o que leva à ideia da territorialidade “*um lugar no qual as pessoas compartilham alguma coisa*” (HENRIQUES, 2010, p. 48).

Assim, para começar entender uma comunidade, devem-se fazer as seguintes perguntas. 1) O que seus membros possuem em comum? 2) Onde as pessoas compartilham?

A união de pessoas ou a formação de um grupo se dá em torno de determinados aspectos comuns e partilhados, que levam a uma convivência e à geração de vínculos. O lugar – o “onde”, representado pela territorialidade, é o espaço de convivência em comum que traz proximidade (espacial e de valores), compartilhamento de identidade, espontaneidade nas relações, pertencimento, entre outros<sup>10</sup>. Seria entender onde as pessoas compartilham aquilo que possuem em comum. “Nesse sentido geográfico, a comunidade é vista como forma de vida local, que dá sentido ao que há de comum numa sociabilidade no nível da localidade – em contraposição ao da globalidade” (HENRIQUES, 2010, p.49).

Porém, para chegar a uma diversidade de elementos para um entendimento mais complexo e completo do conceito de comunidades, Henriques (2010) sugere que essas marcas tradicionais do termo sejam aprofundadas.

Mesmo que possamos identificar a ligação com o território como um sentido forte que define uma comunidade, podemos perceber que esse sentido não é único e vem sendo progressivamente desafiado pelas novas formas de organização da vida coletiva que são próprias do momento histórico atual. (HENRIQUES, 2010, p. 51).

As novas possibilidades de relacionamento a partir do avanço e acesso aos meios tecnológicos viabilizam alternativas de interação antes não imaginadas. Como pontua o autor, “temos que compreender que o sentido tradicional de comunidade é desafiado no mundo moderno, exatamente em função das grandes mudanças em nossas formas de sociabilidade” (HENRIQUES, 2010, p. 52). A forma como o mundo de hoje está configurado, com relações mais dinâmicas, com diferentes lógicas espaço-temporais influenciam também no entendimento de comunidades.

É importante perceber que nem sempre uma comunidade é aquela que compartilha um mesmo espaço físico, pois seu sentido pode ir além disso. Desconstruir o mito da homogeneidade das pessoas que habitam um mesmo local é também fundamental para compreender o conceito de comunidades de forma mais

---

<sup>10</sup> Henriques (2010) relaciona os seguintes sentidos agregados à ideia de territorialidade: identidade, espontaneidade, segurança, solidariedade, autopreservação (ex. memória), relações intersubjetivas mais diretas.

ampla. Henriques destaca ainda que nem sempre “dentro de um mesmo território, os laços de parentesco e vizinhança ou de trabalho e produção compartilhada podem não ser os elementos mais importantes que definem o espaço comum e sua organização coletiva” (HENRIQUES, 2010, p. 58).

Outras perguntas podem ser feitas para o entendimento da lógica que orienta a interação nos grupos. Dentro de um grupo, quais assuntos, temáticas e elementos normalmente são pauta de compartilhamento? O que é valor e o que une aquelas pessoas? Existem conflitos que permeiam sua relação? Quais são eles? Como as pessoas se comunicam entre si e com outros atores da sociedade?

O problema deixa de ser, então, o de identificar uma comunidade singular, uma *unidade*, mas quais as formas organizacionais que representam de algum modo conjuntos de interesses comuns que podem ser agrupados segundo um sentido partilhado e podem ser reconhecidas e aceitas no espaço público. (HENRIQUES, 2012, p.140).

Percebe-se que pensar comunidades como instituições constituídas se apresenta como um desafio. Afinal como um conceito geral, amplo e vulnerável poderá englobar a multiplicidade de arranjos e de especificidades? Como alerta Henriques (2012) é necessário dar conta das novas formas de sociabilidade, organização, convocação e mobilização das comunidades, que sofrem transformações com as mudanças sociais e avanços tecnológicos, incluindo aquelas que se constituem em centros urbanos que “operam sob uma dinâmica bem mais intensa e, além disso, extrapolam o âmbito das próprias localidades.” (HENRIQUES, 2012, p. 140).

Para dar conta dessas facetas, é necessário entender que um público só se constitui como tal para uma organização quando está em interação com ela. Não existem públicos pré-definidos ou já determinados. Assim como as interações são construídas em processos de mútua afetação, os públicos se formam a partir dos vínculos que estabelecem (HENRIQUES, 2010; OLIVEIRA e LIMA, 2012). “Somente quando pessoas/grupos se colocam em relação com a organização, ou seja, aceitam a interpelação proposta pela organização, passam a constituir-se em público” (OLIVEIRA e LIMA, 2012, p. 110).

No caso das comunidades, não significa que a existência de um “entorno” de um território, de instituições e grupos organizados em uma área próxima à empresa

se constituam como público. A situação de afetamento que se estabelece, o processo interativo, as trocas e as negociações são o que possibilitam os atores (organizações e comunidades) se modificarem e chegarem a novas situações de interação. Para isso, é importante o conhecimento e entendimento do outro na relação. Como enfatiza Baldissera (2009), é necessário superar a perspectiva de causa/efeito para que os relacionamentos possam ser construídos de forma mais dialógica e humana. Para entender como tais relacionamentos se constituem, trataremos no próximo capítulo do conceito de mediação, a fim de buscar elementos para analisar sua dinâmica.

### 3 – MEDIAÇÃO: PERSPECTIVAS PARA SUA COMPREENSÃO COMO ELO DE ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES E SENTIDOS

Este capítulo apresenta um breve histórico da evolução conceitual de mediação, no domínio da comunicação, apresentando como a abordagem foi sendo transformada com o passar do anos. Com base em artigos que compõem o livro “*Médiations – Les Essentiels d’Hèrmes*”<sup>11</sup>, serão tratadas algumas perspectivas teóricas de análise do conceito.

#### 3.1 Abordagens conceituais sobre mediação

O conceito de mediação aparece inicialmente nos estudos de comunicação, em Martin Serrano, (1982) e é tratado “como propriedade exclusiva dos meios”, conforme afirma Orozco (2006, p.88). Na tentativa de romper com a visão midiocentrista que enfatiza os meios de comunicação e seus efeitos sociais como centro das questões de comunicação, Martín-Barbero lança a obra “*De los medios a las mediaciones – Comunicación, cultura y hegemonía*”, em 1987, considerada um marco dos estudos. O autor, por meio de uma abordagem culturalista, se propõe a descentralizar a análise da comunicação, retirando o foco sobre a unicidade do papel dos meios de comunicação, deslocando-o para o receptor e a influência de elementos que compõem o contexto no qual está inserido o processo.

A partir de uma perspectiva de estudo que propõe romper com o determinismo e unilateralidade da transmissão de informações e dos meios de comunicação, o autor trabalha com a articulação de conceitos trazidos pelo pensador italiano Antonio Gramsci (cultura e hegemonia) para entender a imbricação de comunicação e cultura, seus desdobramentos na sociedade e as relações que aí são estabelecidas. Esses estudos marcam e localizam a recepção na investigação em comunicação da América Latina: “a recepção não é apenas uma *etapa* do processo de comunicação. É um *lugar* novo, de onde devemos repensar os estudos e a pesquisa de comunicação” (MARTÍN-BARBERO, 1995, p. 39). É entendê-la como parte do processo comunicacional que rompe com a hegemonia dos estudos mecânicos da área:

---

<sup>11</sup> “*Médiations – Les Essentiels d’Hèrmes*” reúne sete textos sobre a mediação com objetivo de “propor um percurso progressivo na reflexão e na leitura a fim de apreender as múltiplas facetas da mediação e também propondo questões sociais políticas maiores ao ato de mediação” (Liquète, 2010, p. 27).

Entendo modelo mecânico como sendo aquele em que não há verdadeiros atores nem verdadeiros intercâmbios. É o modelo em que comunicar é fazer chegar uma informação, um significado já pronto, já construído de um polo a outro. Nele, a recepção é um ponto de chegada daquilo que já está concluído. Ele [o modelo mecânico] leva a uma confusão epistemológica muito grave, estaríamos confundindo, permanentemente, a significação da mensagem com o sentido do processo e o das práticas de comunicação, como também reduzindo o sentido destas práticas na vida das pessoas ao significado que veicula a mensagem. (MARTÍN-BARBERO, 1995, p. 40).

Nesse aspecto, a cultura é entendida como espaço de encontro, de construção de sentido, contradições, expressão individual e coletiva configurada pela comunicação. É nesse momento que se propõe um deslocamento de análise dos meios para as mediações. Não pretende com isso desprezar os meios de comunicação, mas sugerir um novo olhar:

Estamos afirmando que as modalidades de comunicação que neles e com eles aparecem só foram possíveis na medida em que a tecnologia materializou mudanças que, a partir da vida social, davam sentido a novas relações e novos usos. Estamos *situando* os meios no âmbito das mediações, isto é, num processo de transformação cultural que não se inicia nem surge através deles, mas no qual eles passarão a desempenhar um papel importante a partir de um certo momento dos anos 1920<sup>12</sup>. (MARTÍN-BARBERO, 2009, p. 197).

Aquilo que é apresentado pelos meios e é compartilhado pelos atores passa a ser incorporado na cultura, porque adentram a vida social e fazem parte da estrutura das relações sociais. Nessa ótica, as mediações são instâncias e lugares onde os sentidos são processados e formados, a partir da articulação da comunicação, da cultura e do poder. É por meio das mediações que se pode olhar para a recepção com possibilidades de compreendê-la para além de um polo da comunicação, tal qual ocorre no modelo mecânico. Para o autor, as mediações possibilitam entender a união dos processos de emissão e recepção. Como resume Bastos (2012)

O conceito remete a um programa de pesquisa em produção e recepção fora do diagrama da teoria informacional. A natureza culturalista do conceito de Martín-Barbero remete a cadeias envolvendo produtores, produtos e receptores e aos deslocamentos de significados entre essas diferentes instâncias. A ênfase muda da produção para a recepção, e o programa epistemológico condiciona cultura e comunicação como processos simultâneos e codependentes reunidos sob a égide da mediação. (BASTOS, 2012, p. 63).

---

<sup>12</sup> Em 1920 houve um grande *boom* econômico nos Estados Unidos, onde foi perceptível como o desenvolvimento tecnológico não está alheio às outras esferas da vida social.

Martín-Barbero trabalha uma concepção mais ampla das mediações para compreender como outras dimensões são inseridas e significadas nas relações estabelecidas pelos atores. A cultura é considerada constituinte das mediações e da comunicação, na medida em que pode produzir significações: “não é um simples decodificador daquilo que o emissor depositou na mensagem, mas também um produtor” (MARTÍN-BARBERO, 2009, p. 289.). Em suma:

Las mediaciones son esse “lugar” desde donde es posible comprender la interacción entre el espacio de la producción y el de la recepción: lo que se produce en la televisión no responde únicamente a requerimientos del sistema industrial y a estrategias comerciales sino también a exigencias que vienen de la trama cultural y los modos de ver. (MARTÍN-BARBERO apud RABELLO, 2012, p. 20).

Após a abordagem desenvolvida por Martín-Barbero, que busca pelo entendimento das mediações expandir o olhar para o processo de comunicação, incluindo a recepção como produtora de sentido para as mensagens em circulação, outros enfoques foram desenvolvidos sobre o conceito nos estudos latino americanos, como é o caso de Orozco.

Antes de apresentá-lo, é importante apresentar a atualização feita por Martín-Barbero (2009), em entrevista à revista MATRIZES, pontua que ao repensar seus estudos, identifica que uma significativa mudança foi “reconhecer que a comunicação estava mediando todos os lados e as formas da vida cultural e social dos povos. Portanto, o olhar não se invertia no sentido de ir das mediações aos meios, senão da cultura à comunicação”. (BARBERO, 2009, p. 153). O livro mais conhecido do autor, “Dos meios às mediações”, marcou os estudos da comunicação na época, e teve um forte reconhecimento por quebrar com a significativa influência dos estudos norte-americanos na América Latina, pensando na comunicação a partir da influência da cultura. Nessa oportunidade, o autor confessa que, para obter outras leituras do fenômeno, foi importante buscar novas maneiras de compreender o que é a comunicação, como ela se manifesta no mundo e o que ela significa.

Foi aí que comecei a repensar a noção de comunicação. Então, a noção de comunicação sai do paradigma da engenharia e se liga com as «interfaces», com os «nós» das interações, com a comunicação-interação, com a comunicação intermediada. (...) acreditávamos que existia uma identidade da comunicação, que se dava nos meios e, hoje, não se dá nos meios. Então, onde ocorre? Na interação que possibilita a interface de todos os sentidos,

portanto, é uma “intermedialidade”, um conceito para pensar a hibridação das linguagens e dos meios. (MARTÍN BARBERO, 2009, p. 153).

Orozco (2006) desenvolveu o modelo das múltiplas mediações no qual entende que elas atuam nos processos de comunicação a partir de diferentes fontes. O autor acredita que as transformações tecnológicas trouxeram um desordenamento estrutural modificando as mediações tradicionais (como Estado e escola) e introduzindo novas mediações na vida social. Isso fez com que as instituições que sempre desempenharam um papel de mediação perdessem a força que outrora já tiveram na promoção das interações sociais.

Propõe que as mediações se manifestam em forma de ações e discursos que se originam em várias fontes: a classe social, o gênero, a subjetividade, a orientação sexual, a idade, a etnicidade, os próprios meios de comunicação, as instituições sociais e situações contextuais, etc. (OROZCO, 2006, p.58).

Diante disso, ele trabalha com um quadro analítico que considera quatro mediações principais: a individual, que se refere aos atores sociais a partir de uma perspectiva subjetiva e cognitiva; situacional, que diz respeito a interferências do contexto em que a interação ocorre; institucionais, que contemplam o papel das estruturas sociais no contexto e a videotecnológica, porque acredita que a televisão possui mediações específicas a partir de seus recursos técnicos<sup>13</sup>.

Para Sousa (2006), as transformações sociais e tecnológicas, bem como a expansão dos suportes técnicos – *acessibilidade e relevância no cotidiano* - foram fundamentais para o fomento da discussão conceitual sobre mediações. O autor ressalta que o estudo de recepção tem recebido novos olhares teóricos, levando a um movimento de superação das dicotomias entre os polos da produção e recepção. Como explica o autor, “o termo recepção, isoladamente, ou associado aos *media* (...) seria ainda limitado por não evidenciar exatamente o que está subentendido, ou seja, o lugar de mediação e não só determinação de técnica de comunicação” (SOUZA, 2006, p. 16). Nesse contexto, ele menciona que o estudo das mediações estimula a compreensão da recepção, influenciando inclusive o surgimento de termos como prática mediática, experiência mediática, produtos mediáticos. Para o autor, isso sinaliza a busca de novas compreensões para a recepção, como forma de ampliar o entendimento a partir da ótica das mediações.

---

<sup>13</sup> O modelo desenvolvido pelo autor tinha por objetivo entender a relação da audiência com a recepção televisiva, em um contexto educacional.

Outra perspectiva de estudo da mediação é a apresentada por Tavares (2007) que busca compreender os processos midiáticos a partir da contribuição de Veron. Entende o uso social dos meios para além da perspectiva tecnológica, das condições de produção e de recepção. O autor enfatiza que os meios de comunicação não estão isolados no mundo, relacionam-se constantemente com outros campos sociais, possibilitando a conexão entre realidade, sentidos, discursos. Diante disso, Tavares (2007) acredita que existiram avanços conceituais, pois “a mediação, como ato comunicativo, passa a ser vista como algo que não está nem nos meios e nem fora deles, mas entrelaçando ambos os lados, envolvendo, pois, tanto os processos que os cercam quanto os que os constituem” (TAVARES, 2007, p.23). Essa perspectiva possibilita entender a circulação de significados da/na mediação e é influenciada e constituída pelas apropriações que passam pela técnica, mas que são subjetivas. A mediação não é externa ao processo de comunicação, ela perpassa tanto a recepção quanto a produção.

Para Braga o conceito de mediação se relaciona “à percepção de que não temos um conhecimento direto dessa realidade – nosso relacionamento com o ‘real’ é sempre intermediado por um ‘estar na realidade’ em modo situado por um ponto de vista – que é social, cultural e psicológico.” (BRAGA, 2012, p. 32). Se antes a mediação era entendida apenas como um espaço de resistência, onde a recepção poderia se constituir como ativa, do ponto de vista do autor, ela se amplia a um espaço através do qual se percebe a realidade. Ela pode evidenciar elementos diversos através dos quais as percepções são construídas. Braga (2012) acredita que “em perspectiva genérica, uma mediação corresponde a um processo em que um elemento é intercalado entre sujeitos e /ou ações diversas, organizando as relações entre estes” (BRAGA, 2012, p. 32). Para o autor, ela se dá no espaço da circulação que é o “espaço do reconhecimento e dos desvios produzidos pela apropriação. (...) Torna-se, portanto um espaço de maiores possibilidades de ocorrência interacional na prática social; e de descobertas, na investigação” (BRAGA, 2012, p. 38-39). Nesse sentido, acredita-se que por meio do entendimento das mediações nos relacionamentos organizacionais é possível compreender quais sentidos os atores dão à interação e ao processo comunicativo, como as mensagens são recebidas e como isso retorna para a percepção da relação. Representa assim um deslocamento do olhar para a dinâmica da interação.

### 3.2 Abordagens sobre mediação e mediadores: diferenças e pontos comuns

No livro “*Médiations – Les Essentiels d’Hèrmes*”, existem várias formas de perceber o conceito de mediação. Há autores que a tratam de forma mais ampla, outros focam no papel do mediador e existem aqueles que trabalham com a relação mediação/mediatização e outros com a mediação localizada em algum contexto específico. Utilizam-se aqui como referências teóricas Liquète (2010), Peraya (2010), Grossetti (2010) e Davallon (2012).

Como forma de delimitar o que é mediação e seus elementos constitutivos, Liquète (2010) pontua que o termo (assim como comunicação e interação) é apropriado por diferentes áreas de conhecimento (ciências sociais, ciências jurídicas, história da arte), o que de um lado pode ampliar sua compreensão, como pode ocasionar o esvaziamento do conceito.

Para Liquète (2010) mediação se exprime

*como a busca do elo entre o enunciador e o receptor. Este elo se estabelece graças a terceiros e/ou a um conjunto de técnicas, de ferramentas, de mensagens ou interfaces acompanhando o receptor (...) a fim de lhe facilitar a compreensão pela construção de sentidos, podendo resolver por uma mudança (de ações, de representações, etc) de sua parte. A mediação associa e concilia duas partes até então distantes, se apresentando, e até mesmo em conflito, reestabelecendo a comunicação (LIQUÈTE<sup>14</sup>, 2010, p. 11)*

Esse conceito evidencia a obliquidade relacional e comunicacional da mediação, uma vez que na relação entre atores sociais, com universos simbólicos específicos, os sentidos podem ser compartilhados e pode-se chegar ao entendimento mútuo. Isto não significa um consenso, mas uma compreensão do outro na relação. A mediação, como elo entre *enunciadores e receptores* atua no campo de compartilhamento e construção de sentido e da mesma forma que pode aproximar os mundos dos atores, pode afastar, caso os sentidos não sejam partilhados.

A mediação, por perpassar a interação, pode fomentar por meio da inclusão de outros elementos e perspectivas (que podem se concretizar por ações comunicacionais, relacionamentos, etc) não presentes no processo interacional, novas leituras e percepções por parte dos atores. Assim, para Liquète (2010), a mediação não está no nível individual da relação, já que atua e interfere no plano

---

<sup>14</sup> Os artigos do livro foram traduzidos por Luciana Sena.

simbólico (na medida em que se relaciona com as percepções da interação) e possibilita transformações de relações. É um processo que extrapola a transmissão, já que considera a dimensão simbólica dos atores em interação.

Na perspectiva de Caune citado por Liquète (2010) a mediação “é também um elo, onde se encontram o coletivo e o individual, as diversas instituições e seus públicos se apoiando em imaginários coletivos e, neste sentido, ela revela a relação de um indivíduo à sua cultura” (Caune citado por LIQUÈTE, 2010, p. 11). Davallon (2012) ressalta que Caune considera em seu conceito a “intencionalidade da pessoa para construir uma relação intersubjetiva’, um ‘suporte expressivo e simbólico’ e uma ‘situação de enunciação’ ou seja, um quadro conceitual (físico e social).” (Caune citado por DAVALLON, 2012, p. 12). Existe aí um embate ativo que é intersubjetivo, em que as referências simbólicas da realidade se encontram com as percepções individuais, que são formadas também a partir dessa articulação e daí novas percepções são construídas.

Para Peraya (2010) existem dois elementos que marcam a mediação nas ciências humanas. Um se refere ao fato de a mediação ser sempre humana, pois acontece entre atores, apesar de que possa haver algum objeto entre eles; o outro diz respeito ao poder transformador da mediação, já que por meio dela as relações podem ser alteradas. Para o autor, a mediação nesse campo do saber “é expandida no sentido de relação, de interface entre dois termos, dois atores” (PERAYA, 2010, p. 40). Nesse sentido, a figura do mediador se faz presente, tornando-se um elo de ligação entre os dois polos. “A mediação é assegurada por um ator humano, uma pessoa que intervém entre dois ou vários parceiros e tenta modificar suas representações de uma situação, de transformar suas relações e seus comportamentos.” (PERAYA, 2010, p. 41).

Liquète (2010), ao localizar etimológica e historicamente o termo, nos apresenta duas perspectivas. Uma se relaciona ao seu uso para significar “meios”, ou seja, estar no meio, intermediar, estar entre algo. A outra, do termo *mediare* associa “mediar” a meiar, dividir, evidenciando a possibilidade de separação ou rompimento de dois lados. Nessa segunda referência, o autor explica que um ato de mediação, mesmo que tenha o objetivo inicial de promover a união pode “operar uma escolha radical e dividir definitivamente dois lados em situação de divergência”. (LIQUÈTE, 2010, p. 19).

Com isso, entende-se que a mediação pode trazer novos elementos para a relação e que, com a apropriação desses elementos pelos atores, a relação pode se direcionar para caminhos antes não imaginados. Nesse caso, “quer dizer que a mediação propõe ao receptor uma leitura diferente de uma situação ou de um problema” (LIQUÈTE, 2010, p. 19).

Davallon (2012) no intuito de estudar a aplicação e identificar os diferentes usos do termo mediação<sup>15</sup> na literatura das ciências da informação e da comunicação, propõe três agrupamentos de significação do conceito, de acordo com o modo pelo qual é abordado: *uso (ou senso) comum* - que se desdobra no primeiro uso e no uso secundário - *modo operatório* e uma terceira abordagem na qual os autores tentam definir o conceito.

No primeiro uso, do senso comum, o termo é encontrado de forma mais recorrente associado ao “acordo entre as partes”. Nesse caso, “a interposição destinada a pôr de acordo partes que têm um diferendo, que pressupõe um conflito e comporta uma ideia de conciliação ou de reconciliação” (Davallon, 2012, p.5), entendido como uma situação de ruptura, defasagem ou conflito na qual há a necessidade de aproximar as partes em torno de uma questão. O autor destaca que essa perspectiva é encontrada nos estudos que têm como pano de fundo o ambiente organizacional, já que frequentemente evidenciam a necessidade de relacionamento e o exercício do profissional em situações como essas.

Essa referência da mediação se aproxima da “mediação de conflitos” tratada por Liquète (2010). O objetivo é a aproximação de pelo menos dois indivíduos que precisam compreender ou aceitar-se em relação ao outro. O autor destaca várias formas de comunicação que são usadas nos processos de mediação como o diálogo e entrevistas, bem como a importância de que as partes saibam se escutar. Um aspecto destacado por Liquète (2012), que merece ser retomado por se relacionar à perspectiva interacional apresentada no capítulo anterior, é que a mediação de conflitos diz respeito à necessidade de reconhecimento do outro na relação.

---

<sup>15</sup> O autor se propõe a investigar a mediação, pois percebe que é tratada de forma muito generalizada na literatura e encontra barreiras na aplicação investigativa do termo. Davallon se viu diante desse desafio quando se propôs a utilizar o termo mediação “para designar a operação simbólica de instauração de um relação entre o mundo do visitante e o mundo da ciência pela/através da exposição da ciência (...), acompanhada, num segundo tempo, da decisão de alargar o seu emprego à dimensão simbólica do funcionamento mediático da exposição” (DAVALLON, 2012, p. 5). Seu objetivo é, para além da relevância teórica do termo, encontrar saídas para sua investigação prática, que se mostra normalmente frágil na definição e descrição de situações.

Cada receptor dá um valor e uma forma de credibilidade ao emissor mesmo que ela tenha sido [seja ou venha a ser] renunciada. Neste tipo de mediação, o mediador deve provar, tanto quanto o possível, a neutralidade na relação, a independência nas tomadas de decisão, a ausência de interesses na situação em jogo. (LIQUÊTE, 2010, p. 12).

Esse tipo de mediação é facilmente identificado nos ambientes organizacionais, tanto nos processos internos quanto externos. Em relacionamentos entre organização e comunidades, onde normalmente a interação é estabelecida de forma intencional pela empresa, seja diante de uma situação de conflito explícito (impacto social ou ambiental) ou uma situação preventiva, percebe-se que as demandas e interesses dos atores são diferentes. No caso estudado, será possível perceber na análise dos dados que, antes de existir a sistematização de um relacionamento com a comunidade, a atuação da V&M do Brasil era vista como negativa pela população, ressaltavam-se os problemas gerados por sua atividade. A partir do momento em que é apresentada a realidade da empresa, que as pessoas são convidadas a conhecer a usina, que os programas de relacionamento são construídos – ou seja, o conflito é mediado - o posicionamento dos atores muda na interação, pois a percepção sobre o outro é reconstruída a partir dos novos elementos.

O outro sentido do *uso comum* chamado de secundário se refere à “ação de servir de intermediário ou de ser o que serve de intermediário. É a ideia de que esta ação não estabelece uma simples relação ou uma interação entre dois termos do mesmo nível.” (DAVALLON, 2003, p.6). Trata-se de situações em que a mediação promove compartilhamentos em espaços diferentes. Pode-se citar o caso dos meios de comunicação, ou do jornalista que ao abordar alguma temática do campo político, torna o assunto mais acessível, viabilizando uma possibilidade aos leigos de compreenderem o discurso. Aparece aqui a figura intermediária.

Liquète (2010) chama esse tipo de abordagem de “mediação de explicação”. Para o autor ela promove a aproximação de lógicas distintas e seu objetivo é

regulamentar as disfunções efetivas ou potenciais entre organismos público-privados e os usuários destes, quem quer que seja, clientes, adeptos, cidadãos (...) é explicitar os procedimentos, as maneiras de fazer e de funcionar, e tentar explicar as eventuais disfunções vividas pelos usuários. (LIQUÊTE, 2010, p.14).

Liquète (2010) destaca, nesse sentido de mediação, a diversidade dos receptores e as preocupações em transmitir a informação institucional para evitar disfunções. Parte-se do pressuposto que os atores são diferentes, bem como o acesso aos meios de comunicação e, nesse sentido, a mediação associa-se ao estímulo à organização coletiva, onde grupos se veem diante da importância de se estruturar (ideias, objetivos, meios de comunicação, representações) para estabelecer relações mais equilibradas. Além disso, percebe-se “o desenvolvimento e a estruturação de um conjunto de recursos e de dispositivos de acompanhamento da parte das organizações emissoras para aproximar as partes.” (LIQUÈTE, 2010, p.14).

Segundo o autor, essa mediação pode viabilizar a aproximação das organizações “emissoras” com os “receptores”, na medida em que diante de um desejo organizacional de estabelecer relacionamentos, podem-se conhecer os públicos, suas demandas e assim fomentar mediações em que essas expectativas sejam contempladas.

Associando essa perspectiva com os estudos sobre a relação entre empresas e comunidades, esses movimentos de organização e estruturação podem servir de estímulo ao fortalecimento dos relacionamentos. Afinal, o nível estrutural de uma comunidade e a representatividade comunitária por meio de instituições influencia também na exposição dos argumentos e posicionamentos, podendo refletir no desenrolar dos processos de negociação.

O outro agrupamento destacado por Davallon (2012) compõe o que o autor chama de uso operatório do termo mediação. e diz respeito à recorrência da utilização do termo para análise de processos específicos. O autor identifica cinco categorias principais, que são a mediação técnica, social, pedagógica, cultural, institucional, ou seja, trata-se da mediação articulada/aplicada a outras áreas de conhecimento que não a comunicação. “Esse reagrupamento dos usos da mediação em cinco categorias tende a deixar pensar que cada domínio de investigação possui o seu próprio uso – ou mesmo a sua própria definição – de mediação.” (DAVALLON, 2012, p.9). Para o autor, esse grupo evidencia a mediação como recurso explicativo de processos de diferentes campos.

O autor dá maior destaque à mediação pedagógica, na qual o educador é visto como um mediador no processo de aprendizagem, e à mediação cultural, em que é recorrente o estudo dos profissionais que trabalham em espaços culturais, como museus e seu papel mediador na compreensão das obras de arte pelo público, bem

como ações culturais (animações, intervenções) e produtos explicativos dos objetos culturais (folhetos, CD de áudio ou vídeo). Além disso, a mediação cultural se propõe, de forma mais ampla a estabelecer a interface entre a pessoa e o objeto/produto cultural, possibilitando a compreensão deste objeto.

Essa perspectiva é chamada por Liquète (2010) como “mediação de museus”, que “considera o campo de ação do mediador, mas igualmente o do público” (LIQUÈTE, 2010, p.16). Para o autor, trata-se de duas mediações. Uma é direta e refere-se à intervenção do mediador, quando este se propõe a orientar o público na compreensão das obras de arte. A outra, indireta, se refere à mediação através de sugestões de compreensão. Pode ser exemplificado quando, em uma exposição, o público tem acesso a livretos, jogos ou áudios sobre as obras.

A mediação técnica, também citada por Davallon (2012), não é apresentada como uma categoria, pois acredita que há associação com os outros agrupamentos. Trata da “análise dos usos das tecnologias” (DAVALLON, 2012, p.9) e se relaciona com o entendimento da relação tecnologia x meio de comunicação, para a compreensão dos desdobramentos no processo de comunicação como nas práticas sociais.

Para Liquète (2010), que também aborda esse tipo de mediação, há uma progressiva substituição da atividade humana em favor do avanço da técnica, principalmente no trabalho de “responder às necessidades de informação dos usuários-receptores, cuja especificidade é que, com essas mudanças, se faz sem comunicação humana direta” (LIQUÈTE, 2010, p.17). É o caso, por exemplo, de atendimentos inteligentes por telefone. Ainda que exista o trabalho humano na construção, avaliação e manutenção do componente técnico, a relação se dá via aparato tecnológico. O autor indica que essas transformações modificam o elo dos atores, já que estão diante de uma situação em que são chamados a traçarem seu caminho sem a interação humana.

A partir desse levantamento, Davallon (2012) chega a algumas conclusões ou recorrências em relação à mediação nas diversas abordagens:

- a) quem recebe a comunicação sofre o efeito de sua ação. Não um efeito direto e definido, pois o “receptor” é tido como ativo, mas existe uma consequência, um desdobramento da ação no sujeito;

- b) a mediação muda o contexto, atores e objetos da interação, pois existe uma articulação dessas instâncias que gera sua própria transformação;
- c) o elemento mediador<sup>16</sup>, seja uma pessoa ou este sob a forma de objeto, é normalmente polemizado por sua forma ou natureza;
- d) a ação do elemento mediador interfere e impacta o seu ambiente.

Além desses pontos recorrentes, Davallon (2012) indica a necessidade de compreender o “terceiro elemento”, o elemento mediador, no processo de mediação, que seria a articulação<sup>17</sup>. Para o autor, a mediação aparece juntamente com um direcionamento do olhar, que deixa de estar na emissão ou na recepção, no entendimento de como se dá o processo de comunicação a partir de um terceiro elemento.

a noção de mediação aparece cada vez que há necessidade de descrever uma acção implicando uma transformação da situação ou do dispositivo comunicacional, e não uma simples interação entre elementos já constituídos – e ainda menos uma circulação de um elemento de um pólo para outro. (DAVALLON, 2012, p.10).

Trata-se de uma *instância* que impacta a interação comunicacional (seja a interação em si, ou os meios), transformando a própria situação. Para entender essa transformação, o elemento mediador vem à tona, já que sua atuação impacta o processo de comunicação. Para o autor, “a questão essencial é então a da natureza deste terceiro; as diferenças observáveis são diferenças de forma ou de natureza? É, no fundo, neste ponto que as abordagens parecem divergir.” (DAVALLON, 2012, p.10)

Nesse sentido, a apresentação dos tipos de mediador desenvolvidas por Liguette pode estimular a reflexão sobre a natureza desse elemento. São quatro os tipos de mediador: criador, renovador, preventivo e curador. O *criador* é aquele que possibilita novos vínculos e elos nas relações. O *renovador* se adequa no caso das relações enfraquecidas. Aqui o mediador renova os elos, fortalecendo-os. O *preventivo* trabalha com base na prevenção, evitando conflitos e situações problemáticas. Por fim, o *curador* possibilita aos lados envolvidos em uma relação

<sup>16</sup> O autor chama de terceiro elemento, ou nesse caso, de operador da ação de mediação.

<sup>17</sup> “O modelo da mediação faz aparecer menos os elementos (a informação, os sujeitos sociais, a relação, etc.) do que a articulação desses elementos num dispositivo singular (o texto, o média, a cultura). É, no fundo, esta articulação que aparece como o terceiro.” (DAVALLON, 2012, p. 23)

conflituosa encontrar soluções que sejam interessantes para ambos, na medida do possível. O autor acredita que “o mediador, pela diversidade do registro de ações, abre um novo espaço de comunicação permitindo engajar as trocas entre os indivíduos que até então eram tentados a resistir.” (LIQUÈTE, 2010, p. 21, 22).

Liquète (2010) ressalta que, independentemente do tipo do mediador, duas características principais se destacam no exercício dessa função. De um lado, o aspecto relacional, que se refere à habilidade que o profissional deve ter no gerenciamento de situações de comunicação. Conjugada a isso, a facilidade para ser um transmissor de informação, pois por vezes lida com situações em que um sabe mais que o outro. Mas destaca:

A função principal é de serem “organizadores latentes” da comunicação, consistindo em realizar escolher, conduzir arbitragens, mobilizar um conjunto de recursos, elaborar estratégias de ação em função da recepção suposta dos destinatários da mediação (LIQUÈTE, 2010, p. 20 e 21).

Acredita-se que os tipos de mediador apresentados por Liquète (2010) encontram-se mesclados nas interações sociais e que suas características são demandadas de acordo com a situação e com a relação. Não é apenas o mediador, na posição de sujeito, que define a relação a partir de seu perfil/tipo. As situações apresentadas vão exigir tipos de comportamento e habilidades específicas. Além disso, podem existir demandas externas a ele que o influenciem em sua ação

A relação é construída, bem como as identidades e posicionamentos. O exercício da mediação pode interferir na condução do processo de interação, afinal, como elemento articulador, ela impacta os participantes, o contexto e a interação como um todo. Estar em relação como *organizadores latentes* evidencia o caráter vivo das interações, em que as relações são sempre um “vindo a ser”, estão em constante definição (PRIMO, 2011).

Transpondo essa perspectiva para a comunicação no contexto das organizações, acredita-se que entender as possibilidades de mediação entre organizações e grupos de relacionamento amplia o entendimento sobre o desenrolar da interação entre estes.

O modelo da mediação permite-o, por seu turno, na medida em que a comunicação aparece aí como accionamento dum elemento terceiro que torna possível a troca social, enquanto que os universos da produção e da recepção são a priori disjuntos por natureza. (DAVALLON, 2012, p. 22).

Isso, permite, portanto, entender como os relacionamentos são construídos a partir das mediações e assim compreender quais os vínculos desse processo, o que é relevante para os atores e como as trocas são estabelecidas. É um olhar para a dinâmica comunicacional da interação.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: UM OLHAR PARA A RELAÇÃO ESTUDADA**

Este capítulo pretende analisar e interpretar os resultados da pesquisa empírica desta dissertação. Dividido em três sessões, a primeira apresenta os aspectos metodológicos e operacionais da pesquisa, ou seja, quem são os atores estudados e quais as técnicas foram utilizadas no trabalho de campo. Na segunda apresenta-se o modelo analítico para análise dos dados, que é detalhada no terceiro item deste capítulo.

### **4.1 Aspectos metodológicos operacionais**

O objetivo desta pesquisa é analisar as interações estabelecidas entre a V&M do Brasil com os moradores do Barreiro, região da cidade de Belo Horizonte onde a empresa está instalada, por meio das mediações presentes no relacionamento que a empresa tem com a comunidade. Várias perguntas orientaram o processo empírico.

-Como as mediações identificadas na relação contribuem para a configuração da interação?

-Como as mediações se manifestam?

-Dentre as mediações apresentadas, qual é mais recorrente e por quê?

-Como os atores percebem e experimentam a interação?

-Como se caracteriza a interação?

-Como os profissionais que estão do papel de mediador são identificados na relação?

Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas, em profundidade com: profissional responsável pela Coordenação de Integração com a Comunidade e Projetos Sociais da V&M do Brasil, prestador de serviço responsável pela consultoria e gestão de projetos incentivados pela V&M do Brasil e gerente do projeto Comunidade Viva desenvolvido pela ONG CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana. Além disso, foi realizado um grupo focal com a presença de três diretoras de escolas do Barreiro, que são também moradoras da região. Essas diretoras fazem parte de um Grupo de Relacionamento da V&M do Brasil chamado G+, que existe desde 2008. Hoje o G+ é composto por doze escolas,

que trabalham juntamente com a empresa, por meio de um planejamento compartilhado, na busca de melhorias educacionais na região.

Como sinaliza Henriques (2010), Oliveira e Lima (2012), os públicos se constituem como tal em interação e somente nela. Fora isso, o termo *públicos* é um recurso didático explicativo. Para entender o Barreiro como comunidade e consequentemente essa como um público, foi necessário fazer um recorte na tentativa de apreender a dinâmica interacional pela definição do olhar dado ao relacionamento estabelecido entre V&M e moradores do Barreiro. Tal delimitação foi acompanhada pelos grupos pesquisados.

A comunidade tende a ser entendida como “uma rubrica geral sob a qual se colocam vários segmentos específicos que compõem todo o universo do entorno, a ser explorado para que se identifiquem os vários grupos mais representativos dos arranjos coletivos locais.” (HENRIQUES, 2012, p. 147).

Inicialmente, essa pesquisa abarcaria somente a V&M do Brasil e os participantes do G+, porém, considerando que por meio de incentivo fiscal a empresa direciona algumas atividades culturais para as escolas constituintes desse grupo, orientada por uma perspectiva de gestão de relacionamento com a comunidade, fez-se relevante a entrevista com o consultor e gestor de projetos. Além disso, durante a condução do Grupo Focal, o projeto “Comunidade Viva” foi recorrentemente citado pelos presentes, de forma bastante relevante para entender a construção do relacionamento. Devido a isso, a entrevista com a gerente deste projeto foi também incluída no escopo do trabalho do campo.

Todas as entrevistas e o grupo focal foram realizados entre outubro de 2012 e janeiro de 2013 e conduzidos pela pesquisadora. O roteiro elaborado procurou a abertura necessária para ser possível perceber, por meio do discurso dos entrevistados, contradições, mediações e transformações latentes da interação.

### **- O Barreiro e a V&M do Brasil**

Antes mesmo de Belo Horizonte existir como cidade, a região do Barreiro já existia e já tinha vestígios de ocupações familiares, Em 1855 foi fundada a Fazenda de Cultura do Coronel Damazo da Costa na região, uma fazenda com visibilidade pelo faturamento e diversidade de plantio. Depois de ser vendida para outros dois donos, a chamada Fazenda Barreiro foi comprada pelo governo em 1896 para ser

transformada na Colônia Vargem Grande. A ideia foi fazer da colônia o ponto de abastecimento para a cidade que surgia.

Com a colônia, aos poucos a parte sul da cidade foi sendo ocupada, mas o marco real da ocupação local (do Barreiro) foi a chegada da Companhia Siderúrgica Mannesmann. Em 1952, a usina da empresa na região norte do Barreiro foi fundada, o que marcou uma significativa mudança na região.

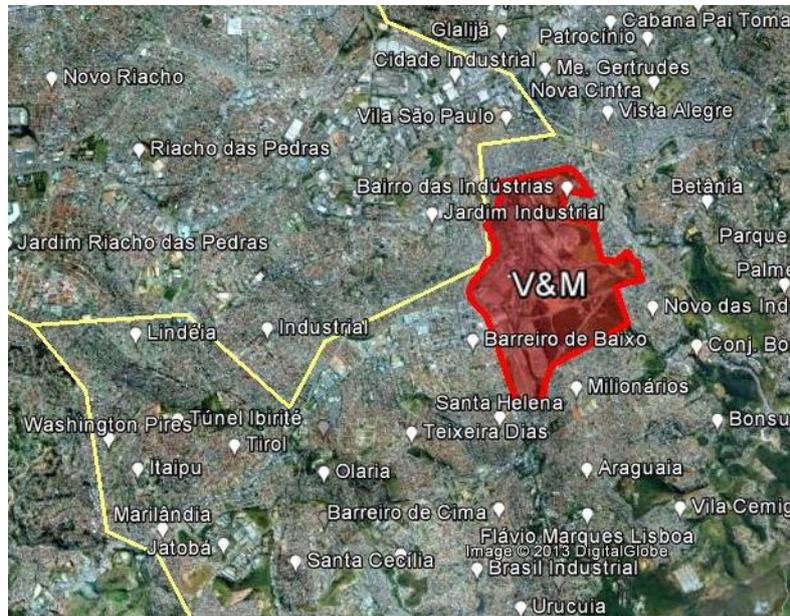
Aos poucos, a possibilidade de trabalho que seria gerada pela atividade da empresa alemã atraiu trabalhadores e operários para área. Além do aumento populacional, foi também com a chegada da empresa que nos anos seguintes as ruas foram asfaltadas e as primeiras escolas construídas. De acordo com Souza (1986), em 1960, o Barreiro já possuía cerca de 15 mil habitantes. Em seis anos esse número passou para 60 mil habitantes

De acordo com o censo de 2010, o Barreiro é composto por 80 bairros e tem uma população de aproximadamente 283.544 mil habitantes. A região, além de fazer divisa com Contagem, está também no limite das cidades de Ibirité, Brumadinho e Nova Lima. Hoje, a região é um importante polo industrial e comercial de Belo Horizonte, representando grande parte da arrecadação do município.

No ano 2000 a Mannesman passou por um processo de fusão com a empresa francesa Vallourec e passou a pertencer ao grupo Vallourec & Mannesman Tubes. Hoje, a antiga Mannesmann tornou-se a V&M do Brasil e possui no Barreiro o principal pátio industrial do grupo, com uma Usina Integrada para produção de tubos com e sem costura.

A empresa, como demonstra o mapa abaixo, localiza-se no meio da cidade e faz divisa (a linha amarela representa a fronteira) com o município de Contagem, à esquerda. Alguns bairros, como Bairro das Indústrias, Novo Bairro das Indústrias, Milionários, Santa Helena e Barreiro de Baixo estão bem próximos da empresa, sendo mais atingidos pelos eventuais impactos causados pela siderurgia.

Mapa 1 – Visão aérea: V&M do Brasil no Barreiro



FONTE: Elaborada pela autora, 2013.

Com orientação para uma gestão ambiental e social, a V&M do Brasil possui uma política de sustentabilidade que se preocupa com bem-estar, cultura, educação, lazer, saúde, preservação ambiental e geração de renda para as comunidades locais. Nesse sentido, os projetos são desenvolvidos a partir da “responsabilidade compartilhada” com os parceiros, tanto da sociedade civil quanto do poder público, de acordo com informações do site da empresa.

#### 4.2 Modelo Analítico

Para responder às perguntas que orientam a investigação desta pesquisa, o modelo analítico recupera as categorias de interação de Landowisk (2005), as manifestações da mediação apresentadas no capítulo 3 e faz seu cruzamento a partir das contribuições de Goffman (1975), que também serão utilizadas como ângulo de análise.

Para Goffman (1975, 2011) as interações são tratadas como diálogo entre equipes<sup>18</sup> constituídas por indivíduos. Para além dessa percepção da interação, o

<sup>18</sup>A equipe pode ser qualquer grupo que coopere para que a interação aconteça. Pode ser também um indivíduo.

autor trabalha os diversos aspectos e elementos que compõem a interação e que muitas vezes não são latentes e nem perceptíveis aos próprios participantes em interação. Para isso, utiliza a ideia de representação para entender e explicar as interações dos indivíduos, pois considera que existe uma série de características nessa interação que agem como coações sobre as relações que se estabelecem.

O autor acredita que tudo é intencional, mesmo que o ator possa não ter plena consciência do que se quer. “Existe, em geral, alguma razão que a leva [a pessoa] a atuar e transmitir a impressão que lhe interessa transmitir” (GOFFMAN, 1975, p.13). E isso, para Goffman, mais do que significar que nos mostramos como queremos ser vistos, significa que as ações dos indivíduos, quando em interação, ao serem representadas<sup>19</sup> (pelos próprios indivíduos que as assumem), influenciam na definição da *situação*. Essa definição “trata-se do processo a partir do qual se atribui um sentido ao contexto vivido, da resposta que cada pessoa dá à seguinte pergunta: o que está acontecendo aqui e agora?” (GASTALDO, 2008, p. 150).

Goffman entende a interação e os papéis sociais assumidos pelos atores e evocados por essa interação, por meio das representações. A partir do conceito de *self* que em Goffman “não constitui uma propriedade da pessoa, mas reside no padrão de controle social que é exercido pela pessoa e por aqueles que o cercam” (MARTINS, 2008, p. 140) pretende-se entender quem são os atores da interação e identificar as estruturas que regem e orientam sua conduta. Para o autor, o *self* é resultado de um processo social. Em cada situação de interação, é como se o lado específico do *self* fosse manifestado, de acordo com as regras da interação.

Essas “regras” podem ser explícitas ou não e ora contribuem, ora condicionam a forma esperada de comportamento dos presentes. Dessa forma, para analisar as interações, Goffman sugere que o pesquisador direcione o olhar para sua dinâmica micro e não apenas para os efeitos das estruturas macro de determinada ordem de interação. Uma situação analítica, portanto, é reflexo de uma realidade própria e de aspectos mais amplos à ordem da interação. E, em cada situação, de acordo com suas “regras” específicas, não é o indivíduo como um todo que está em questão, “mas

---

<sup>19</sup> A representação é entendida por um duplo papel do eu nas interações. De um lado ele é “*ator*, um atormentado fabricante de impressões envolvido na tarefa demasiado humana de encenar uma representação” (GOFFMAN, 1975, p. 230, 231). De outro é visto como “*personagem*, como figura, tipicamente uma figura admirável, cujo espírito, força e outras excelentes qualidades a representação tinha a evocar” (GOFFMAN, 1975, p. 231).

uma de suas dimensões, tal como o *status* social que é exercido naquele momento, enfim, um *self* específico” (MARTINS, 2008, p. 140). Nas palavras do autor:

Temos então uma forma de *modus vivendi* interacional. Os participantes, em conjunto, contribuem para uma única definição geral da situação, que implica não tanto num acordo real sobre o que existe mas, antes, num acordo real quanto às pretensões de qual pessoa, referentes a quais questões, serão temporariamente acatadas. Haverá também um acordo real quanto à conveniência de se evitar um conflito aberto de definições da situação. (GOFFMAN, 1975, p. 18).

Para Goffman, a interação se desenrola a partir desse acordo, que nada mais é do que o conjunto de primeiras impressões postas em circulação no relacionamento, a partir de sua apresentação e que possuem um *caráter moral*. Para o autor, “a sociedade está organizada tendo por base o princípio de que qualquer indivíduo que possua certas características sociais tem o direito moral de esperar que os outros o valorizem e o tratem de maneira adequada” (GOFFMAN, 1975, p.21). Junto a isso, ele acredita que desde que um indivíduo possua determinadas características, isso também o obriga, de certo modo, a sustentar tais características diante dos outros. É uma força moral dupla: o jeito que me apresento ao mundo (ou seja, a forma pela qual a interação é definida) exige de mim e dos outros certos comportamentos e posturas. Ou seja, refere-se ao compartilhamento de acordos firmados pelos atores em interação<sup>20</sup>.

Mesmo que segundo o autor um acordo é estabelecido entre os participantes das interações, muitas vezes elementos externos aos participantes se apresentam à relação como demandas e podem modificar posturas pré definidas. Nesse sentido, pode-se deparar com um movimento no qual

novas cobranças são imputadas às empresas no que se refere à sua responsabilidade para com as comunidades por elas influenciadas. Ao mesmo tempo, essas organizações passam a criar critérios e mecanismos formais para organizar e avaliar a relevância da demanda das comunidades. Nesse sentido, o diálogo estabelecido entre esses interlocutores (comunidades e empresas) funda novos regimes interacionais que convivem com um constante tensionamento entre expectativas e demandas dos atores. (OLIVEIRA, LIMA e MONTEIRO, 2011, p. 4).

---

<sup>20</sup>Não significa porém, que uma situação definida será mantida para sempre. Toda interação está sujeita a desencontros. “Assim, a expressão de algum sentimento, vontade, transmissão de informação em geral está sujeita a uma possibilidade de riscos de recepção e percepção do outros” (VELHO, 2008, p.147).

A definição da interação é estudada por Goffman a partir do conceito de *linha* que é “um padrão de atos verbais e não verbais com o qual ela [a pessoa] expressa sua opinião sobre a situação, e através disto sua avaliação sobre os participantes, especialmente ela própria” (GOFFMAN, 2011, p. 13). Significa pensar que ao assumir uma linha, você assume uma posição que gera quase que automaticamente uma percepção nos outros. Cada um desses outros irá reagir e se posicionar frente a mim com base no que eu apresento e no que ela compreende e a partir da reação do outro, eu defino a minha ação na interação.

No entanto, em determinados momentos, as definições de situação são rompidas e para entendê-las, o autor utiliza o conceito de *fachada*, que é a “imagem do eu delineada em termos de atributos sociais aprovados” (GOFFMAN, 2011, p. 14). É entendida como aqueles valores positivos que são apresentados. Por meio da *linha*, ou seja, da forma como eu me mostro para o mundo, define-se uma *fachada*, que está atrelada a como sou percebido.

Quando ela assume uma imagem do eu expressa através da fachada, os outros terão a expectativa de que ela atuará de acordo com essa fachada. De formas diferentes em sociedades diferentes, ela precisará mostrar respeito próprio, renunciando a certas ações porque elas estão acima ou abaixo dela, enquanto se força a realizar outras, mesmo que seja muito custosas para ela. (GOFFMAN, 2011, p. 17).

Ou seja, à medida em que projetamos uma imagem, também fazemos um esforço para mantê-la. Perpassa tanto a projeção de nós mesmos quanto a expectativa do que merecemos pela fachada que apresentamos.

Para Goffman existem alguns pontos relacionados às possibilidades de ruptura da definição da interação. Um deles diz respeito à manutenção do controle. Para o autor, existe um controle que paira nas relações pelas representações, pois já existe um acordo sobre como reagir e como agir em função de determinada coisa. Nesse sentido, os atores tentam não deixar margem a percepções duvidosas ou a impressões não compatíveis com o que se espera de si mesmo, porém, como diz o autor: “o ponto essencial não é que a efêmera definição da situação, causada por um gesto involuntário, seja censurável por si mesma, mas sim, que seja *diferente* da definição oficialmente projetada” (GOFFMAN, 1975, pág.54). Uma palavra, um gesto, uma mudança de comportamento podem alterar as definições prévias.

Como estudiosos, devemos estar preparados para examinar a dissonância criada por uma palavra incorretamente escrita (...) devemos estar capacitados para compreender que a impressão de realidade criada por uma representação é uma coisa delicada, frágil, que pode ser quebradas por minúsculos contrastes. (GOFFMAN, 1975, p.58).

Quando uma definição é rompida por um ato não esperado na interação, outras situações podem vir a se configurar e algumas consequências na relação anterior podem ser acarretadas. Fisher, citado por Primo (2011) destaca o caráter renovável das relações, na medida em que os participantes se transformam e transformam a relação. Para entender isso, é importante conhecer os participantes, suas características, estruturas, perceber como isso é ativado na relação estabelecida com outros participantes. “A relação classifica ou subsoma o aspecto do conteúdo. Em resumo, em toda interação os participantes oferecem mutuamente definições do relacionamento [ou definições de situação – como propõe Goffman] ou em outras palavras, procuram definir sua natureza” (PRIMO, 2011 p. 105).

Ainda sobre o pensamento de Fisher, Primo acredita que “você pode mudar a relação ‘semântica’ (seu próprio significado pessoal e internalizado) de um comportamento subsequente, mas você não pode mudar a realidade pragmática (seus efeitos e suas consequências de qualquer evento comportamental) (PRIMO, 2011, p. 116). Essa percepção vai ao encontro ao pensamento de Goffman, quando o autor apresenta as consequências das rupturas das definições de situação, que são as renovações/transformações das relações e suas consequências. Para explicar isso, ele trabalha com três grupos de acontecimentos.

O primeiro dele diz respeito a quando o indivíduo apresenta incapacidade para executar algo, seja por motivo técnico ou emocional, voluntário ou involuntário.

o indivíduo pode envolver profundamente o seu eu em sua identificação com um determinado papel, instituição ou grupo, e em seu conceito social de si mesmo como alguém que não rompe a interação social ou desaponta as unidades sociais que dependem dessa interação. Quando acontece uma ruptura, portanto, verificamos que as concepções de si mesmo em torno das quais foi construída sua personalidade podem ficar desacreditadas. (GOFFMAN, 1975, p.222).

O autor exemplifica ao citar o caso de um ator de teatro que “pode tropeçar, claudicar, cair; pode arrotar, bocejar, cometer um lapsus linguae, coçar-se ou ter flatulência; pode acidentalmente, esbarrar em outro participante”. (GOFFMAN, 1975, p.55).

O segundo se refere a quando o participante demonstra demais ou de menos sua importância com a interação, revelando assim algumas marcas de sentimentos que estão por trás dele e que podem, de certo modo, influenciar sua atuação. É como se o indivíduo entregasse inconscientemente o que ele está sentindo por estar naquela interação. “Pode gaguejar, esquecer o que tem a dizer, mostrar-se nervoso, culpado ou consciente de si mesmo; pode ter inadequações explosões de riso, raiva ou outros estados emocionais que momentaneamente o incapacitam”. (GOFFMAN, 1975, p.55)

A situação pode deixar de ser definida [ou seja - perder as referências iniciais que as constituíram], as posições anteriores tornarem-se insustentáveis e os participantes encontrarem-se sem uma linha de ação estabelecida. Tipicamente, sentir embaraçados, perturbados e, literalmente, desconcertados. Em outras palavras, o sistema social em miniatura, criado e mantido pela interação social ordenada, torna-se desorganizado. (GOFFMAN, 1975, pág.222).

E o terceiro se refere aos contextos, que nesse caso, podem ser pensados como as próprias mudanças que influenciam a troca de posicionamento e orientação da organização para entender os relacionamentos com a comunidade. Os tipos de ruptura, nesse caso, são do nível da estrutura social que, para Goffman, possuem consequências de amplitude maior que as anteriores.

além das consequências desorganizadas da ação no momento, as rupturas da representação podem ter consequências de muito maior alcance. As plateias tendem a aceitar a personalidade projetada pelo ator durante qualquer representação comum como representante responsável do seu grupo de colegas, de sua equipe e de seu estabelecimento social. As plateias também aceitam o desempenho pessoal do indivíduo como prova de sua capacidade de executar sua prática, e mesmo como prova de sua capacidade de executar qualquer prática" (GOFFMAN, 1975, pág.222).

No modelo analítico deste trabalho, “linha”, “ruptura” e “fachada” serão utilizados como conceitos operatórios para compreender a interação a partir da mediação. Na medida em que são elementos fundantes para a compreensão da interação, eles podem estimular a percepção da dinâmica interacional, ou seja, do movimento de construção da relação entre os atores. Além disso, contribuem para entender o comportamento dos atores em interação, sua preocupação com a legitimação do seu “eu” e com os caminhos assumidos a partir do que se é apresentado – ou seja, com a constituição e construção dos relacionamentos.

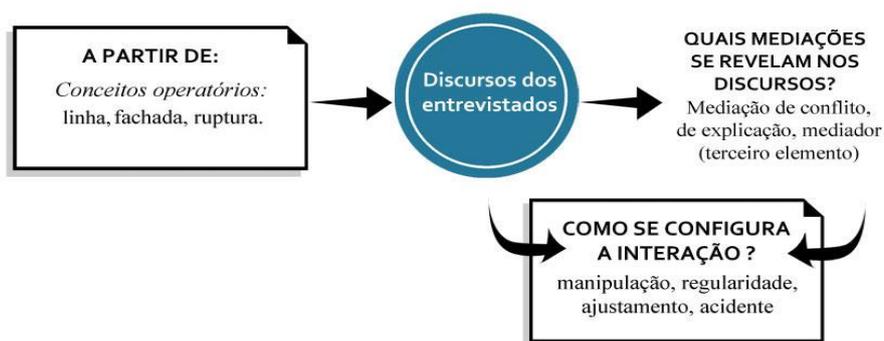
O esforço metodológico deste trabalho está no deslocamento do olhar para como a interação se desenvolve a partir das mediações que serão evidenciadas nos discursos dos entrevistados. Nesse sentido, os conceitos operatórios têm a função de possibilitar a identificação dessas marcas.

Na perspectiva da mediação, serão trabalhadas as categorias de Liguette (2010) e Davallon (2012): mediação de conflito (ou primeiro uso do senso comum), sentido mediação da explicação (ou sentido secundário do sendo comum). A categoria do *terceiro elemento* também comporá as categorias da mediação a fim de buscar contribuições para as questões levantadas por Davallon (2012) sobre a necessidade de compreensão da sua forma e natureza.

Na perspectiva do autor, este item aparece como mediador, representado tanto por pessoas, quanto por objetos. Sua relevância é que, normalmente aparece quando pressupõem-se transformações na interação, já que esse *elemento* ativa o encontro dos atores em interação. Nesse caso, pretende-se identificar qual o papel do mediador na interação e perceber como suas atividades influenciam na constituição da interação. Objetiva-se também perceber se outros elementos, objetos ou instâncias atuam como *terceiro elemento* na interação e como isso influencia a interação.

A partir dessa operação analítica, pretende-se elucidar questões que definem e caracterização a relação da V&M do Brasil no Barreiro. A interação será investigada tendo como referência as quatro abordagens de Landowisk (2005): manipulação, regularidade, ajustamento e acidente. Sabe-se que elas não são encontradas de forma pura na empiria, pois as interações não são estáticas. De todo modo, acredita-se que essas abordagens elucidarão alguns pontos relevantes na conclusão.

Figura 1: Modelo analítico



FONTE: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar na figura acima, pretende-se aqui fazer uma análise da relação a partir do cruzamento dos dois grandes núcleos teóricos deste trabalho – interação e mediação. Para isso, utilizaremos os conceitos operatórios identificados na bibliografia de Goffman (linha, ruptura e fachada), para conseguirmos esmiuçar nuances da dinâmica da relação estudada. Acredita-se que a partir desses conceitos será possível identificar como as mediações se manifestam e são percebidas na relação e, a partir disso, caracterizar as interações a partir das abordagens de Landowisk trabalhadas no capítulo dois.

### **4.3 Análise dos dados**

Para compreender os processos de interação da V&M com as comunidades e entender o papel das esferas de mediação nesse contexto, bem como perceber como a situação é definida e estabelecida pelos atores, serão tomados como orientadores os conceitos operatórios de *linha*, - as posições dos atores em interação; de *fachada*, - os valores e posicionamentos apresentados pelos atores que são vistos como atributos positivos na relação - e *ruptura*, transformações que mudaram os acordos de interação estabelecidos para a partir daí compreender os processos interativos estabelecidos e a articulação entre eles.

Com objetivo de organizar a análise dos dados e evidenciar os conceitos operatórios e a situação investigada, foram criados subtítulos: *Processo de aproximação*, – onde os discursos foram agrupados e analisados a partir da mudança de gestão da empresa; *Novo acordo: construção do relacionamento*, – que apresenta a construção da política de relacionamento da empresa e *Esferas de mediação* – que apresenta como a mediação aparece no discurso dos entrevistados.

#### **4.3.1 Processo de aproximação**

Como explicado anteriormente, a V&M do Brasil, até o ano 2000, era a empresa Mannesman S/A, vinculada a um grupo empresarial alemão, o que, necessariamente, influenciava no seu modelo de gestão. Ao se instalar no Barreiro, a região era praticamente inabitada e possuía apenas algumas fazendas que compunham o cenário na época. No processo de sua instalação no local, as preocupações com a

região não foram suficientes, já que não se podia considerar a dimensão que a usina iria adquirir no bairro.

Quando a Mannesman veio para cá, aqui era uma fazenda e não houve naquela época, nem da parte da empresa, nem da parte do poder público, um cuidado em se manter uma margem de distanciamento para quando a população viesse. Ao se instalar uma empresa, entende-se que vai haver geração de emprego, desenvolvimento local e foi o que aconteceu. Então, várias pessoas vieram em busca disso. Só que não houve um distanciamento mínimo adequado. Nem de uma rua sequer. Ai chegou a população que se organizou no seu entorno, até chegar ao ponto em que hoje, 60 anos após a sua fundação, temos uma siderúrgica dentro, literalmente, da cidade. E a cidade, literalmente dentro da siderúrgica. Isso é extremamente complicado. (Depoimento da Coordenação de Integração com a Comunidade de Projetos Sociais da V&M).<sup>21</sup>

Com o passar dos anos, o crescimento da usina e da região foi inevitável. A atuação de uma siderúrgica gera necessariamente impactos ambientais. A produção do ferro gusa tem processos nos quais é necessária a explosão de materiais, o que gera poeira, poluição, incômodos e barulho, além do trânsito de veículos que se intensifica nos arredores da usina. Com a fusão da Mannesman S/A com o grupo francês Vallourec e a consequente necessidade de obtenção de certificações para atuar no mercado internacional, a então V&M do Brasil precisou se adequar a diversas exigências de caráter produtivo e de relacionamento com comunidades.

Pode-se identificar no discurso do profissional entrevistado a influência do contexto na mudança de posicionamento da empresa. De acordo com Henriques (2012), essas mudanças aparecem no cenário organizacional “como resposta aos desafios de competitividade e produtividade, agora de caráter global; surge um poderoso discurso com base na ideia de qualidade de produtos e serviços” (HENRIQUES, 2012, p.157).

A abertura da V&M para o relacionamento com a comunidade foi motivada pela inserção competitiva no mercado internacional e se relaciona com o conceito de ruptura de Goffman (1975), na medida em que há um rompimento da situação até então definida pelos atores. No caso estudado, as relações eram marcadas pelo distanciamento entre empresa e comunidade. O contato entre elas era praticamente inexistente, porém houve demanda de aproximação. Novos elementos motivaram a

---

<sup>21</sup> Ao longo da análise, o nome de Coordenação de Integração com a Comunidade de Projetos Sociais da V&M será substituído pela sigla CICPS

mudança de posicionamento, ou seja, dos acordos da interação. O depoimento sinaliza a influência do contexto na motivação da mudança, como destacado abaixo.

Esse processo de relacionamento começou a mudar a partir da década de 90, quando *houve a abertura de mercado*. Conseqüentemente, percebeu-se que nós éramos uma indústria muito robusta, mas muito pesada, seja no número de empregados, seja por não ter se desenvolvido tecnologicamente. *O mercado era só interno, não tinham opções de exportações, então assim, nós éramos a única empresa que produzia, tinha uma pequeninha no sul de Minas, mas os clientes tinham que comprar tudo da gente, não tinham opções. Não havia concorrência naquela ocasião.* Com a abertura do mercado, na década de 90 foi um caos. Não só no caso na nossa indústria, mas todas passaram por isso. *E aí, fomos correr atrás para ser competitivos. A empresa teve que se adequar em 'n' aspectos.* Foram quase 11 anos amargando prejuízos porque ela teve que focar em mudar e aprimorar a tecnologia do seu parque industrial, automatizar, reduzir número de pessoas, enfim, ser uma empresa de ponta, buscar as certificações, isso tudo gerou custos para ter uma saúde financeira adequada... E ela focou nisso. *E uma das últimas certificações que ela conquistou foi a ISO 14001 e um dos quesitos dela é o relacionamento com o público externo.* Então, a partir de 1996, de forma bem pequena, começamos a mudar: parte do nosso terreno virou uma reserva ecológica e vimos ali um espaço para o relacionamento. (Depoimento da CICPS da V&M).

Além da preocupação com a competitividade, nota-se, no próximo depoimento da CICPS, um reconhecimento da grandiosidade da área da empresa, dos impactos da atividade e dos limites que ela possui no local onde está inserida. Ao mesmo tempo, mostra que existe a percepção da empresa como um ator social que está em interdependência com diversos outros atores no território. O reconhecimento da complexidade se apresenta como uma tendência organizacional nos anos 1990, no qual se entende o processo produtivo da empresa como parte de um processo social mais amplo, que não está isolado, que se dá ao “reconhecer a importância da produção de valor e de confiança. Esse reconhecimento tem como base os princípios do capital social e da governança, sendo hoje um de seus principais desafios das organizações” (HENRIQUES, 2012, p. 159-160).

[A situação da empresa no Barreiro] merece [ser olhada] com muito cuidado do ponto de vista de segurança, por ser cercada por todos esse arcabouço de comunidade, de pessoas, de comércio, de escola. (Depoimento da CICPS da V&M).

Nós temos uma área de *2 milhões e meio de metros quadrados, sendo que parte dessa área tem divisas. A comunidade foi fazer ali o seu puxadinho, e a janela do quarto está no muro.* E nós somos uma usina siderúrgica. Por mais que tenha uma gestão boa do ponto de vista tecnológico, ambiental e que cumpra todas as exigências para obter as certificações necessárias, ela gera impacto. *Então lidar com essa complexidade de ser uma usina siderúrgica que produz aço e conseqüente é uma indústria robusta, pesada,*

*de alto risco, no sentido que temos uma planta industrial e que merece muito cuidado do ponto de vista de segurança, por ser cercada por todos esse arcabouço de comunidade, de pessoas, de comércio, de escola, ou seja toda essa infraestrutura que uma cidade trouxe para cá, é muito complicado.* (Depoimento da CICPS da V&M).

Por outro lado, a fala dos participantes do G+ nos leva a entender que além das demandas contextuais, existiam expectativas da comunidade por conhecimento e proximidade com a empresa. O distanciamento gerava incômodo. O desconhecimento por parte dos moradores a respeito do que existia na empresa, por sua vez, gerava curiosidade (*ver depoimento abaixo*). Algumas palavras usadas nos depoimentos abaixo como *horror, revoltada*, indicam os sentimentos que a falta de relacionamento provocava na comunidade. Para além de suas demandas, as falas dos participantes revelam que eles percebem que a mudança de posicionamento da empresa está vinculada a uma exigência mercadológica, mas ao mesmo tempo, evidenciam uma posição crítica sobre isso ao explicitarem o papel que a comunidade possui nessa relação. Essa percepção traz à tona, mais uma vez, a questão da interdependência dos atores sociais, quando em situação interacional. Sinaliza também marcas do regime de ajustamento de Landowisk na medida em que traz à tona a questão da reciprocidade.

*A comunidade era muito curiosa para saber o que existia ali atrás. Antes não tinham um muro construído, era apenas tela. Antes... há muito tempo atrás cortava-se a tela para entrar.* (Depoimento da Entrevistada A do G+).

*Acho que veio de uma necessidade interna deles (...) Eles é que vieram até nós. Acho que é a alternativa que encontraram para evitar o grande problema que é a comunidade (...) Então eles tiveram que mudar a política ambiental e social para não ter uma comunidade ao seu entorno revoltada.* (Depoimento da Entrevistada A do G+)

*Esta preocupação veio da administração da Mannesman. Acho que veio de uma necessidade interna deles. A Mannesman, após o contrato com a Coordenadora da CICPS<sup>22</sup>, que surgiu esta necessidade de mudar. Eles é que vieram até nós. Acho que é a alternativa que encontraram para evitar o grande problema que é a comunidade. Tinha muito problema. Acho que quando isto foi para mídia, foi por aí. Acho também daquela época da campanha ambiental que todas as empresas investiram. A comunidade tinha um horror daquelas coisas que explodiam, fogos e poluição. Então eles tiveram que mudar a política ambiental e social para não ter uma comunidade ao seu entorno, revoltada. Eles tiveram uma inteligência, provocaram uma aproximação.* (Depoimento da Entrevistada B do G+)

---

<sup>22</sup> Aqui, utilizou-se a sigla referente ao profissional para não haver exposição dos entrevistados, porém ressalta-se que o nome do profissional foi citado.

O desejo comunitário de conhecimento e aproximação com a empresa instalada na vizinhança territorial também foi mencionada pela CICPS, como uma preocupação que já existia. Mesmo antes de essa demanda aparecer como necessidade de gestão, havia tentativas incipientes para estabelecer relações com os moradores do Barreiro. Essas iniciativas foram consequência do reconhecimento da complexidade da empresa e principalmente, dos impactos que ela gera no local. Para se aproximar da comunidade, a profissional conta que houve questionamentos sobre que caminho seguir para construir essa interação.

*Mas com quem? Por onde iríamos começar o relacionamento? Vamos começar pelas instituições que são reconhecidas pela comunidade, as instituições de ensino. Então criamos um programa de educação ambiental naquela época, com visitas regulares de escolas a esse espaço e começamos aí a construção de um relacionamento. E foi interessante que a empresa nunca foi de fazer muita propaganda e continua não fazendo. O próprio programa se fez boca a boca. Havia tanto desejo da comunidade em conhecer, em saber que empresa era essa. Aí com o programa, as pessoas passaram, a entrar lá. Foi um sucesso, mesmo sendo precário. Ele era eficiente mas não tinha verba, porque a verba estava canalizada para resolver problemas que eram muito maiores que era de produção. (Depoimento da CICPS da V&M).*

Em relação à mudança de posicionamento da empresa, ou seja, de uma nova *linha* adotada por ela, nota-se que a comunidade também assumiu nova postura na relação. Isso exemplifica o movimento das interações, sua dinâmica e constituição em processo. Cada posicionamento assumido reflete no outro ator, que reagirá, aceitando ou não a situação apresentada. Nessa disputa de sentidos, posicionamentos e forças, as relações se constituem. Como sinaliza a CICPS, o engajamento inicial da empresa em se relacionar desperta e aflora a demanda já existente da comunidade:

*Então, começou a haver um pedido das instituições de ensino para a V&M que aquele trabalho não ficasse restrito àquele espaço, que fosse para dentro da escola". (Depoimento da CICPS da V&M).*

Como indica Goffman (1975), as interações são sustentadas pelos acordos firmados entre os atores. Assim, a maneira pela qual eu me apresento na interação cria expectativas naqueles com quem me relaciono e, ao mesmo tempo, gera em mim a necessidade de sustentar essa apresentação para que não ocorram rupturas na interação. A minha posição e as expectativas do outro se constituem em um acordo, em que padrões de relacionamento se instauram e, de certa forma, mantêm uma regularidade na interação. A quebra dessa situação, *rupturas*, pode-se dar, por

exemplo, quando há uma decepção em relação à imagem projetada e construídas dos atores.

A criação dos acordos de interação, segundo Goffman (1975), se dá a partir de objetivos e intenções dos atores apresentados. Os acordos se dão de maneira intencional, por mais que passem despercebidos. Além disso, constantemente são feitos rearranjos nas interações, a partir dos acontecimentos e situações que surgem em decorrência. Nota-se que a empresa tinha uma postura de distanciamento e fechamento, que não contemplava as demandas da comunidade e os impactos como a poluição provocada pelas explosões no ambiente de convivência e na moradia das pessoas da comunidade.

Era uma empresa distante. Essa posição gerava na comunidade um repúdio, acompanhado de curiosidade e respeito pela Mannesman, como sinalizou uma das entrevistadas.

Quando eles abriram e a comunidade pôde convidar as associações, com ônibus para ir lá dentro da Mannesman, pra fazer toda a visitação, ver as máquinas funcionando, ver como se fabrica o ferro gusa, visitar a fazenda do pião, oferecer lanche, oferecer comida, então, a coisa ficou mais próxima. *Hoje o respeito é maior. Eu vejo muito isso. É uma consideração que a comunidade tem.* Hoje a V&M investe mais, tem cursos, diversos cursos. (Depoimento da Entrevistada C do G+)

Com a ruptura, ou seja, com o rompimento dos padrões interacionais assumidos pela empresa, inicia-se uma tentativa de aproximação, que provoca mudanças na interação. Estimulada pelo contexto e pela demanda da comunidade, a empresa, aos poucos, abre suas portas a partir de estratégias de aproximação. Nesse sentido, a empresa busca identificar quem seriam os grupos capazes de estabelecer esse elo com a comunidade.

Para ser um grupo de referência, esse público precisa ser aglutinado. Eles precisam querer ser grupo. E não pode ser algo unilateral, por exemplo, estou ali porque quero ganhar algo da V&M do Brasil. Tem que existir uma troca. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade).

Notou-se pela pesquisa que um caminho recorrente para se aproximar da comunidade é via instituições que possuem reconhecimento por seu valor comunitário (HENRIQUES, 2012). Nesse sentido, associações de bairro, instituições de ensino se constituem grupos representativos para construção de relações. Elas operam como elo, por representarem valores que são compartilhados por mais pessoas daquele núcleo, “Busca-se identificar as formas organizacionais que representem, de algum

modo, interesses e valores que operem segundo um sentido comunitário.” (HENRIQUES, 2012, p. 147).

#### **4.3.2 Novo acordo: orientação para construção do relacionamento**

Em 2001, com a mudança de gestão da empresa, as iniciativas pontuais de relacionar-se com a comunidade foram sendo planejadas estrategicamente pela V&M do Brasil e novos atores passaram a fazer parte da processo interacional. A ONG CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana<sup>23</sup> tornou-se uma parceira atuando como gestora do investimento social da empresa nos três bairros mais impactados pela atividade da empresa e com mais fragilidade socioeconômica, por meio do Programa Comunidade Viva. A Consultoria de Projeto Culturais Planeta Cultura e Sustentabilidade<sup>24</sup> passou a atuar na gestão dos projetos culturais incentivados pela V&M do Brasil.

A atual formatação do incentivo cultural da empresa se mostra como uma possibilidade de construção de elo com a comunidade, já que as atividades patrocinadas pelas leis de incentivo fiscal são direcionadas às demandas dos grupos de referência, para fomentar o relacionamento da empresa com estes públicos.

*Começa um processo de investimento de recurso da empresa em relacionamento e desenvolvimento. Antes nós mesmo fazíamos as ações. A gente mesmo fazia espetáculo, quebrava a cabeça e inventava mesmo para poder incrementar as visitas que aconteciam na empresa. (Depoimento da CICPS).*

*O que move esse investimento é o desenvolvimento cultural e sócio educacional da região do barreiro. O Programa Comunidade Viva é o programa âncora de responsabilidade social da empresa que tem por objetivo fomentar o desenvolvimento local. Com o G+ trabalhamos três aspectos: o social, educacional e cultural. Existem uma formação humanitária dos*

<sup>23</sup> “Fundada em 1986, a CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana, com sedes em Belo Horizonte, Salvador e Rio de Janeiro, é uma Organização Não Governamental sem fins lucrativos que atua através de projetos e prestação de serviços sociais, voltados à redução da pobreza de populações residentes em áreas que concentram degradação humana, social e física. Tem o intuito de contribuir com a promoção e o desenvolvimento integral da pessoa humana nos âmbitos econômicos, social, físico-ambiental, cultural, educativo e formativo”. (Informações obtidas no site institucional da organização: <http://www.cdm.org.br/portal/>)

<sup>24</sup> “A Planeta Cultura & Sustentabilidade há dezessete anos desenha e opera programas socioculturais e socioambientais de sucesso que fortalecem o relacionamento entre empresas e comunidades. Tem atuação em Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pará, Espírito Santo, Maranhão, Bahia e São Paulo. Conheça nossos serviços e projetos”. (Informações obtidas no site institucional da organização: <http://masterix2.com.br/planeta/index/index.php>). Trabalha com desenvolvimento e gestão de projetos; comunicação e diálogo social; projetos culturais incentivados.

gestores, a fomentação e acesso à cultura por meio dos projeto incentivados pela empresa e a questão ambiental que permeia todo o trabalho. (Depoimento da CICPS).

Segundo dados obtidos nas entrevistas, o trabalho desenvolvido pela CDM e pela Planeta Cultura têm como objetivo estabelecer melhorias na relação da empresa com a comunidade e são marcados pelo caráter formativo do indivíduo, como forma disso repercutir positivamente no seu convívio em comunidade. No caso do G+, são realizados encontros mensais com os representantes da escola, juntamente com os profissionais da V&M da Brasil e da Planeta Cultura. Nesses encontros, são levadas questões sobre a realidade de cada escola e problemas que elas tem enfrentados. Os participantes buscam soluções conjuntas para os pontos apresentados. O G+ é tido como um importante grupo de relacionamento da V&M do Brasil. Ele contempla representantes de 12 instituições de ensino da região do Barreiro e representa um elo entre empresa e comunidade em dois sentidos. Primeiro pelo acesso a um amplo número de núcleos familiares da região que faz divisa com a usina e também pela informação qualificada que este grupo tem acesso. Para Henriques (2010) este tipo de informação vai além da divulgação, é uma informação que envolve, convoca os sujeitos à ação. Cria outro tipo de vínculo com o projeto, a partir do compartilhamento de informações relevantes “que possibilita ação dos sujeitos num processo mobilizador.” (HENRIQUES, 2010, p.111).

Ela [V&M do Brasil] pega o empreendedor, o público de interesse dela e os conecta com o G+. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade).

*Mas eles [G+] são os indutores de informação da empresa, quando ela quer. Através do relacionamento sistematizado que temos com o G+, eles podem induzir comunicação na comunidade. Como já é um projeto solidificado, conseguimos perceber que os envolvidos no G+ são atuantes na nossa comunicação com a comunidade (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade).*

Hoje a rede do G+ tem 500 educadores e 10.000 alunos, ou seja, quase 10.000 famílias. (Depoimento da CICPS).

Inicialmente a relação com o G+ se deu exclusivamente via destinação de atividades culturais patrocinadas, mas a partir das demandas apresentadas *em interação*, o programa de relacionamento com esse grupo se ampliou. A ampliação se deu tanto por uma demanda diagnosticada por meio de pesquisas, quanto pela necessidade de conhecimento da empresa apresentada pela comunidade. Essa

situação na qual a empresa escuta as demandas comunitárias e cria espaços onde elas possam ser contempladas, demonstra o princípio da reciprocidade das interações mútuas caracterizadas por Primo (2011), a qual considera que um ator modifica o outro e com isso a relação pode ser modificada. É a dinâmica de mútua afetação. Não significa que os atores precisam ter a mesma intenção na interação. A empresa tem seus objetivos e a comunidade tem os seus, distintos por natureza. Mas, a orientação mútua possibilita o reconhecimento do outro no processo e o direcionamento para a construção de interações onde ambas as partes possam ser consideradas. É claro que a pesquisa aqui realizada é insuficiente para dizer como e em que grau as demandas de ambas as partes são consideradas e encaminhadas na relação. Isso exigiria um acompanhamento mais sistemático e duradouro das ações e processos existentes de relacionamento. De todo modo, esses aspectos encontrados sinalizam que existe um mínimo de reconhecimento das partes envolvidas.

Vimos que tinham outras possibilidades, *até mesmo porque os próprios gestores começaram a falar*. “Ah, a gente podia trabalhar a valorização do educador”, já indo para uma outra pegada, pro lado social. Fizemos pesquisas internas pra tentar diagnosticar porque estava tão desmotivado assim. E aí começamos a trabalhar esse lado humano do educadores também. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade).

Acho que aconteceu uma abertura que veio porque a empresa se abriu e a comunidade aceitou. *A iniciativa foi da empresa, mas a cobrança da comunidade era muito grande*. (Depoimento da Entrevistada A do G+).

A metodologia de trabalho da CDM é organizada por meio três eixos: fortalecimento de comunidades; formação e trabalho; socioeducacional. O primeiro se organiza em GTs (saúde, moradia, capital social, educação e trabalho), com participação de pessoas da comunidade, que são responsáveis por encaminhar soluções para as demandas de cada uma dessas áreas. Além do trabalho organizado nos grupos de trabalho temáticos, existem os fóruns deliberativos, onde se encontram todos os membros dos GTs para decidirem sobre as questões da comunidade<sup>25</sup>. Nos outros eixos são desenvolvidas atividades de formação e oficinas regulares com os participantes.

A CDM fez um diagnóstico em 2005 e, a partir, disso fez uma proposta de intervenção, iniciando o trabalho em 2006. *De 2006 a 2010 atuou na Vila Dom Bosco, que teve que ser removida e hoje é o residencial Parque Arrudas. É ali bem próximo da empresa, sendo também a área mais vulnerável*. Os altos-fornos estão ali e os maiores impactos também. *Tem o objetivo de melhorar*

<sup>25</sup> Essas informações foram retiradas de apresentações institucionais do Programa.

*a qualidade de vida da comunidade como um todo e o programa trabalha com o desenvolvimento local sustentável, então a gente faz um trabalho muito forte com as instituições locais e lideranças locais, para dar sustentabilidade ao trabalho. Não é um trabalho assistencialista de ir lá dar um oficina, um curso e ficar aqui pra sempre. É um trabalho de empoderamento da comunidade.* (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

A mudança de posicionamento da V&M do Brasil em relação à comunidade foi marcada pela estratégia da empresa em sistematizar seu investimento cultural, social e ambiental de forma articulada para a construção de relacionamento com a comunidade. Outra combinação notada é a conjugação de ações processuais com pontuais. Tratar o relacionamento de modo processual apresenta-se como algo positivo na medida em que os processos interativos regulares, com ações programadas criam vínculos entre os atores. A comunicação é utilizada por meio do estabelecimento de canais de diálogo que favorecem o conhecimento entre os atores, a compreensão e busca de entendimento. Esses aspectos, quando colocados em prática, tendem a romper a centralidade organizacional e a unilateralidade, marcas do regime de ajustamento de Landowisk (2005). Nesse regime, como sugere o autor existe o contato de sensibilidade, onde um ator estimula o outro a entender suas percepções e assim se colocar em seu lugar “fazer sentir que se deseje para fazer com que o outro deseje.” (LANDOWISK, 2005, p. 169).

Por outro lado, pode também ser articulada com o regime de manipulação, também chamado de estratégico. Ele pressupõe um investimento na interação com uma intenção bem definida. Isso leva, inclusive, o “manipulador” ou estrategista, conhecer ao máximo aqueles com quem se relaciona, para evitar os riscos naturais de uma interação. A própria sistematização e esforço de monitoramento da empresa em relação ao relacionamento que está se propondo a construir com a comunidade podem tender a esse regime de interação. Existe aí um risco da empresa se cegar ao que lhe é apresentado em interação em prol dos objetivos que pretende cumprir com sua estratégia orientadora e com os objetivos que muitas vezes precisa comprimir internamente.

Porém, pelos discursos apresentados, nota-se que os grupos investigados sinalizam marcas de mudança de posicionamento da V&M do Brasil. Acredita-se que a empresa apresenta uma outra *fachada* para a comunidade, na qual estão valores como preocupação com o desenvolvimento social, a valorização do diálogo, a busca

por compreensão das demandas que lhe são apresentadas, interesse pela comunidade. Valores que passam pela humanização da empresa.

A V&M tem várias ações ligadas à comunidade. O Comunidade Viva é ligado diretamente ao social. A Planeta faz o trabalho ligado à cultura. Dentro do eixo educação e trabalho nós temos medidas educativas. Tem reforço escolar e atividades artístico culturais. A atividade artístico cultural, processos incentivados pela cultura. Então existe essa interação. *A vantagem para V&M é que esses espaços estejam cada vez mais conectadas.* Por exemplo, o comunidade viva está em 3 comunidades. A gente não tem condições pra atender o entorno todo, o que seria o ideal. *As ações culturais, como são ações pontuais e não sistemáticas, tem a capacidade de atender.* (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

A V&M quer fazer relacionamento com comunidade porque ela é uma empresa que não visa só o lucro direto, de fato *ela quer fazer esse relacionamento com a comunidade.* E por ser sistematizado esse relacionamento, digamos assim eles veem com bons olhos, *não veem como uma coisa unilateral da empresa. Eles veem esse carinho da empresa com a comunidade e isso não é construído assim de uma hora pra outra, isso vem* (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade).

Esta *fachada* é percebida de forma positiva pela comunidade, que reconhece, a partir dos discursos dos entrevistados, esse processo de abertura na condução dos relacionamentos por parte da empresa. Eles demonstram que na nova *definição da situação* interacional, a comunidade compreende os impactos da atividade da empresa, mesmo que eles continuem a gerar incômodo. Percebe-se uma mudança na forma de encarar os problemas, agora visto com mais tolerância, decorrente do entendimento de quem é cada ator na interação.

Hoje em dia, *quando se fala V&M há mais respeito, há mais valorização do lado de cá.* O nosso questionamento é poluição, né? Areia, fumaça, poeira... E isso aí tem que ter uma conscientização, né?! (Depoimento da Entrevistada A do G+).

*Tem umas coisas que incomodam a comunidade, mas temos coisas boas também. Eu vejo uma mudança total, sabe?* Não é só na escola, a V&M tem um investimento maior (...) ela faz parte. Hoje a comunidade tá aí, o povo sabe da V&M e que está aqui perto. (Depoimento da Entrevistada B do G+).

Quando está tudo bem, tudo bem. Quando há um problema que afeta a comunidade, ela começa a reclamar. É como se empresa não tivesse feito nada. É uma característica do ser humano mesmo. (Depoimento da Entrevistada C do G+).

As reclamações diminuíram muito. *Quando cria-se um relacionamento e as pessoas veem o outro lado de uma forma humana, existe uma tolerância maior, pois eles começam a entender por exemplo, que faz parte do procedimento da empresa a explosão e que não é para prejudicar que ela faz isso.* Quando existe um relacionamento, onde cada um expõe o seu lado e

existe uma troca sincera existe uma tolerância muito maior. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva)

O projeto piloto começou aqui na Escola Dom Bosco. (...) *Houve uma cabecinha, um geniozinho, que teve essa ideia.* Começou com a Viviane, que foi provocando essa interação. E hoje essa relação é bem melhor. Realmente, para quem está aqui há muito anos, a relação entre empresa e comunidade é bem melhor. Só que hoje abriu um leque. *O projeto foi tão bem aceito pela comunidade que ela agora está ampliando, era só um miolinho.* (Depoimento da Entrevistada B do G+).

Com a constituição de processos interacionais entre empresa e comunidade percebe-se a flexibilização e humanização dos limites dos atores na relação, o que pode ser explicado pela compreensão mútua (PRIMO, 2011). Tanto comunidade quanto organização possuem limites de ação e, para constituírem um relacionamento com as demandas de ambos os lados é preciso compreender os papéis desempenhados por cada ator na interação e os objetivos em jogo. Como lembra Goffman (1975), as interações possuem intenções. Nesse caso nota-se que a comunidade, pelo discurso dos entrevistados, percebe os motivos que orientam a necessidade de interação da organização mas também percebem suas intenções, valores e demandas contempladas nessa interação.

### **5.3.3 Esferas de mediação**

O olhar analítico para o material coletado a partir dos conceitos de *linhas, fachada e ruptura* tem como um dos objetivos perceber como a mediação está presente na interação entre V&M do Brasil e comunidade do Barreiro. A partir do entendimento desses conceitos na relação, pretende-se analisar a interação e relacioná-la com os regimes interacionais apontados por Landowisk, identificando se há ou não pontos de aproximação com cada um deles e caracterizando-os.

Para conseguir perceber como a mediação está entranhada nessa dinâmica, as categorias *mediação de conflito, mediação da explicitação e mediadores* representam norteadores para a análise. As duas primeiras foram abordadas teoricamente por Liqueùte (2010) e a última foi incluída na discussão sobre o terceiro elemento, levantada por Davallon (2012).

Os depoimentos dos entrevistados e os dados do grupo focal indicam que valores como troca, entendimento do outro na relação e informação compartilhada compõem a essência de como a empresa percebe a constituição de vínculos com

outros atores. Esses valores emergem ao mesmo tempo em que acontece um reconhecimento de quem “eu” sou na interação, qual o meu papel, limites e possibilidade de atuar. De acordo com o modo como me percebo, compreendo o outro e os acordos se estabelecem. Nas falas nota-se que os atores entendem a construção do relacionamento com a comunidade como um processo de longo prazo por meio de relações de confiança.

Hoje em dia, *quando se fala V&M há mais respeito, há mais valorização do lado de cá. O nosso questionamento é poluição, né? Areia, fumaça, poeira... E isso aí tem que ter uma conscientização, né?! (Depoimento da Entrevistada A do G+ - grifo nosso).*<sup>26</sup>

Eles *precisaram criar uma relação* para não ter problema com a comunidade. Começou com campanha ambiental e depois mudaram a política ambiental e social inteira, envolvendo a comunidade. *Foi uma aproximação. Buscaram uma relação saudável. Sustentável. Mas não está pronto. Está sendo construído ainda.* Nós moradores da região sabemos que existem muitos problemas. (Depoimento da Entrevistada B do G+ - grifo nosso).

Uma coisa que eu preocupo muito enquanto gerente *do projeto é que rotatividade de equipe é ruim em qualquer instituição.* Mas no eixo de *fortalecimento de comunidade é pior ainda, porque relacionamento não se constrói de uma hora para outra.* (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

Relacionar com uma comunidade *é um processo lento que não tem receita. Começar por um querer de ambas as partes. (...) Mas a comunidade também tem que querer fazer esse relacionamento, não pode ser unilateral.* A gente querer uma coisa e eles quererem outra. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade – grifo nosso).

A fala do profissional da Planeta Comunicação sobre o processo de relacionamento com comunidade traz marcas da categoria de *mediação de conflito*. Ela pressupõe a aproximação das partes, por meio da aceitação da relação com o outro. Tem como pressuposto que precisa haver reconhecimento mútuo na relação para que possa, durante a dinâmica interacional, conseguir ponderar a posição do outro nos encaminhamentos e tomadas de decisões.

*As mudanças se dão a partir desse entendimento e dessa troca.* “O que a gente [comunidade] pode fazer nessa situação?”, “o que a V&M pode fazer”. Toda pessoa tem o lado bom e o ruim, assim como a empresa. O que a empresa quer é que o lado bom se destaque. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

Quando a V&M vai abrir o forno ela avisa a comunidade pra que não deixe roupa no varal, por exemplo. *Ela tem que fazer esse processo e vai gerar*

<sup>26</sup> Esse depoimento foi usado anteriormente, mas retomado como a comunidade percebe ser mais respeitada na interação.

*impacto nas casas próximas. Tem que haver sinceridade. A comunidade se sente respeitada. Esse é o trabalho da CICPS. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).*

Marcas da *mediação de explicitação* também estão presentes nos discursos. Ela tem como característica trabalhar a formação dos atores por meio de encontros sistematizados. Pressupõe a explicação da situação e seu funcionamento. Quando há algum problema, ou “eventuais disfunções”, acredita-se que o caminho da mediação é tratar essas questões de forma aberta. Nesse modelo, a informação é muito valorizada como forma de empoderamento dos atores, fruto de um conhecimento real da situação. Pelos depoimentos sobre os formatos de encontro no G+ e nos GT’s do Programa Comunidade Viva, nota-se semelhanças em relação à estrutura. São encontros que, além de discutir e encaminhar questões apresentadas pela comunidade, trabalham com a formação de profissionais, com oficinas e cursos. No caso do G+ existem formações para educadores, no caso do Programa Comunidade Viva existem formação de lideranças comunitárias.

*Acontece um problema, vou lá. Por isso é bom sempre explicar apresentar antes as coisas para a comunidade. Tem o problema do auto forno que vai entrar em manutenção - e que geralmente aqui é uma coisa normal, mas que faz barulho, pode cair vestígios na casa das pessoas e incomoda. Vai lá e explica. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade – grifo nosso).*

*Por vezes nos deparamos com situações onde as empresas apresentam resistência. Qual o maior desafio quando isso acontece? Nós procuramos saber o porquê, a fonte. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade – grifo nosso).*

*Temos que chegar junto, explicar o porquê da nossa presença e convidá-los a fazer parte desse projeto indutor que pode ocasionar a melhoria da qualidade de vida deles. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade – grifo nosso).*

As categorias de mediação de conflito ou mediação da explicitação possibilitam identificar algumas questões relacionadas à forma e à natureza das mediações. Em algumas situações a mediação pode se dar em espaços onde o conflito esteja latente, logo é necessário que as partes se tornem próximas. A aproximação contemplada nesse tipo de mediação não é necessariamente baseada em alguma desavença. Ela pode se dar também pelo distanciamento das partes, por isso a questão mais relevante associa-se ao reconhecimento do outro na interação, seja para

compreensão de uma situação conflituosa, seja para conhecer o outro e estabelecer algum tipo de relação.

Já no caso da mediação da explicitação, o conceito sugere que já exista alguma relação entre os atores, pois ele trata praticamente de uma qualificação da relação. Liquète (2010) pontua que nessas mediações o conhecimento dos atores é fundamental, para saber quais as melhores formas – até mesmo comunicacionais – de se conduzir a mediação. Ele destaca o trabalho sistematizado como maneira de enriquecer esse conhecimento.

Além dessas categorias, o mediador foi recorrentemente citado nos depoimentos dos moradores. Ele revela o papel da representação da mediação. Percebe-se que é comum associar os processos e também a empresa à figura humana que atua nessa instância. Afinal, o mediador é normalmente aquele que provoca a aproximação, que busca o entendimento, que compartilha a informação, que representa os interesses das partes, que conhece a fisionomia das pessoas e encaminha as demandas apresentadas.

*Ela é a ponte, ela é a aproximação, ela é a aceitação na comunidade; ela é a grande referência. (...) Ela cativa! Conquista.... (Depoimento da Entrevistada A do G+ falando sobre a CICPS – grifo nosso).*

A CICPS ela é uma referência grande de uma pessoa que representa a empresa e que luta pela comunidade então as pessoas passaram a enxergar isso. *A comunidade viu que ela é uma pessoa humana como qualquer outra e ela tem um relacionamento aberto com a comunidade que propicia as pessoas verem que a empresa é feita de pessoas, pessoas como eles.* Então isso dá uma tolerância muito maior para a comunidade. Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

No caso, hoje como estou na ponta, as pessoas me veem até como V&M do Brasil também. (Depoimento do Profissional da Planeta Cultura e Sustentabilidade)

As instituições são feitas de pessoas e a CICPS trabalha na empresa, fala em nome da empresa, mas defende a comunidade dentro da empresa. E hoje as pessoas enxergam isto, a comunidade vê isso. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

As relações são construídas no dia a dia e os mediadores estão presentes no cotidiano da comunidade e associá-los à empresa é praticamente inevitável. As pessoas que ocupam profissionalmente esse lugar estabelecem relações com a comunidade que extrapolam as questões profissionais. No caso da comunidade, é a vida delas que está em jogo, é o a trinca da parede da casa, é a poluição que faz ela

limpar a janela três vezes ao dia e ainda assim ficar suja. Isso indica que o vínculo criado passa por questões pessoais, o que necessariamente perpassa aspectos como confiança e identificação.

A Profissional 1<sup>27</sup> trabalha com diversos grupos e ela é uma pessoa de muito fácil de relacionamento e virou uma referência para essas pessoas. Então, a equipe hoje é formada por 3 pessoas, *o trabalho de relacionamento precisa ser conduzido por pessoas abertas*, disponíveis, pois às vezes alguém convida você para tomar café na casa e outras coisas do tipo. Eu, por exemplo, vou sair daqui 7h para ir em um evento da comunidade. Isso tem que fazer parte do perfil da pessoa. Relacionamento precisa de investimento de tempo. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

*Existe uma questão que é a identificação. Por exemplo. Temos a Profissional 1 e os dois técnicos. A Profissional 1 é uma pessoa muito forte na comunidade. Nós queremos que ela fique aqui na parte mais estratégica e que os dois técnicos possam fazer mais o trabalho dela. Mas isso é uma questão muito difícil, pois existe uma identificação muito grande da comunidade com ela. Não que as pessoas não gostem do técnico, mas ela cria um relacionamento forte.* (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

Existem vários atores ali que falam em nome do programa, e o programa é o programa de responsabilidade social da empresa. Uma pessoa pode despertar alguma coisa ruim em um membro do grupo que a Profissional 1 e a CICPS não despertaram e modificar toda a lógica do relacionamento. (Depoimento da gerente do Programa Comunidade Viva).

Liquète (2010) na discussão sobre mediação de conflitos ressalta que o mediador, nessas situações, deve apresentar o máximo de neutralidade possível. O autor acredita que deve ressaltar aos olhos dos atores “independências nas tomadas de decisão, de ausência de interesse na situação em jogo”. Ele associa este tipo de prática às mediações familiares, conjugais, de saúde e de empresa. Acredita-se que nos ambientes organizacionais, mais do que neutralidade/imparcialidade, os mediadores – que normalmente estão vinculados às empresas, seja por projetos, contratos ou como funcionários diretos – tem a difícil função de facilitar o entendimento das partes. Não é uma questão de não ter uma parte, afinal o mediador da empresa precisa representar os interesses organizacionais, ele é demandado por essas questões. Porém, faz parte da formação ética do profissional, compreender a situação e conseguir ponderar na tomada de decisão os pontos de vista dos outros atores.

---

<sup>27</sup> Profissional 1 foi o termo escolhido para se referir à profissional do Programa que tem como função atuar como mediadora no Programa Comunidade Viva. Ela faz um trabalho diretamente junto à comunidade, de mobilização.

As relações se dão por meio de jogos de poder e de disputas discursivas, manifestas por ações muitas vezes comunicacionais. Existe uma questão muito forte que é a interdependência entre as partes e que pede a compreensão mútua dos atores. Assim, mais do que pensar onde a empresa ganha ou perde, e a mesma coisa com a comunidade, a discussão sobre mediação pode enriquecer o olhar para interação na medida em que valoriza a processualidade da dinâmica interativa, ou seja, como os sentidos são compartilhados e formados, quais os elementos e processos contribuem para isso.

## CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida levantou algumas questões fundamentais para reflexão sobre a dinâmica interacional entre organizações e comunidades. O entendimento das mediação a partir da perspectiva relacional nos possibilita vê-las como elo, como instância de aproximação, união, compreensão e encaminhamento de questões dos atores. Além disso, por meio delas e com elas, os atores significam (e re-significam) os processos comunicacionais e de relacionamento. Sentidos são postos em circulação e, muitas vezes, a mediação se materializa em espaços de diálogo, em grupos de discussão ou em momentos de escuta conduzidos por um mediador. Como indica Davallon (2012), as mediações possibilitam pensar como as instâncias de emissão e recepção se conectam e esse aspecto é muito interessante para pensar na processualidade da relação, no vai-e-vem que a configura.

Quando se analisa a mediação pelo ponto de vista interacional, por vezes é difícil pensar na utilização desses termos: emissão e recepção. A dinâmica da interação faz com que a alternância desses papéis seja recorrente, principalmente se nos deparamos com situações como a encontrada entre a V&M do Brasil e as comunidades do Barreiro. Nota-se que grande parte das estratégias de comunicação utilizadas para a constituição dos relacionamentos são sistematizadas para estabelecer espaços de contato presenciais. Nesses espaços as pessoas interagem, falam, trocam, deliberam, expõem problemas e esperam respostas. Em situações como essa, de interação face-a-face, as mediações são marcadas pela informalidade, pela cotidianidade e, muitas vezes, não são percebidas a presença da institucionalização própria da empresa.

Nesse sentido, a contribuição de Goffman (1975) é relevante para a compreensão dos papéis dos atores em interação. Perceber que cada ator em interação possui seus objetivos e que ter consciência disso pode definir a forma dele se colocar em relação. O modo que cada ator se apresenta em interação influencia os acordos que são feitos por eles. Essa apresentação, em diversos momentos está diretamente relacionada às mediações. Quando a V&M do Brasil convida os alunos das instituições de ensino para que conheçam a sua usina e abre as portas da empresa para visitaçao, ela se mostra para a comunidade como uma empresa aberta ao diálogo e utiliza da de atividades comunicacionais para mediar isso. Porém, sabe-

se que não apenas de uma ação é composto um relacionamento. E o investimento e uma estratégia de abertura por parte da empresa exige assumir todas as suas consequências, a começar pelo estar preparado a ouvir e perceber o outro.

A pesquisa evidencia também como o contexto, elemento presente nas discussões de França (2006) e Primo (2011) é um aspecto relevante na configuração das interações. Pode-se pensar, nesse caso, tanto nas influências do contexto externo às interações, quanto no contexto micro, dos embates entre as demandas e necessidades dos atores. Pensar nos processos interacionais é considerar que o ator leva para interação a sua dimensão simbólica e interpessoal. Esses aspectos se refletem no modo de falar e nas ações dos atores. Essas influências podem impactar os atores separadamente e, como consequência, a interação.

Na relação estudada, percebe-se que a com aproximação, abertura e construção do relacionamento com a V&M do Brasil, a comunidade foi se percebendo com um ator social relevante na interação, capaz de exigir mudanças, cobrar e pressionar. Nota-se que as estratégias utilizadas pela empresa proporcionaram o conhecimento da comunidade tanto do seu papel social, quanto de sua identidade. Possibilita também que instituições próximas conheçam o trabalho da outras para que possam em algum momento, desenvolver atividades conjuntas. Como levantado pela gerente do Programa Comunidade Viva, as atividades desenvolvidas possuem foco no reconhecimento das instituições, das pessoas, da identidade. Este trabalho fortalece e empodera a comunidade, que passa a identificar possibilidades de articulação que estão além da empresa. É um caminho para constituição de relações de parceria.

Por outro lado, as estratégias de relacionamento da V&M do Brasil investem no desenvolvimento sócio educacional e cultural do Barreiro e possibilitam a criação de uma grande rede de mediadores e mediações. O G+, por exemplo, se constitui como um grupo de acesso à comunidade e é reconhecido pelos moradores – *ou seja, aproxima a empresa da comunidade*. São formadores de opinião que trabalham em parceria com a empresa na busca de soluções para os problemas de cada núcleo. O Programa Comunidade Viva desenvolve atividades diversas de formação para a população e é reconhecido como um projeto que conseguiu êxito no Barreiro, colaborando para a visão dos moradores sobre a empresa. Uma percepção que parte do posicionamento da empresa ao definir seu papel local, perpassa a explicação das suas atividades e dos impactos que ela traz, mas que considera os encaminhamentos

sugeridos pela comunidade, ou seja, valores e posições da comunidade também são consideradas na interação.

Isso mostra que as interações são marcadas por uma dinâmica de afetação mútua entre os atores e que esses se constroem no contato. As afetações também sofrem influência dos processos de mediação e de como os atores se apresentam na interação. Está tudo interligado. Percebe-se que a relação da V&M do Brasil com Barreiro acontece a partir do reconhecimento das partes, mas se amanhã, houver alguma mudança nesse sentido, acontecerão *rupturas* nos acordos que podem ter desdobramentos diversos, pois os atores estão em conexão. Os processos de negociação e mediação caminham cada vez mais para o reconhecimento do outro na ação e, caso isso seja rompido, a interação como um todo será afetada. Isso marca a afetação mútua das interações, onde cada mudança impacta no todo e no outro.

Essas características perpassam a concepção do regime de ajustamento trabalhado por Landowisk (2005). Para o autor, essa categoria – *que não é encontrada puramente na empiria* – se marca pela reciprocidade, pela consideração do outro no processo. Ela sinaliza que as relações se constroem não pela persuasão ou pelo acaso, mas pelo “contágio da sensibilidade”, que pode ser compreendido como o entendimento do outro da relação como um ator e que tem suas demandas, que podem ser diferentes. Para a construção da interação que considere esse contágio é necessário o constante exercício de se colocar no lugar do outro para que sejam definidos acordos que contemplem mais de um interesse.

No ambiente organizacional isso se dá pelas negociações, que podem aparecer em espaços de mediação ou mediadas por um profissional. A comunicação, nesse contexto, possibilita a construção da percepção do outro, juntamente com os processos de linguagem. Com isso, as ideias são postas em circulação e novas percepções são constituídas, à luz de um processo dinâmico e interacional.

Por outro lado, a relação da V&M com o Barreiro apresenta também marcas do regime de manipulação. Segundo Landowisk (2005), esse regime também tem por base a regularidade que pode ser percebida por meio das estratégias. Nesses casos “o manipulador (ou estrategista) em potencial atribui a seus pares, qualquer que seja este, um estatuto semiótico idêntico ao que se reconhece: o de sujeito” (LANDOWISK, 2005, p. 145). É uma manipulação que não passa pelo não reconhecimento do outro na interação, mas que se funda sobre a intencionalidade. Essa situação é perceptível em vários momentos na interação da V&M do Brasil com o Barreiro, até mesmo por

ser a política de relacionamento com comunidade um estratégica organizacional. Como reforça o autor, atuar estrategicamente pressupõe um conhecimento do outro de tal forma a ponto de saber o que ele precisa, o que falta, onde são e podem vir a estar os pontos críticos da interação (Landowisk, 2005). As organizações dispõem de diversos recursos e técnicas para adquirir esse conhecimento, desde um diagnóstico sócio-cultural da região até a contratação de uma ONG que possui *expertise* e metodologias sistematizadas para relacionar-se com comunidades. Isso revela a intenção da empresa em se relacionar, que isso está dentro de uma demanda mais ampla da organização. Não significa aqui um julgamento sobre ser positivo ou negativo.

Essa pesquisa abre uma perspectiva de estudo que merece ser mais explorada sobre a ótica da comunicação e das teorias de poder: para entender o papel e o exercício profissional do mediador da organização com grupos de interesse. Uma pesquisa que investigue na empiria o desenvolvimento do trabalho do profissional pode trazer contribuições significativas para os estudos da comunicação, principalmente em situações de conflito, onde as pressões estão latentes e saltam aos olhos do observador.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa C. ; PAULA, Maria Aparecida. **Relações com a comunidade**. In: KUNSCH, Margarida M Krohling K. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ARAUJO, Carlos Alberto. **A pesquisa norte americana**. In: FRANÇA, Vera Veiga (Org.) Hohlfeldt, A. (Org.); Martino, L. (Org.). Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, comunicação e relações públicas**. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc/redealcar/cd3/rp/rudimarbaldissera.doc>> Acesso em: 15 ago. 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **A Comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas**. In: KUNSCH, M.M.K; OLIVEIRA, I. L.(Org). A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sil, SP: Difusão Editora, 2009.

BASTOS, Marco Toledo. **Medium, média, mediação e midiaticização: a perspectiva germânica**. In: JUNIOR JANOTTI, J; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org) Mediações e Midiaticização. Salvador: Edufba; Brasília: Compós Livro, 2012.

BASTOS, Fernanda e LIMA, Fábía. **Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?**. Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado setembro de 2008, em Natal.

BRAGA, José Luiz. **Interação e Recepção**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 9. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. **Anais**. Brasília: Compós, 2000.

BRAGA, José Luiz. **Constituição do Campo da Comunicação**. In: FAUSTO NETTO, Antônio (org.); HOHLFELDT, Antônio (org.); PRADO, José Luiz A. (org.); PORTO, Sérgio Dayrrel (org.). Interação e sentidos no ciberespaço e na sociedade. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2001, p.109-136.

BRAGA, José Luiz. **Dispositivos Interacionais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 20. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. **Anais**. Brasília: Compós, 2011.

BRAGA, José Luiz. **Circuitos versus campos sociais**. In: JUNIOR JANOTTI, J; MATTOS, Maria Angela; JACKS, Nilda (Org) Mediações e Midiaticização. Salvador: Edufba; Brasília: Compós Livro, 2012.

BRAGA, José. Luiz. **Mediaticização como processo interacional de referência**. In: MEDOLA, A. S.; ARAUJO, D.; BRUNO, F.(Org) Imagem, visibilidade, cultura midiática. Livro da XV Compós. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta sua mídia – dispositivos sociais de crítica midiática**. São Leopoldo: Paulus, 2006.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRITO, Yvana Carla Fecchine e VALE NETO, João Paulo. **Regimes de interação em práticas comunicativas: experiência de intervenção em um espaço popular em Recife (PE)**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Comunicação e Sociabilidade”, do XIX Encontro da Compós, na PUC Rio, Rio de Janeiro, RJ, em junho de 2010.

CÁRCERES, Jesús Galindo. **La Comunicología y su espacio de posibilidad: apuntes hacia una propuesta general**. In: CÁRCERES, Jesús Galindo. Razón y palabra, n. 72, mayo-julio 2010. <[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)> Acesso em: 8 setembro 2011.

CORREIA, João Carlos. **Novos movimentos sociais e transformações no modelo de análise das mídias**. In: FERREIRA, Jairo; VIZER, Eduardo (Org). Mídia e Movimentos Sociais: linguagens e coletivos em ação. São Paulo: Paulus, 2007

DAVALLON, Jean. **A mediação**: a comunicação em processo. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/645/pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 39-64.

FAUSTO NETO, Antonio. **Olhares sobre a recepção através das bordas da circulação**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO (COMPÓS), 18, Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica, 2009.

FERREIRA, Jairo; VIZER, Eduardo (Org). **Mídia e Movimentos Sociais: linguagens e coletivos em ação**. São Paulo: Paulus, 2007

FONTA, David. **Psicologia para professores**. Edição Loyola, 1998. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=mqjGWDJrTAIC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=self+mead+eu+mim&source=bl&ots=c7X-WV-TNm&sig=5DJe\\_3u7c9uOH8dg-sUli8qdz3w&hl=en&sa=X&ei=IR82UcqfEoLe9ASj54G4Cg&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=self%20mead%20eu%20mim&f=false](http://books.google.com.br/books?id=mqjGWDJrTAIC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=self+mead+eu+mim&source=bl&ots=c7X-WV-TNm&sig=5DJe_3u7c9uOH8dg-sUli8qdz3w&hl=en&sa=X&ei=IR82UcqfEoLe9ASj54G4Cg&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=self%20mead%20eu%20mim&f=false)>. Acesso em: 08 fev. 2013.

FRANÇA, Vera Veiga. **Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead**. In: RONSINI, Veneza Mayora. (Org.). Comunicação e interações. Porto Alegre: Sulina, 2008, v. 1, Cap. 3, p. 71-91.

FRANÇA, Vera Veiga. **O objeto da comunicação: a comunicação como objeto**. In: FRANÇA, Vera Veiga (Org.). Hohlfeldt, A. (Org.); Martino, L. (Org.). Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008..

FRANÇA, Vera Veiga. **Sujeitos da Comunicação, sujeitos em comunicação**. In: GUIMARÃES, César; FRANÇA, Vera (Orgs). Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

FRANÇA, Vera Veiga. **L. Quéré: dos modelos da comunicação**. Revista Fronteira (UNISINOS), São Leopoldo, v. 5, n. 2, p. 37-51, mês. 2003.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOFFMAN, Erving. **Comportamento em lugares públicos**. Petrópolis: Vozes, 2010

GOFFMAN, Erving. **Ritual de Interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Petrópolis: Vozes, 2011.

GOMES, Itânia Maria Mota. **Efeito e Recepção**: a interpretação do processo receptivo em duas tradições de investigação sobre os media. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2004.

HENRIQUES, Márcio Simeone. (Org.). **Comunicação e estratégia de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e mobilização social na prática da polícia comunitária**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **O sentido comunitário nas relações públicas e a dinâmica da mobilização social**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.), LIMA, Fábila P. (Org.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. Cap. 8, p.137-152.

KUNSCH, M.M. K. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global**. In: KUNSCH, M.M.K; OLIVEIRA, I. L.(Org). A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LANDOWSKI, Eric. **Da interação, entre Comunicação e Semiótica**. In: PRIMO, Alex; OLIVEIRA, A. C.; NASCIMENTO, G.; RONSINI, V. M.. (Org.). **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LANDOWSKI, Eric. **Tres regímenes de sentido e interacción**. In: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España e Portugal. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/594/59401408.pdf>>. Acesso em 27 de julho de 2012.

LIMA, Fábila Pereira. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional**. 2008. IN: OLIVEIRA, Ivone de L. ; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul [SP]: Difusão, 2008.

LIMA, Fábila. **Midiatização empresarial**: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca. 2009. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Belo Horizonte.

LIQUÈTE, Vincent. Formas e questões da mediação. In: LIQUÈTE, Vincent (Org.) **Médiations: les essentiels d' hermès**. Paris: CNRS, 2010. p.09 - 32.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?**. São Paulo: Paulus, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultural e hegemonia. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2009.

MARTINS, Carlos Benedito de Campos. **Notas sobre o sentimento de embaraço em Erving Goffman**. In: Revista brasileira de ciências sociais, São Paulo, v.23, n. 68, p.137-144, out. 2008.

MATTOS, Maria Ângela; VILLAÇA, Ricardo Costa. **Aportes para nova visada da metapesquisa em comunicação**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho, Práticas Interacionais e Linguagens na Comunicação do XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, realizado de 14 a 17 de junho de 2011, no Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MATTOS, Maria Ângela; VILLAÇA, Ricardo Costa. **Interações midiáticas: desafios e perspectivas para a construção de um capital teórico**. Revista Comunicação Midiática, v.7, n.1, p.22-39, jan./abr. 2012.

NUNES, Márcia Vidal. **Rádios Comunitárias: Exercício da Cidadania na Estruturação dos Movimentos Sociais**. In: PAIVA, Raquel. (Org). O retorno da comunidade: os novos caminhos do social. Rio de Janeiro: Mauad, X, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine. **Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores**. In PINTO, Julio; SERELLE, Márcio. **Interações midiáticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, São Paulo: Saraiva, 2009. Cap. 13 , p. 321 - 332, v. 2.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul -SP: Difusão, 2008.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira; MONTEIRO, Luisa da Silva. **Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teórico-metodológicas para apreensão do fenômeno**. In: Anais do XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, de 14 a 17 de junho de 2011.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira e MONTEIRO, Luisa da Silva. **Mediação do comunicador organizacional com comunidades: um olhar ampliado sob o exercício profissional**. In: Anais do 5º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, na Universidade de São Paulo (SP), de 5 a 7 de maio de 2011a. .
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila P. **O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea**. In: OLIVEIRA, Ivone de L. e LIMA, Fábila P. (orgs.) Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.
- OROZCO, Guillermo. **Comunicação social e mudança tecnológica: um cenário de múltiplos desordenamentos**. In: Dênis de Moraes (Org). Sociedade Midiatizada. Rio de Janeiro: Maud, 2006.
- PERAYA, Daniel. **Midiatização e medição: as mídias educativas para a ENT**. In: Médiations: les essentiels d' hermès. Paris: CNRS, 2010.
- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder et al. **Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativa e articulação com o território produtivo**. In: Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, v. 1. KUNSCH, M. M. K, (Org); São Paulo: Saraiva, 2009.
- PRIMO, Alex Fernando Teixeira. **A emergência das comunidades virtuais**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 22, 1997, Santos. Anais... Santos, 1997. Disponível em:<[http://www.pesquisando.atraves-da.net/comunidades\\_virtuais.pdf](http://www.pesquisando.atraves-da.net/comunidades_virtuais.pdf)>. Acesso em 5 de dezembro de 2011.
- PRIMO, Alex. **Interação Mútua e Interação reativa: uma proposta de estudo**. In: CONGRESSO DA INTERCOM, 21, 1998, Recife-PE. Anais eletrônicos Recife, 1998. Disponível em:<<http://usr.psyco.ufrgs.br/~aprimo/pb/espiralpb.htm>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2012.:
- PRIMO, Alex. **Perspectivas interacionistas de comunicação: alguns antecedentes**. In: RONSINI, V.M. (Org.). Comunicação e Interações. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- RABELO, Desirée Cipriano. **Martín-Barbero. Da linguagem às mediações**. Disponível em:<<http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/2/21/Desire.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2012.
- RIZO, Garcia Marta; SIMMEL, George. Sociabilidad e interacción. A portes a La ciencia de La comunicación. In: **Cinta de Moebio**, dic, n. 027, Univerdad de Chile. Santiago-Chile. 2006. Disponível em <<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/27/rizo.pdf>>. Acesso em: 04 de maio de 2011
- RIZO GARCÍA, Marta. Sociología fenomenológica y comunicología histórica: la sociología fenomenológica y sus aportaciones al pensamiento en comunicación, mediaciones sociales. **Revista**

**de Ciências Sociais y de la Comunicación**, Universidad Complutense de Madrid n. 4, p. 75-111, primer semestre. 2009. ISSN electrónico: 1989-0494.

RIZO Maria Garcia. **As contribuições do pragmatismo de William James e da fenomenologia social de Alfred Schütz à Comunicação**. Revista Matrizes, v. 3, n. 2, p. 221-235, an./jul. 2010, 2010.

RIZO, Garcia Marta. **Interacción y comunicación: exploración teórica-conceptual del concepto de Interacción**. Disponível em: <[http://www.monografias.com/trabajos901/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual.shtml#\\_Toc132250077](http://www.monografias.com/trabajos901/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual.shtml#_Toc132250077)>. Acesso em: 16 jul. 2011.

RONSIMI, Veneza Mayora. **As relações entre mídias e receptores sob a ótica das mediações**. In: RONSINI, V.M. (Org.). Comunicação e Interações. Porto Alegre: Sulina, 2008.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia**, indivíduo e sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SIMMEL, Georg; EVARISTO FILHO(Org). Sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SOUSA, Mauro Wilton. (Org.). Recepção mediática e espaço público: novos olhares. 1. ed. São Paulo: Edições Paulinas; SEPAC, 2006

TAVARES, Frederico de M.B. **Os processos midiáticos para além da mídia**. In: Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática. Santa Maria (RS): Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, vol.VI, n.2 (julho / dezembro 2007), p. 9-27.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**, Petrópolis: Vozes, 1998.

TRAJANO FILHO, Wilson. Goffman em África e entre os músicos: reflexões sobre a influência de sua obra. **Revista brasileira de ciências sociais**. São Paulo, v. 23, n. 68, oct. 2008.

VALLOUREC & MANNESMAN – Site Institucional da empresa.

VELHO, Gilberto. Goffman, mal-entendidos e riscos interacionais. **Revista brasileira de ciências sociais**. v. 23, n.68, São Paulo oct. 2008.

VIZER, Eduardo. **Movimentos Sociais: novas tecnologias para novas militâncias**. In: FERREIRA, Jairo; VIZER, Eduardo (Org). Mídia e Movimentos Sociais: linguagens e coletivos em ação. São Paulo: Paulus, 2007