

# organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 14 • NÚMERO 27 • 2º SEMESTRE 2017

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

MARCELO PEREIRA DA SILVA

JÉSSICA DE CÁSSIA ROSSI

ANA CAROLINA TRINDADE

VICTOR SILVA THEODORO

GISELA MARQUES PEREIRA GONÇALVES

BRUNO MENEZES ANDRADE GUIMARÃES

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

LEANDRO CHEVITARESE

FÁBIO MEDEIROS DA ROSA

PAULO NASSAR

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

MARÍA ANTONIETA REBEIL CORELLA

AGATHA PARAVENTI

ELSE LEMOS

REBECA ILLIANA ARÉVALO MARTÍNEZ

FABRICIA DURIEUX ZUCCO

RAFAEL JOSE BONA

MARINA TESTONI

TOMÁS ATARAMA-ROJAS

CARLA SÁNCHEZ ARMAS

MAGNO VIEIRA DA SILVA

RUDIMAR BALDISSERA

DENISE PRAGANA

FABIANA PINHEIRO

RONALDO RANGEL

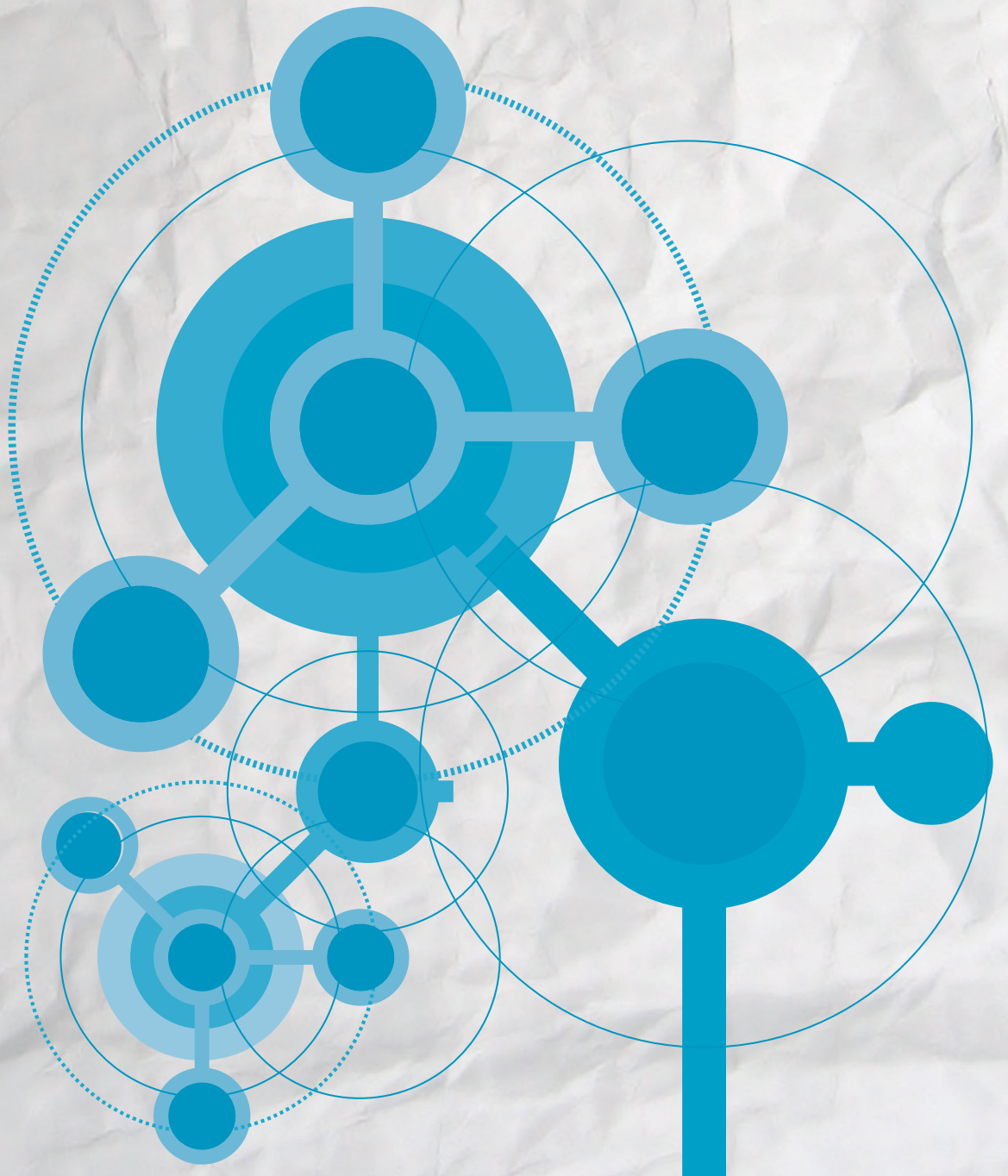
CAMILO AGGIO

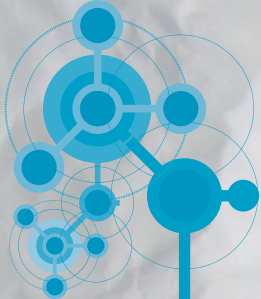
EDUARDO STAINO

FLAVIO HOURNEAUX JR.

ADRIANA CRISTINA CALDANA

## Comunicação, Ética e Integridade.





# organicom

SÃO PAULO • ANO 14 • NÚMERO 27

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

*Editora | Editor | Editora*

Margarida Maria Krohling Kunsch

*Editor adjunto | Associate editor | Editor adjunto*

Valéria de Siqueira Castro Lopes / Luiz Alberto de Farias / Márcio Simeone

*Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo*

Else Lemos / Luiz Alberto de Farias / Patrícia Salvatori / Márcio Simeone / Rosângela Zomignan / Valéria de Siqueira Castro Lopes / Sandi de Oliveira Aurélio (estagiária)

*Coordenação do dossiê desta edição | Coordination of the dossier of this edition | Coordinación del dossier de esta edición*

Margarida Maria Krohling Kunsch / Ágatha Camargo Pavarenti / Else Lemos

*Diagramação e revisão | Layout and proofreading | Diagramación y revisión del texto*

Tikinet

*Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico*

Paulo Alves de Lima

• • •

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.

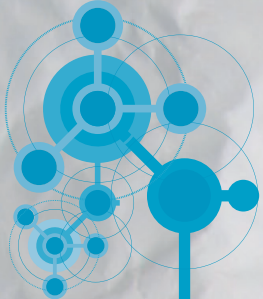
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.

Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.

No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



# organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

*Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).*

*Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).*

## MISSÃO

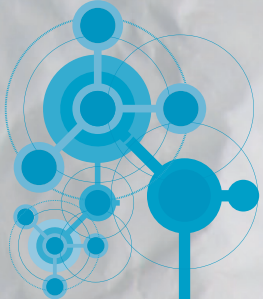
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

## MISSION

*Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.*

## MISIÓN

*Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporáneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.*



## SEER-IBICT

*Organicom* utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

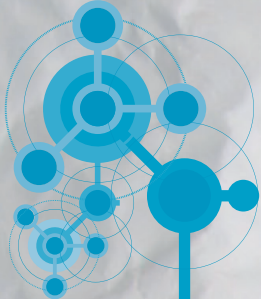
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.*

*Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasiero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileiros y de otros países para los dossiers de cada edición.*

## INDEXAÇÃO

*Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organicom es indexada en:*

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL  
*SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD*  
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

**PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:**

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

**MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:**

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Brasília, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary José Rocco Júnior (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado; Centro Universitário Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil)

Carlos Alberto Messeder Pereira (Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Celsi Brønstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP São Paulo, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Gonçalves (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luis, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

Gino Giacomini Filho (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

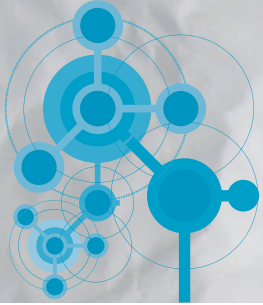
Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Matos e Nobre (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)



James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge Antonio Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, Brasil)

Júlio Afonso Pinho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis Iasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista – Bauru, SP, Brasil)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne – França)

Pablo Antonio Múnica Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina – Londrina, PR, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

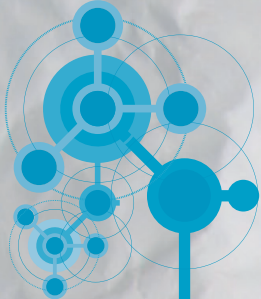
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

---

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral  
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

---

*SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA*

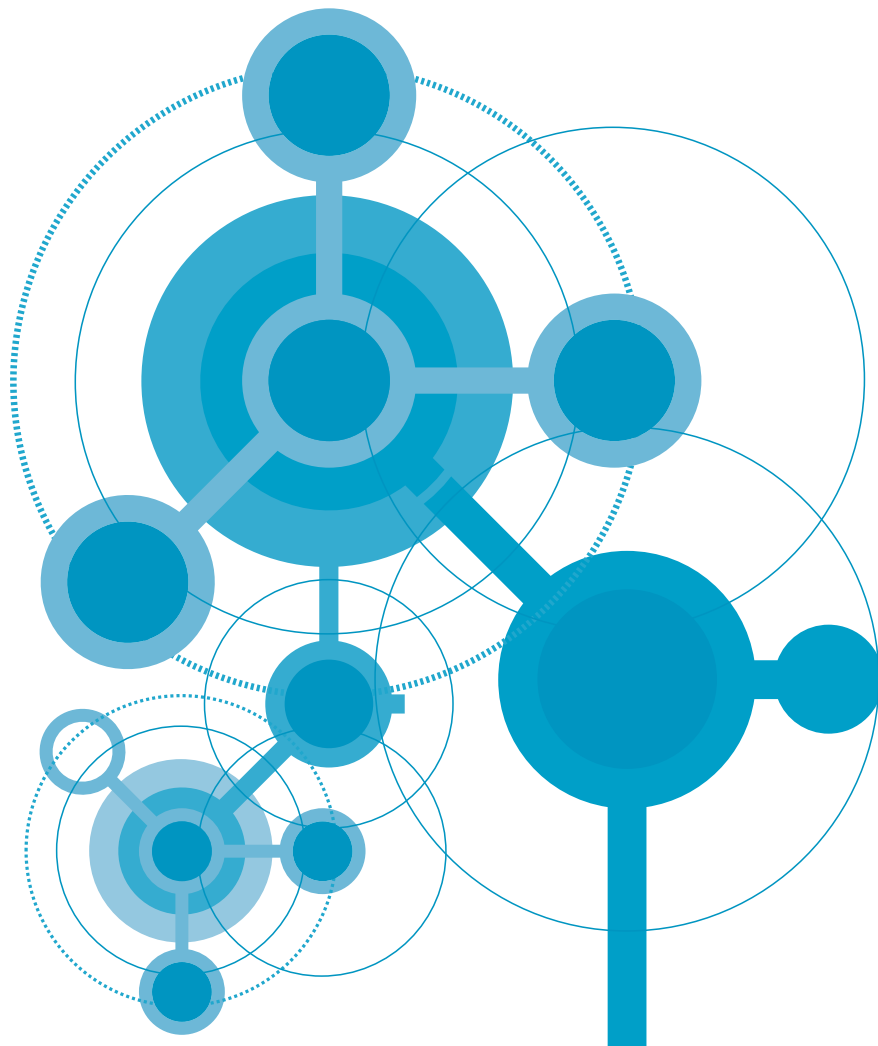
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>  
[organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)  
(+55 11) 3091 2949

# organicom

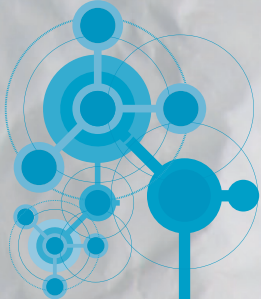
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 14 • NÚMERO 27 • 2º SEMESTRE 2017

## Comunicação, Ética e Integridade.







## UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR  
Marco Antonio Zago

VICE-REITOR  
Vahan Agopyan

---

## ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETOR  
Eduardo Henrique Soares Monteiro

VICE-DIRETORA  
Brasilina Passarelli

---

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA  
Roseli Fígaro

---

## DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

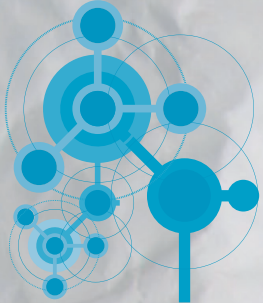
CHEFE  
Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna

VICE-CHEFE  
Paulo Roberto Nassar de Oliveira

---

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA  
Margarida Maria Krohling Kunsch



# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Comunicação-ética-integridade, uma luz para a compreensão dos fenômenos organizacionais no tempo-espaço contemporâneo  
MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH;  
ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI; ELSE LEMOS

## DOSSIÊ | *DOSSIER*

Alteridade, Ética e integridade em um mundo de consumidores: o que o caso "Me Gusta Picolés Artesanais" nos ensina?  
MARCELO PEREIRA DA SILVA; JÉSSICA DE CÁSSIA ROSSI;  
ANA CAROLINA TRINDADE

Ética das Relações Públicas: os casos da Public Relations Review e Journal of Public Relations Research  
VICTOR SILVA THEODORO; GISELA MARQUES  
PEREIRA GONÇALVES

Ética, política e religião nas conversações online sobre laicidade e diversidade em demandas morais por justiça  
BRUNO MENEZES ANDRADE GUIMARÃES;  
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

Vigilância e relações de poder nas redes sociais: questões éticas na sociedade contemporânea  
LEANDRO CHEVITARESE; FÁBIO MEDEIROS DA ROSA

Ética e as organizações: narrativas e conflitos  
PAULO NASSAR; LUIZ ALBERTO DE FARIAS

## ENTREVISTA | *INTERVIEW*

Entrevista com Antonio Castillo Esparcia,  
MARÍA ANTONIETA REBEIL CORELLA

Entrevista com Reynaldo Goto,  
AGATHA PARAVENTI; ELSE LEMOS

## PESQUISA | *RESEARCH*

La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México  
REBECA ILLIANA ARÉVALO MARTÍNEZ

## ESPAÇO ABERTO | *OPEN SPACE*

Presença, identidade e reputação: estratégias de comunicação das empresas Blumenauenses nas redes sociais digitais  
FABRICIA DURIEUX ZUCCO; RAFAEL JOSE; BONA MARINA TESTONI

Storytelling corporativo y responsabilidad social empresarial: análisis del caso "The promise" de Volvo  
TOMÁS ATARAMA-ROJAS; CARLA SÁNCHEZ ARMAS

Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um ethos pela propaganda institucional da Petrobras  
MAGNO VIEIRA DA SILVA; RUDIMAR BALDISSERA

## RESENHAS | *REVIEWS*

Ética, um bem essencial para uma vida feliz  
DENISE PRAGANA

Um olhar prático para compliance e outros temas ainda obscuros  
FABIANA PINHEIRO; RONALDO RANGEL

Os caminhos e desafios de uma perspectiva ampla da relação entre ética e comunicação  
CAMILO AGGIO

## DEPOIMENTO

Programa de integridade: ação, compromisso e transparência  
EDUARDO STAINO

## ENSAIO

Gestão Responsável: Responsabilidade, Ética e Sustentabilidade a partir do PRME  
(*Principles for Responsible Management Education*)  
FLAVIO HOURNEAUX JR.; ADRIANA CRISTINA CALDANA

## NORMAS | *NORMS*

# APRESENTAÇÃO

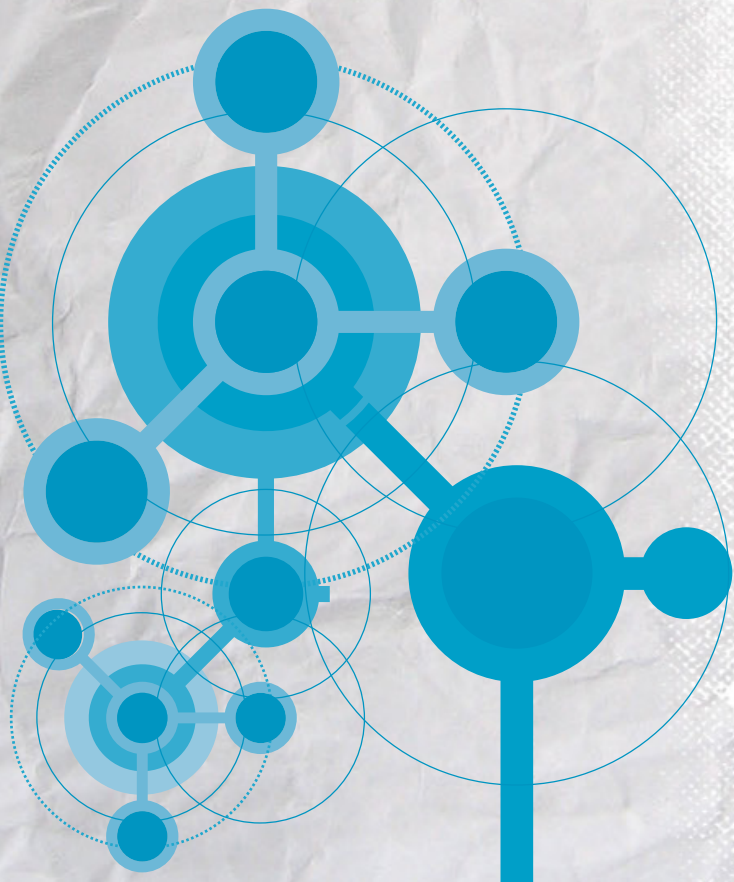
Comunicação-ética-integridade,  
uma luz para a compreensão  
dos fenômenos organizacionais  
no tempo-espaço  
contemporâneo

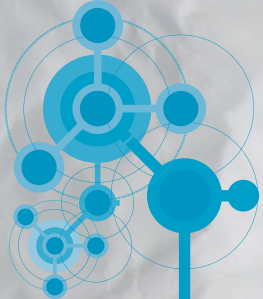
Communication-ethics-integrity, a light  
for the understanding of organizational  
phenomena in contemporary  
time-space

Comunicación-ética-integridad, una luz  
para la comprensión de los fenómenos  
organizacionales en el tiempo-espacio  
contemporáneo

Os estudos de ética organizacional, integridade, *compliance*, bem como de suas interfaces interdisciplinares, têm sido ampliados diante dos desafios econômicos, políticos, socioculturais, tecnológicos e organizacionais que marcam a transição entre os séculos XX e XXI. Esse contexto, marcado por cenários instáveis e crises de credibilidade e confiança nos setores público e privado, fomenta novos olhares e novas abordagens de estudo nos campos de comunicação organizacional e de relações públicas, bem como de outros das ciências sociais e humanas.

Por um lado, observam-se as pressões sociais de grupos impactados direta ou indiretamente pela atitude moral de indivíduos e organizações. Por outro, os movimentos legais de fiscalização e julgamento de crimes de responsabilidade impulsionam e transformam o cenário nacional e internacional. Nesse sentido, os campos da comunicação e da cultura organizacional são eixos de destaque para identificação e análise tanto de processos e fenômenos relacionados à significação,





à conscientização, ao conhecimento, à atitude e ao comportamento dos indivíduos que compõem as organizações como também das influências desses fenômenos no mundo social.

A edição n. 27 de *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – traz um dossiê sobre comunicação, ética e integridade. Os sete artigos inscritos nessa seção abordam aspectos diversos que revelam a complexidade dos dilemas enfrentados por indivíduos, organizações e pela sociedade no cenário contemporâneo. Nesse sentido, são imensos os desafios éticos que permeiam a dimensão institucional e estrutural de um mundo essencialmente organizacional, mas principalmente humano.

A necessidade de se ampliar a discussão sobre o tema se revela de variadas formas. Uma delas é a mera observação empírica dos fatos políticos, econômicos, sociais e ecológicos, entre outros tantos que nos afetam diariamente, seja por meio de noticiários, mídias sociais ou simplesmente nos encontros informais do dia a dia. Outra é o crescente espaço conquistado pelo assunto em diferentes fóruns e instâncias acadêmicas e em organizações sociais emergentes. Mas, sobretudo, a urgência de mais pesquisa nessa área se manifesta na carência de estudos não apenas teóricos, mas também de gênese empírica, associando ou buscando conexões mais claras entre os conceitos de comunicação, ética e integridade, essa tríade que guarda inúmeras possibilidades de reflexão e teorização.

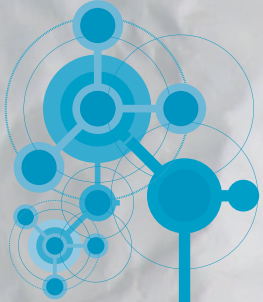
Diante disso, esse dossiê é uma centelha e traz contribuições relevantes para iluminar os vínculos entre comunicação-ética-integridade, termos que são, cada um à sua maneira, um mundo a desvendar. Juntos, são uma metagaláxia que reúne as dimensões física, humana e simbólica, um universo a ser desvelado com rigor e sensibilidade; com compreensão.

Em *Alteridade, ética e integridade em um mundo de consumidores: o que o caso "Me Gusta Picolés Artesanais" nos ensina?*, Marcelo Silva, Jéssica de Cássia Rossi e Ana Carolina Trindade reiteram a importância da bidirecionalidade na comunicação organizacional, defendendo que o diálogo entre organizações e públicos transcenda a comunicação funcional e seja estímulo para o respeito e a compreensão.

Victor Theodoro e Gisela Gonçalves apresentam o estudo *Ética das Relações Públicas: os casos da Public Relations Review e Journal of Public Relations Research* cujo objetivo é compreender a importância atribuída à investigação em ética nos dois periódicos selecionados, considerando o período entre 2000 e 2015. Por meio de método bibliométrico, a pesquisa revela que ética ainda é um tema pouco discutido nessas revistas científicas especializadas muito relevantes na área. Entre outros achados, a investigação revela que, entre os 1.109 artigos publicados no período, apenas 72 (6,5%) trabalharam a temática. Apesar disso, a análise indica que houve aumento considerável do número de publicações sobre ética nos últimos cinco anos, principalmente na *Public Relations Review*.

Em *Ética, política e religião nas conversações on-line sobre laicidade e diversidade em demandas morais por justiça*, Bruno Guimarães e Ângela Marques analisam as interações de pessoas comuns em plataformas midiáticas on-line tomando como base uma notícia acerca de reivindicações de LGBTQ por respeito à diversidade e à laicidade do Estado. O artigo busca entender em que medida a relação entre religião e política se constitui nas trocas conversacionais, isto é, observar as formas como os modos de operação da política são postos em disputa e são midiática e discursivamente tensionados. Trata-se de compreender, portanto, quais são as concepções trazidas à tona por esses públicos que oferecem contornos éticos aos embates na internet ao se engajarem em disputas de sentido em torno da relação entre religião e política nos meandros da sociedade brasileira.

O ensaio *Vigilância e relações de poder nas redes sociais: questões éticas na sociedade contemporânea*, proposto por Leandro Chevitarese e Fábio Medeiros da Rosa, discute o papel das redes sociais na internet, apresentando uma leitura filosófica desse fenômeno social e suas implicações sobre as questões de liberdade e vigilância. O texto busca cotejar as reflexões



dessa análise com as características identificadas em duas grandes redes sociais digitais escolhidas como pano de fundo para a reflexão proposta: Facebook e Snapchat.

Em *Ética e as organizações: narrativas e conflitos*, Paulo Nassar e Luiz Alberto de Farias fazem uma reflexão sobre as relações entre ética, narrativas organizacionais e responsabilidade sócio-histórica com base em um recorte conceitual e referências marcantes principalmente no campo da filosofia grega, inglesa e alemã, trazendo à tona os conflitos entre o discurso e as decisões e práticas organizacionais. Também projeta as tendências do capitalismo, uma vez que a ética se torna um ativo vital para a diferenciação das empresas no século XXI, e revela a pluralidade de visões éticas, sempre convergindo (e pondo em questão) os conceitos de bem e de felicidade. Os autores advogam que a identidade organizacional esteja sedimentada o suficiente para que as empresas estejam sintonizadas com as amplas transformações da ecologia social, cultural e econômica a que se vinculam. Nesse sentido, a ética do mundo de hoje é vista como sinônimo de solidariedade.

Nesta edição, duas entrevistas iluminam a discussão sobre comunicação. A entrevista com Antonio Castillo Esparcia, realizada por María Antonieta Rebeil Corella, oferece uma visão contemporânea do status de relações públicas diante de temas como lobby e interesse público. Já a entrevista com Reynaldo Goto, diretor de *Compliance* da Siemens no Brasil, foi realizada por Agatha Paraventi e Else Lemos e está diretamente vinculada à temática do dossiê desta edição, discutindo interfaces entre *compliance*, integridade, comunicação e cultura.

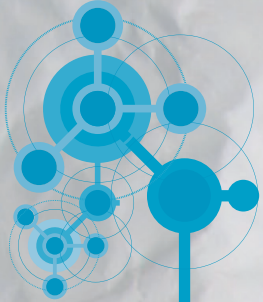
Na seção Pesquisa, o artigo *La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México*, de Rebeca Martínez, apresenta os resultados de estudo quantitativo realizado com os colaboradores de três restaurantes de comida regional de Yucatán, buscando ligações entre a comunicação e uma cultura organizacional que gere representações vinculadas a tradições regionais e, também, ao desenvolvimento humano.

Como ambiente franqueado aos pesquisadores, *Organicom* mantém o Espaço Aberto, seção dedicada às mais variadas temáticas dos campos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Nesta edição, três artigos compõem esse núcleo cujos temas destacados envolvem identidade, reputação e responsabilidade social. A presença das redes sociais digitais também garante seu espaço.

Em *Presença, identidade e reputação: estratégias de comunicação das empresas Blumenauenses nas redes sociais digitais*, Fabrícia Zucco, Rafael Jose Bona e Marina Testoni analisam estratégias de uso das redes sociais digitais por empresas de Blumenau/SC, tomando como base a teoria dos Blocos de Construções Funcionais. A pesquisa, de natureza qualitativa, envolveu sete empresas da região de Blumenau e realça os desafios que separam presença – *estar inseridas* – e preparo – *conhecer* – para atuar nos ambientes digitais.

Em *Storytelling corporativo y responsabilidad social empresarial: análisis del caso "The promise", de Volvo*, Tomás Atarama-Rojas e Carla Sánchez Armas investigam o uso do *storytelling* como ferramenta para comunicar responsabilidade social. A campanha escolhida foi "The promise", da marca Volvo, buscando-se não apenas compreender o processo empreendido, mas também a ligação entre a narrativa e os valores corporativos.

Encerrando o Espaço Aberto, Magno da Silva e Rudimar Baldissera apresentam *Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um ethos pela propaganda institucional da Petrobras*, texto em que discutem a noção de *ethos* discursivo empregada como tópico analítico por meio do qual se estudam quatro anúncios de propaganda institucional da Petrobras, buscando verificar as estratégias discursivas utilizadas para atualizar e (re)afirmar os atributos de brasilidade, heroísmo e utilidade/necessidade que envolvem a organização.



A edição 27 conta ainda com três resenhas vinculadas ao tema do dossiê. Em *Ética, um bem essencial para uma vida feliz*, Denise Pragana apresenta a obra *Fundamentos de ética empresarial e econômica*, de Maria Cecilia Coutinho de Arruda, Maria do Carmo Whitaker e José Maria Rodriguez Ramos, obra que chegou à 5ª edição, atualizada e ampliada, em 2017. Em *Um olhar prático para compliance e outros temas ainda obscuros*, Fabiana Pinheiro e Ronaldo Rangel analisam o livro *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*, de Luis Roberto Antonik, publicado em 2016. Por fim, em *Os caminhos e desafios de uma perspectiva ampla da relação entre ética e comunicação*, Camilo Aggio comenta a obra *Mídia, ética e esfera pública*, de Ângela Marques e Luis Mauro Sá Martino, lançada também em 2016.

Vale destacar que esta edição conta, também, com um depoimento ligado ao tema central do dossiê. Em *Programa de integridade: ação, compromisso e transparência*, Eduardo Staino, diretor de *Compliance* da Andrade Gutierrez, explicita e detalha os passos caminhados na edificação de bases sólidas para gestão da integridade nessa grande multinacional brasileira.

Para finalizar, o ensaio *Gestão Responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do PRME*, Flávio Hourneaux Jr. e Adriana Caldana tratam dos desafios para fomentar e manter a Gestão Responsável, tendo como referência o *Principles for Responsible Management Education (PRME)*, assunto que também foi abordado por Reynaldo Goto, entrevistado nesta edição.

Desejamos que esta edição seja um estímulo ao surgimento de novas argumentações e controvérsias e que abra espaço para mais comunicação-ética-integridade não só na teoria, mas na prática.

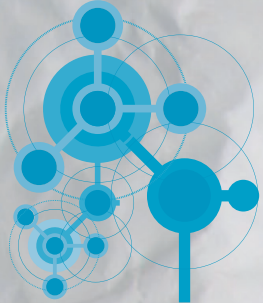
Boa leitura!

MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH, ELSE LEMOS E AGATHA PARAVENTI

COORDENADORAS DO DOSSIÊ

# DOSSIÈ





## Alteridade, ética e integridade em um mundo de consumidores: o que o caso *Me Gusta Picolés Artesanais* nos ensina?

Alterity, ethics and integrity in a world of consumers: what does the *Me Gusta Picolés Artesanais* case teach us?

Alteridad, ética e integridad en un mundo de consumidores: ¿qué nos enseña el caso *Me Gusta Picolés Artesanais*?



### Marcelo Pereira da Silva

- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp)
- Graduado em Relações Públicas pela Unesp
- Professor da Pós-graduação em Formação de Soldados na Polícia Militar do Maranhão
- Professor permanente do Mestrado em Cultura e Sociedade e do curso de Relações Públicas na Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: marcelosilva\_rp@hotmail.com



### Jéssica de Cássia Rossi

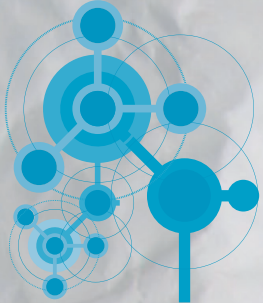
- Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp)
- Mestre em Comunicação pela Unesp
- Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Unesp
- Professora de Relações Públicas na Universidade do Sagrado Coração (USC)
- E-mail: jessicacrossi@yahoo.com.br



### Ana Carolina Trindade

- Mestranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp)
- MBA em Comunicação e Marketing pela Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul)
- Especialização *lato sensu* em Linguagem, Cultura e Mídia pela Unesp
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração (USC)
- Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov)
- E-mail: carolinatrin@gmail.com





## Resumo

Em nossa sociedade ambivalente, valores como ética e respeito são condições para a construção de um mundo melhor no qual as diferenças possam coabitar apesar das conflitualidades, desafiando organizações e *stakeholders* em um contexto de fácil conexão e exposição de críticas, indignações e decepções. Assim, analisamos, por meio de pesquisa literária e estudo de caso, o posicionamento da Me Gusta Picolés Artesanais diante da atitude de um funcionário, inferindo que a coragem do amor se mede pelo reconhecimento das diferenças e, não obstante, ser capaz de acolher essa alteridade.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ME GUSTA PICOLÉS ARTESANAIS • ÉTICA • SOCIEDADE DE CONSUMO • DISCURSO.

## Abstract

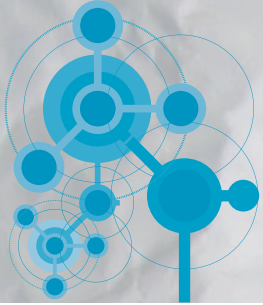
In our ambivalent society, values such as ethics and respect are conditions for building a better world in which differences can cohabit despite conflicts, challenging organizations and stakeholders in a context of easy connection and exposure of criticism, indignation and deception. Therefore, we analyze, through literary research and case study, the positioning of Me Gusta Picolés Artesanais in the attitude of an employee, inferring that the courage of love is measured by the recognition of differences and yet be able to accept this alterity.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ME GUSTA PICOLÉS ARTESANAIS • ETHICS • CONSUMER SOCIETY • DISCOURSE.

## Resumen

En nuestra sociedad ambivalente, valores como ética y respeto son condiciones para la construcción de un mundo mejor en el que las diferencias puedan cohabitar pese los conflictos, desafiando organizaciones y *stakeholders* en un contexto de fácil conexión y exposición de críticas, indignaciones y decepciones. De ese modo, analizamos, a través de investigación literaria y estudio de caso, el posicionamiento de la Me Gusta Picolés Artesanais delante de la actitud de un empleado, infiriendo que el coraje al amor se mide por el reconocimiento de las diferencias y, no obstante, ser capaz de acoger esa alteridad.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ME GUSTA PICOLÉS ARTESANAIS • ÉTICA • SOCIEDADE DE CONSUMO • DISCURSO.



Ética, respeito e integridade são valores que podem – e devem – fundamentar Estados, organizações e sujeitos, sobretudo, em um contexto no qual impera a corrupção, a mentira e a insensibilidade às alteridades. Ao considerarmos que estamos em uma sociedade pós-moderna – permeada pelas tecnologias da informação e comunicação – e que os públicos utilizam as mídias digitais para disseminar posicionamentos de mundo, destacamos a necessidade de uma comunicação organizacional bidirecional, dialógica e interativa, na qual o fluxo das mensagens entre o emissor e receptor sejam humanos e democráticos, tornando mais eficaz a participação, a manifestação dos *stakeholders* e a interação com eles.

A capacidade de expressão e compartilhamento entre os sujeitos cresceu vertiginosamente no cenário on-line. Com isso, a velocidade na troca de informações proporciona maior facilidade na exposição de críticas, injúrias e difamação das organizações na web, levando-as a compreenderem o perfil dos seus consumidores e pautarem suas ações em uma comunicação ancorada na verdade<sup>1</sup>, primando por relacionamentos sinceros com seus públicos de interesse.

O princípio de dialogar e respeitar deve ser uma condição essencial, haja vista estabelecer, manter e aprimorar as relações entre as organizações e seus públicos, gerando a possibilidade da convivência no universo consumerista contemporâneo. As relações com os *stakeholders* constituem o elemento basilar da comunicação organizacional (Kunsch, 2016; Semprini, 2006; Simões, 2001; Silva, 2016). A atenção às manifestações e indignações dos consumidores cresce potencialmente nas mídias digitais. Isso exige que as marcas invistam tempo para nutrir, reafirmar e reforçar o relacionamento com seus interlocutores no mundo off-line e on-line.

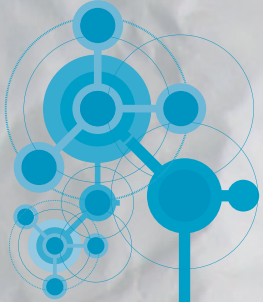
Por isso, analisamos o caso da empresa Me Gusta Picolés Artesanais, de 2015, depois de um casal homossexual ser expulso do seu estabelecimento em São Paulo, erigindo questionamentos e reflexões acerca da relevância de as organizações adotarem práticas mais honestas e abertas com os seus públicos na sociedade contemporânea que é, essencialmente, complexa. Lançamos luz sobre a necessidade urgente da comunicação normativa, haja vista valorizar o diálogo e a compreensão, permitindo a construção de um mundo melhor (Morin, 2011, 2015), eivado de possibilidades e práticas éticas.

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UM MUNDO DE CONSUMIDORES

Nossa civilização é incitada ao hiperconsumo, criando um mundo de consumidores (Bauman, 2011). Morin (2015, p. 301-302) defende que o “consumo se transforma em consumismos nos quais o supérfluo torna-se indispensável” e os antigos luxos passam a ser necessidades. Assim, o consumo estrutura e reestrutura as dinâmicas sociais por ser um processo sociocultural, simbólico, político e econômico. A partir do momento em que as identidades passam a ser definidas pela lógica do “eu consumo, eu sou, eu posso, eu mereço”, o fenômeno ganha status de protagonismo, pois o ato de consumir é constitutivo do sujeito. Além disso, passa a caracterizar e denominar a ambivalente sociedade pós-moderna.

O consumo se apresenta como algo significativo na sociedade atual e pode ter o propósito, muitas vezes, de colaborar com os indivíduos para exercerem a cidadania. Isso é possível pelo fato de os indivíduos compreenderem que diversas perguntas relacionadas à cidadania podem ser mais bem respondidas “através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que pelas regras abstratas da democracia ou pela participação coletiva em espaços públicos” (Canclini, 2010, p. 29). Esse quadro permite a transformação de consumidores em cidadãos.

<sup>1</sup> “Transparência” é um termo que aparece, amiúde, no discurso das organizações. Optamos, porém, por usar as palavras “verdade” e “honestidade”, posto que ser transparente, segundo Han (2012 apud Dreyer, 2017), refere-se à comunicação de uma agenda positiva das ações corporativas enquanto a verdade reconhece erros, aceita as críticas, interage com a indignação dos consumidores e públicos de afinidade.



A sociedade de consumo gera uma orla de consumidores competentes e “o encolhimento implacável do mundo habitado pelos desqualificados”, segundo Bauman (1999, p. 274). Assim, a sociedade divide-se em metades: a dos afortunados seduzidos e a dos infelizes oprimidos. Nessa dicotomia, celebra-se a bênção da primeira metade e se aumenta a miséria da segunda. Estando lá ou cá, a vida do consumidor não se amarra exclusivamente à aquisição e posse, “tampouco tem a ver com se livrar do que foi adquirido anteontem e exibido com orgulho no dia seguinte. Refere-se, em vez disso, principalmente e acima de tudo, a estar *em movimento*” (Bauman, 2008, p. 126, grifo do autor).

Esse movimento vai do consumo ao consumismo. Bauman (2011, p. 83) concebe o consumismo como “a tendência a situar a preocupação com o consumo no centro de todos os demais focos de interesse e quase sempre como aquilo que distingue o foco último desses interesses”. O consumismo espreita os sujeitos na medida em que a sociedade de consumidores inferioriza a durabilidade, equiparando os termos velho e defasado, impróprio para seguir sendo utilizado e destinado à lata de lixo. A reduzida expectativa de vida de um produto faz parte das estratégias de marketing, no cálculo dos lucros e no envolvimento do consumidor, o que ocorre, segundo Bauman (2008, p. 31), mediante a “apoteose das novas ofertas (de hoje) e a difamação das antigas (de ontem)”. Na esteira desse pensamento, Morin (2015) assevera que o estímulo publicitário conduz a compras de produtos e serviços, muitas vezes, dotados de virtudes ilusórias.

A revolução do consumismo ganhou força após a Segunda Guerra Mundial e sua realização transcendeu o ideário moderno de controle da sociedade por meio do trabalho, avançando à esfera particular, em cuja natureza se encontra uma nova costura: flutuação dos princípios, status e papéis, “velocidade veloz” da moda, dessubstancialização e desreferencialização do sujeito etc. Tudo isso se desloca sobre um self-service generalizado, “absorvendo o indivíduo na corrida pelo nível de vida e [...] a busca da realização de si mesmo” (Lipovetsky, 2005, p. 84). Para Morin (2015), o consumismo conduz ao superconsumo, denominado “consumerismo”<sup>2</sup>, estimulado pela obsolescência rápida dos produtos e serviços.

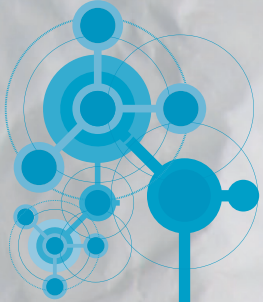
Assim, valores que fundamentam as relações sociais, tais como ética, respeito e integridade, tornam-se condicionais para a construção de um mundo mais justo e sustentável. Paradoxalmente, tais valores colidem com a cultura de consumo na qual as relações se constroem. O que podemos esperar não é o melhor dos mundos, mas um mundo melhor, ainda que a falta de sentido cimente as interações humanas.

## ÉTICA, INTEGRIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NUM MUNDO EM BUSCA DE SENTIDO

Vivemos em um mundo que busca e anseia por sentido. Lipovetsky e Serroy (2011, p. 31) afirmam que, enquanto o sentimento de vazio se expande, proliferam os comportamentos “inebriantes para escapar à noite de um mundo sem valor, ao abismo da falta de objetivo e de sentido”. Embora a sociedade hodierna permaneça em constante transformação devido aos avanços tecnológicos atuais, ainda estamos distantes de um mundo em que as relações sociais são regidas pelo respeito às alteridades.

Srouf (2012, p. 229) postula que a ética “diz respeito ao impacto que agentes sociais provocam uns sobre os outros em função de suas decisões e ações”, em que o contemporâneo acarretou diversas discussões e, entre elas, a “perda” de força da ética. Discute-se, assim, a crise ética na pós-modernidade. Para Bauman (2003), essa crise se deve às atitudes pessoais dos indivíduos que geram grandes consequências e alcançam diversas áreas, ocasionando certa impotência das normas éticas que se aprendem ao longo da vida. As atitudes são oriundas de escolhas que não têm intenções predeterminadas como benéficas

<sup>2</sup> Morin (2015) refere-se, sociologicamente, a uma ideologia econômica na qual o consumo de bens, serviços e marcas ocupa um espaço primordial na sociedade contemporânea.



ou maléficas e, por isso, resultam em consequências que não dão possibilidade de mensurar o alcance no tempo e espaço, dado que a ética não foi feita à medida dos poderes que possuímos (Bauman, 2003).

Nesse sentido, a era pós-moderna torna-se propulsora em relação à oportunidade de encarar, segundo Bauman (2003, p. 43), "a capacidade moral humana sem rebuços", considerando que esse tempo tem como possibilidade o reencantamento da sociedade, uma vez que passa a viver sem ilusões, falsas consciências, aspirações irreais ou objetivos irrealizáveis.

O reencantamento pós-moderno possibilita a vivência tal como ela é, sem ilusões ou lembranças do "estigma deixado pelas desconfianças modernas" (Bauman, 2003, p. 43). Essa nova reconfiguração origina um mundo mais realista e humano. Ao encontro desse pensamento, Almeida (2007) defende que os princípios morais e valores devem ser levados em consideração pelas organizações classificadas como éticas, visto que poderão alcançar êxito quando sua ação e seu discurso forem concatenadas à moral vigente.

A ética transcende conceitos fechados e sem modificações. A integridade humana e seus valores podem erigir um novo mundo, transformando a realidade social. Para tanto, a verdade deve ser uma qualidade intrínseca aos indivíduos, organizações e Estados, posicionando a comunicação como um processo de gestação da convivência dos contraditórios e gestão das conflitualidades.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ONDE ESTÃO OS COMUNICADORES E SUA ÉTICA?

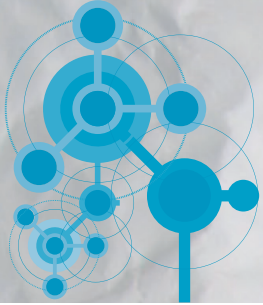
O contexto pós-moderno tem influenciado na forma como as organizações se comunicam com seus *stakeholders*. Para a comunicação organizacional, o relacionamento com esses grupos deveria ocorrer por meio da comunicação bidirecional, na qual as empresas buscam dialogar e negociar interesses a fim de gerenciar as decepções e conflitualidades. Entretanto, por vezes, algumas organizações impõem suas vontades, usando um modelo de comunicação unidirecional que não dá voz aos receptores, ignorando que hoje são mais ativos e participantes.

Os *stakeholders* querem que as empresas os ouçam, "mas também [estão] mais diferentes e exigentes em suas identidades, estilos e vocabulários" (Wolton, 2006, p. 14). Nessa perspectiva, as relações consumeristas e interpessoais pautam-se, principalmente, pela dimensão funcional da comunicação, na qual as informações são utilizadas apenas com fins pragmáticos, enquanto a dimensão normativa, que privilegia o diálogo e a compreensão, é desvalorizada. Para o Wolton (2006), deveria ocorrer o equilíbrio dessas dimensões da comunicação nas relações sociais. Contudo, muitas vezes, as organizações preocupam-se apenas em produzir informações e divulgá-las para seus públicos, sem ouvi-los, e a negociar sentidos, o que pode gerar um contexto de (in)comunicação<sup>3</sup>.

A comunicação organizacional precisa ser estratégica, ter uma visão interdisciplinar e enxergar as demandas dos públicos que exigem atitudes éticas e responsáveis, além de respeito pelo planeta (Kunsch, 2016). Isso significa identificar antecipadamente possíveis problemas e interesses dos públicos e buscar resolvê-los com abertura, reciprocidade e disposição. A comunicação se faz presente nos diferentes processos simbólicos, por isso deve focar nos sentidos produzidos pelos agentes envolvidos, valorizando as interações nas suas variadas formas de manifestação, representação e construção social.

As mídias digitais também acentuam a relevância da comunicação organizacional estratégica. As empresas não controlam as atitudes dos públicos, na verdade, elas precisam ter um relacionamento interativo com eles, pois também são produtores

3 Entendemos a incomunicação como o horizonte da comunicação (Wolton, 2006). Trata-se de um fruto do aperfeiçoamento da democracia e da participação, podendo gerar a convivência de pontos de vista contraditórios.



de mensagens, dado que houve uma reconfiguração da noção de públicos, em que “multidirecionalidade, equivalência de vozes e autogeração de conteúdos são algumas das posturas decorrentes desse cenário” (Corrêa, 2016, p. 69). Essa pressão para a mudança de posicionamento entre empresas e públicos tornou-se uma exigência social e do mercado. É necessário que dialoguem com os públicos, atentem-se ao que está acontecendo e, acima de tudo, sejam éticas e honestas em suas atuações e discursos.

A ação e o discurso corporativos devem ser coerentes; mais do que “parecer ser”, as organizações devem ser e praticar o que dizem. Adotar ações de marketing verde, social etc. apenas para projetar suas marcas é uma atitude rasa em relação ao que os *stakeholders* esperam. As empresas devem ser responsáveis ambientalmente e socialmente, mas, sobretudo, éticas e íntegras em suas atitudes. Na visão de Bueno (2014), muitas organizações alegam que possuem responsabilidade socioambiental, mas é necessário que se averigüe aquelas que realmente são íntegras em suas posições e discursos.

Nessa seara, os profissionais da comunicação, por sua vez, também devem evitar que situações falaciosas ocorram, já que têm um papel moral em sua atuação e no resultado estratégico de suas atividades, juntamente com as organizações. Essa responsabilidade pode ser compreendida pelo que Simões (2001) chamou de ética e estética ao abordar o exercício das relações públicas. Para o autor, a ética enleia-se à “legitimidade da ação e do discurso organizacional”, enquanto a estética trata do “bem pensado, planejado e executado” (Simões, 2001, p. 41). Assim, a atuação ética da organização, sob a responsabilidade do profissional de comunicação, ocorre por sua atuação responsável socioambientalmente, não por discursos alienantes pois, desse modo, buscará esteticamente a conciliação de interesses e atuará estrategicamente a fim de evitar o desfuncionalizar estético corporativo, o qual associa as organizações a ações e discursos considerados inadequados e anacrônicos.

Por isso, não é somente o que as empresas informam que pode influenciar nos comportamentos e atitudes de seus públicos, mas também o que elas fazem. Nesse universo, a Me Gusta Picolés Artesanais apresenta-nos um caso relevante que nos leva a problematizar o lugar que organizações e públicos de interesse ocupam na construção de um mundo mais ético, íntegro e respeitável, no qual possamos reconhecer as virtudes do Outro<sup>4</sup> e a necessidade da coabitação. O amor<sup>5</sup>, enquanto ato fundador da vida, é “precondição de humanidade, civilização e humanidade civilizada” (Bauman, 2011, p. 39), servindo como alicerce para um mundo em busca de sentido e compreensão.

A compreensão se viabiliza, conforme Morin (2011, p. 180), por meio de uma ética da compreensão que oblitere o “programa” ocidental perpassado pelo egocentrismo e rume a um “programa” altruísta, ancorado na solidariedade e na compaixão. Embora toda metamorfose pareça impossível antes de acontecer, “essa constatação possui um princípio de esperança”. A Me Gusta Picolés Artesanais nos ensina muito acerca disso.

## O CASO ME GUSTA PICOLÉS ARTESANAIS – HISTÓRICO E CONTEXTO

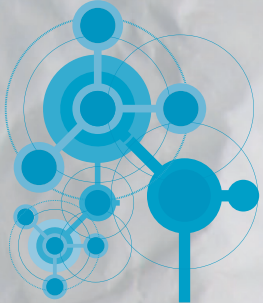
A sorveteria Me Gusta Picolés Artesanais<sup>6</sup> localizava-se na rua Augusta, uma movimentada região de São Paulo. Em seu cardápio, a originalidade e o sucesso eram atribuídos aos diversos sabores de picolés recheados com pedaços de frutas frescas e 100% artesanais<sup>7</sup>. A visão da empresa era semelhante à cosmovisão de seus idealizadores, “por isso respeito,

4 Escrevemos “Outro” com a letra “O” maiúscula por o compreendermos na sua unicidade, particularidade e especialidade.

5 Embora isso pareça passional, acreditamos que a dimensão da alteridade se refere a valores e sentimentos como o amor, respeito e esperança. Trata-se, portanto, do caminho que escolhemos para dar uma resposta às aporias da sociedade pós-moderna.

6 A Me Gusta Picolés Artesanais foi inaugurada em março de 2014 e encerrou suas atividades no dia 30 de setembro de 2016.

7 Em 2014, a Me Gusta recebeu o prêmio de “Melhor sorvete de São Paulo” pela revista *Veja Comer & Beber São Paulo*. Em uma premiação da *Folha de S.Paulo*, ainda no mesmo ano, foi eleita como a fabricante do “Melhor Picolé de Morango com Leite Condensado de São Paulo”.



comprometimento, dedicação, responsabilidade e amor ao próximo são além de nossos valores nossa maneira de buscar a satisfação de nossos clientes” (Me Gusta..., [201-]).

Todavia, o dia 8 de março de 2015 foi marcado por constrangimentos para um casal que foi à Me Gusta em São Paulo. Raul Perez e Gabriel Miranda foram à sorveteria, sentaram-se, pediram seus picolés e, após alguns gestos afetivos, comumente praticados por casais, como mãos dadas, beijos e conversas, foram interrompidos por um segurança após causarem um suposto “incômodo” a um casal heterossexual. Raul e Gabriel foram convidados a se retirar da loja e o fato gerou indignação ao casal e reverberação nas mídias digitais.

Após o incidente, a imagem da organização foi prejudicada momentaneamente. O jornalista Raul Perez publicou na rede social digital Facebook sobre o ocorrido, demonstrando sua indignação e a falta de respeito do funcionário. O preconceito tornou a situação, que deveria ser vista como comum, em um cenário de conflitualidade, mas uma oportunidade para o diálogo: “Hoje: Nos Jardins, fui expulso de uma palleteria (rs) por beijar meu namorado. O segurança disse que aquele era um ambiente familiar. Só mais um domingo nos Brasis” (Perez, 2015).

A mensagem do jornalista alcançou 129 curtidas, 3 compartilhamentos e 50 comentários. Com a replicabilidade do caso, a organização se posicionou rapidamente, recebendo elogios pela postura humano-ética. No dia posterior ao acontecimento, a Me Gusta emitiu uma nota oficial, assumindo o erro. A publicação na página oficial da marca alcançou 25 mil curtidas, 1.800 mil comentários e mais de 4.500 compartilhamentos até o dia 11 de julho de 2017.

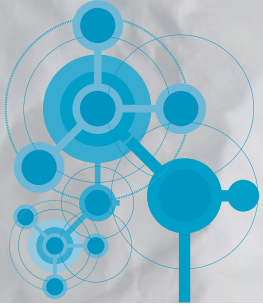
Este é um pedido oficial de desculpas. A todos aqueles que acreditam que o amor é que nem sorvete: tem (sic) de todos os tipos, todos os gostos e de todas as cores. Ontem a intolerância falou mais alto na nossa lojinha tão amorosa e querida. Infelizmente. [...] A culpa é da Me Gusta. Trabalhamos com pessoas. Não só com picolés! Devemos saber da conduta das pessoas que empregamos em nosso estabelecimento. Devemos orientar e situar nossos funcionários no século XXI. [...] Devemos focar nossa comunicação na tolerância e falar abertamente de amor ao próximo e humanidade. [...] Nossa política sempre foi em prol da diversidade, da compaixão e do respeito. [...] Por fim, pedimos desculpas a TODOS os clientes da Me Gusta (Bom..., 2015).

Depois da postagem, a empresa interagiu com alguns usuários<sup>8</sup>. As mensagens foram escritas individualmente, tratando cada comentário como único, sendo que o discurso da Me Gusta está investido de sentidos de respeito e cuidado com o Outro. Entre os comentários, um usuário enalteceu a posição da empresa, comentando sua postura em relação aos clientes:

Geeente, tô passada (sic)!! Passada e emocionada com a resposta dessa empresa. Finalmente uma empresa com uma postura DECENTE, respeitosa e humilde! Que não culpabilizaram (sic) o cliente, não se desfizeram (sic) dele, não negaram (sic) o ocorrido, não os fizeram (sic) de doidos, não responderam (sic) com agressividade! Nem com frieza. Responderam (sic) com amor. (Bom...,2015)

Como resposta ao elogio, a Me Gusta convidou o usuário a conhecer a loja com outras pessoas, dizendo: “essa luta tem que continuar sempre. E com muito amor no coração e respeito a todo mundo!” (Bom..., 2015). Em outro momento, um interagente que não conhecia a marca comentou que a postura da empresa fez que tivesse vontade de ir visitá-la. Como resposta, a Me Gusta lhe disponibilizou o endereço da loja e fez o convite de “juntos celebrar (sic) o amor e continuar nessa luta!” (Bom..., 2015).

<sup>8</sup> As avaliações atribuídas ao local na página oficial do Facebook, conhecidas como *reviews*, somavam 4.8. Essas avaliações são marcadas em uma escala de 0 a 5, sendo 5 a condição mais favorável (Reviews..., [201-]).



## ALTERIDADE, ÉTICA E INTEGRIDADE EM UM MUNDO DE CONSUMIDORES: O QUE O CASO ME GUSTA NOS ENSINA?

Ao analisarmos o caso<sup>9</sup> Me Gusta, destacamos o posicionamento da marca perante seus *stakeholders*. A maneira como lidou com os fatos, sua reverberação e as conversações on-line com alguns usuários-mídia, bem como as consequências que foram ocasionadas, aportam-nos elementos cruciais para lançarmos luz sobre a comunicação organizacional, as relações consumeristas e o futuro da humanidade, no âmbito de uma sociedade entremeada por uma cultura de consumo.

Na atualidade, os consumidores querem ser respeitados por suas identidades e estilos e essa demanda social não é uma opção, senão um princípio basilar para as organizações. Essa questão enaltece a arquitetura dos elementos que compõem esse artigo: sociedade de consumo, ética, integridade e comunicação organizacional. Isso nos coloca perante a urgência de a honestidade entrar na esfera da condição do ser-humano e das práticas empresariais. O contexto hodierno nos chama à compreensão das sociedades como fábricas de significações, verdadeiras sementeiras da existência eivadas de sentido e produtoras deles. (Bauman, 2008).

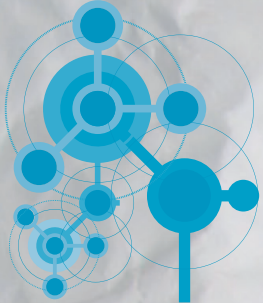
O caso Me Gusta nos ensina que falta coragem e disposição para estarmos na presença do Outro, porque este pode ser uma promessa, mas também uma ameaça. A humanidade está em crise e “não existe outra saída para ela senão a solidariedade dos seres humanos” (Bauman, 2017, p. 24), ou seja, os obstáculos no caminho são: a recusa ao diálogo, a insensibilidade e o desprezo pelo Outro. Na busca pela comunicação bidirecional, temos que, antes de tudo, compreender os motivos que nos levam a nos incomodar com as diferenças, sendo que a alteridade é uma constante nas relações humanas e sociais. Nessa linha, é inegável a influência das marcas na vida dos sujeitos (Semprini, 2006). Paradoxalmente, estão mais expostas aos “ventos” do ecossistema virtual, ficando sujeitas à fragilização, própria da pós-modernidade.

As organizações devem fazer que o consumidor perceba a exclusividade que o tratam, reforçando suas conversações com empatia, respeito e cordialidade: “Ontem a intolerância falou mais alto na nossa lojinha tão amorosa e querida” (Bom..., 2015). O relacionamento aberto e próximo ajuda às organizações a desenvolverem a comunicação estratégica, atuando de modo proativo. A gestão das conflitualidades que surgem na ágora virtual faz que as organizações construam identidades mais humanas e coerentes, equilibrando a ética e a estética (Simões, 2001). A árvore da informação e seus frondosos ramos da transmissão escamoteiam a floresta da comunicação e das alteridades. O discurso de posicionamento da Me Gusta corrobora esse pensamento: o outro não pode ser apenas o outro, senão o Outro igual a nós, digno de respeito e amor, como observamos na nota postada pela marca na rede social Facebook: “Nossa política sempre foi em prol da diversidade, da compaixão e do respeito” (Bom..., 2015).

Nesse mundo frágil, as marcas devem pôr em relevo o fato de que o fácil acesso às várias plataformas de mídia tornou o público “mais empoderado para desafiar políticas corporativas” (Jenkins; Ford; Green, 2014, p. 85), mas também de elogiar as marcas: “Finalmente uma empresa com uma postura DECENTE, respeitosa e humilde” (Bom..., 2015). Assim, as diversas formas de participação ativa dos públicos, fiscalizando o comportamento das organizações, como fez o usuário apontado ao comentar e elogiar a iniciativa de resposta da Me Gusta em sua página no Facebook diante do problema de comunicação exposto, são pilares da cultura da propagabilidade erigida com as redes sociais da Internet.

A competição do mercado solapa a solidariedade em um mundo, “incuravelmente fragmentado e atomizado e, portanto, cada vez mais incerto e imprevisível” (Bauman, 2007, p. 20). A ampliação dos contatos entre organizações e públicos estratégicos

9 O caso Me Gusta permite ratificar as discussões realizadas anteriormente. Além disso, proporciona-nos ampliar e aplicar os conceitos que mobilizamos para fazermos algumas inferências acerca da ética, alteridade e integridade no contexto de uma sociedade de consumidores.



incita-nos a valorizar o que Bauman (2011, p. 77) chama de “expressão soberana da vida”, a qual se manifesta sob a forma de confiança e compaixão. Apesar da complexidade do cenário atual, a Me Gusta demonstrou, no caso analisado, ter compaixão à situação ofensiva que o casal foi exposto e, a partir disso, conseguiu construir uma relação inicial de confiança em conjunto com os seus *stakeholders*.

Esse caso transcende a utilização única da comunicação funcional, que se limita a divulgar informações, promovendo a prática da comunicação normativa, haja vista valorizar o respeito, a compreensão e o diálogo (Wolton, 2006). Entretanto, esse posicionamento não é tão recorrente no mundo organizacional. Identificamos um contexto em que a valorização da informação ainda se sobrepõe à comunicação, produzindo incompreensão e mal-estar.

Embora a Me Gusta tenha reconhecido seu erro, poderia ter evitado o ocorrido se tivesse agido estrategicamente, ao sensibilizar seus funcionários sobre a relevância da ética e do respeito em relação às diversas alteridades com as quais se relaciona. A marca parece não se esquivar de suas responsabilidades e erros: “A culpa é da Me Gusta. Trabalhamos com pessoas. Não só com picolés! Devemos saber da conduta das pessoas que empregamos em nosso estabelecimento” (Bom..., 2015).

Na coxia dessas ponderações, cremos que é necessário acompanhar as múltiplas demandas da sociedade e se posicionar em relação a elas. As organizações e os profissionais da comunicação não podem apenas reagir às pressões sociais quando elas interferem em suas atuações e na imagem/reputação organizacional, devem se antecipar a elas por meio de políticas de comunicação ancoradas em valores essenciais à convivência e à coabitação. Desse modo, será possível alcançar certa coerência entre a ética e a estética organizacional/profissional, conforme propõe Simões (2001).

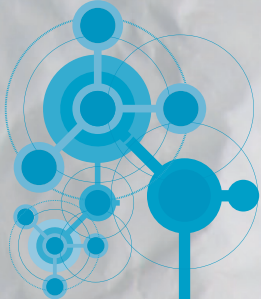
Assim, Lipovetsky (2007) aposta que a sociedade contemporânea não jaz na desesperança, sendo que para ele a utopia de uma democracia pós-consumista pode emergir eivada de fé, tolerância, responsabilidade e respeito. Por sua vez, Bauman (2008) e Morin (2015) afiançam que, sem uma mudança de mentalidade, a restauração da fé nos valores estáveis tem pouca chance de entrar em marcha.

Apesar de esse horizonte recuar sempre que tentamos chegar mais perto, ele representa a possibilidade e a urgência da ética e estética e de uma comunicação organizacional que gere confiança no Outro. É importante frisar que a confiança é, muitas vezes, solapada por um mundo de consumo obcecado pelo poder, corrupção e ausência de integridade (Silva, 2016). A coragem do amor se mede pela virtude do reconhecimento daquilo que no Outro “nos é apresentado sob a forma da diferença – e mesmo assim ser capaz de acolher essa alteridade”, como pontuam Bauman e Dessal (2017, p. 9). As alteridades habitam um mundo complexo, plural, caleidoscópico, mas que carece eliminar a dificuldade de assumir erros: “não culpabilizaram (sic) o cliente, não se desfizeram (sic) dele, não negaram (sic) o ocorrido [...] Responderam (sic) com amor” (Bom..., 2015).

Nessa esteira, melhorar as condições de vida depende da nossa capacidade subdesenvolvida de compreender o Outro e de amar. Morin (2011, p. 105) assevera que a ética exige abertura ao Outro, pois salvaguarda o sentimento de identidade comum, consolida e tonifica a compreensão, levando em conta que “cortesia e civilidade não podem ser consideradas como disposições anódinas, pois são signos de reconhecimento do outro como pessoa”.

Ao optarmos pelo caso da sorveteria Me Gusta, buscamos fugir à perspectiva do niilismo pessimista, apostando na vida, no respeito e em “todas as formas que a dignidade humana pode adotar” (Bauman; Dessal, 2017, p. 24). Isso também porque as investigações em comunicação organizacional focam, amiúde, na crítica voraz às práticas corporativas, deixando de lado algumas experiências que colaboram com a transformação do mundo, geram esperança e alumiam as possibilidades de sobrevivência ética de nossa espécie – ainda que em um microuniverso e pontualmente.





A ação corrosiva do discurso neoliberal encontra cada vez menos óbices para transformar cada sujeito em mercadoria, ampliando os mapas da coisificação. Conforme os laços sociais se esgarçam, as chances de povoarmos o mundo com sujeitos, comunidades, organizações e Estados capazes de gerar a convivência nas/das diversidades, torna-se improvável. Todavia, o discurso e posicionamento da marca Me Gusta no caso que analisamos, torna-se, assim, uma esperança que pavimenta as estradas que podem nos levar a esse mundo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 105-125, jul./set. 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e ambivalência*. Trad. de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. *Ética pós-moderna*. Trad. de João Rezende Costa. 2. ed. São Paulo: Paulus, 2003.

\_\_\_\_\_. *Tempos líquidos*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

\_\_\_\_\_. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

\_\_\_\_\_. *A ética é possível num mundo de consumidores?* Trad. de Alexandre Vieira Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

\_\_\_\_\_. *Estranhos à nossa porta*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

BAUMAN, Zygmunt; DESSAL, Gustavo. *O retorno do pêndulo: sobre a psicanálise e o futuro do mundo líquido*. Trad. de Joana Angélica d'Avila Melo. Zahar: Rio de Janeiro, 2017.

BOM DIA, PESSOAL! Este é um pedido oficial de desculpas... *Me Gusta Picolés Artesanais*, [São Paulo], 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/3KfXp6>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

BUENO, Wilson C. *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. São Paulo: Manole, 2014.

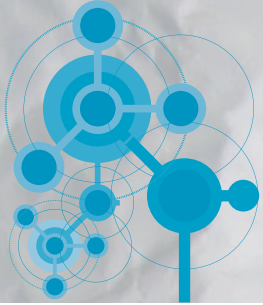
CANCLINI, Néstor G. *Consumidores e cidadãos*. Trad. de Maurício Santana Dias. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

CORRÊA, Elisabeth S. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 59-76.

DREYER, Bianca M. *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. São Paulo: Summus, 2017.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: \_\_\_\_\_. (Org.) *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

JENKINS, Henry; FORD, Sam. GREEN, Joshua. *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. Trad. de Patricia Arnaud. São Paulo: Aleph, 2014.



LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio*: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Trad. de Therezinha Monteiro Deutsch. Barueri: Manole, 2005.

\_\_\_\_\_. *A sociedade da decepção*. Trad. de Armando Braio Ara. Barueri: Manole, 2007.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *A cultura-mundo*: resposta a uma sociedade desorientada. Trad. de Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

ME GUSTA PICOLÉS ARTESANAIS. *Nosso jeito*. [São Paulo], [201-]. Disponível em: <<https://goo.gl/iUFGYZ>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

MORIN, Edgar. *O método 6: ética*. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. *A Via para o futuro da humanidade*. Trad. de Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

PEREZ, Raul. Hoje: No Grajaú... *Facebook*, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/8SYstc>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna*: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. Trad. de Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SILVA, Marcelo. *A comunicação corporativa e o discurso do consumidor contemporâneo nos sites sociais de reclamação: decepção e coabitação na rede – desafios e oportunidades*. 2016. 291 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Educação e Humanidades, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.

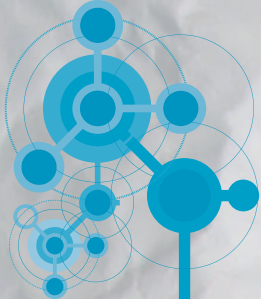
SIMÕES, Roberto P. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

---

Texto recebido em 27.07.2017 e aprovado em 06.11.2017.



## Ética das Relações Públicas: os casos da *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research*

Public Relations Ethics: the cases of *Public Relations Review* and *Journal of Public Relations Research*

Ética de las Relaciones Públicas: los casos de *Public Relations Review* y *Journal of Public Relations Research*



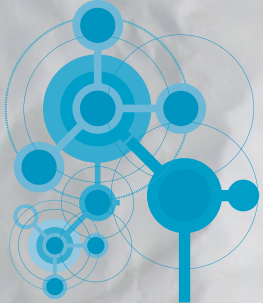
### Victor Silva Theodoro

- Doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal
- Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas pela UBI
- Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa)
- Investigador no Laboratório de Comunicação On-line (LabCom.IFP) – Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades da UBI
- E-mail: victortheodoro1@hotmail.com



### Gisela Marques Pereira Gonçalves

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal
- Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Artes da UBI
- Presidente do Departamento de Comunicação e Artes da UBI
- Investigadora integrada no Laboratório de Comunicação On-line (LabCom.IFP) – Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades da UBI
- E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt



## Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender a importância atribuída à investigação em ética nas revistas especializadas em relações públicas, em especial nas publicações *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research* (2000-2015). Por meio do método bibliométrico, pode-se enumerar os artigos e categorias de acordo com o tema e perceber que, apesar da importância de estudar a ética das relações públicas, este ainda é um tópico pouco discutido nas principais revistas científicas especializadas nesse campo de investigação.

PALAVRAS-CHAVE: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO • ÉTICA • RELAÇÕES PÚBLICAS.

## Abstract

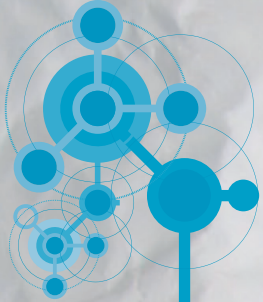
This article aims to understand the importance given to the research in ethics in journals specialized public relations, in particular, in the journals *Public Relations Review* and *Journal of Public Relations Research* (2000-2015). Through the bibliometric method, it is possible to enumerate the articles and categories according to the search topic and realize that, despite the importance of studying public relations ethics, this is still a search topic little discussed in the main scientific journals specialized in this field of research.

KEYWORDS: BIBLIOMETRIC STUDY • ETHICS • PUBLIC RELATIONS.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo comprender la importancia atribuida a la investigación en ética en las revistas especializadas en relaciones públicas, en especial, en las publicaciones *Public Relations Review* y *Journal of Public Relations Research* (2000-2015). A través del método bibliométrico, se pueden enumerar los artículos y categorías relacionados con el tema y percibir que, a pesar de la importancia de estudiar la ética de las relaciones públicas, este, todavía, es poco discutido en las principales revistas científicas especializadas en ese campo de investigación.

PALABRAS CLAVE: ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO • ÉTICA • RELACIONES PÚBLICAS.



A prática profissional das relações públicas (RP) é objetivo de análise de artigos publicados em revistas científicas da área da comunicação. Desde o seu surgimento, as relações públicas fundamentam-se na ideia de mutualidade na comunicação, cuja principal função é o estreitamento de laços entre a organização e o público-alvo, buscando uma aproximação entre os interesses públicos e privados (Grunig, 1992).

O contexto de formação de opinião – por meio da execução de ações de comunicação – e a aproximação desses interesses geram dilemas profissionais discutidos por teóricos da área (Gonçalves, 2007, 2013; Grunig; Hunt, 1984) que reiteram o papel das RP na construção de relacionamentos duradouros, transparentes e éticos.

A ética é vista como elemento fundamental para a institucionalização das RP como prática legítima nas organizações e na sociedade. Através dessa investigação, busca-se perceber se de fato há discussões referentes ao tema nas revistas *Public Relations Review* (PRR) e *Journal of Public Relations Research* (JoPRR).

Os artigos relacionados com o tema da ética nas RP abarcam os mais variados conceitos e áreas de atuação na profissão, tais como: a ética na construção de ações de comunicação para os diversos públicos (Roper, 2005); a participação profissional à luz da ética na criação de ações de responsabilidade social (David; Kline; Dai, 2005); e por meio do desenvolvimento de um perfil ético padrão para a profissão (Lee, 2011).

Justifica-se a escolha dessas revistas como objeto de estudo pela elevada representatividade no cenário teórico/prático em que estão situadas e porque são as mais antigas da área das RP. De origem americana, são revistas internacionais que possuem uma periodicidade alta e constante, publicando trabalhos nas mais variadas vertentes da área. Também foram selecionadas devido a sua especialização no campo das RP (*versus* outras áreas das ciências da comunicação), a facilidade de acesso aos seus arquivos e, ainda, a sua proeminência nos debates acadêmicos e índices de citação.

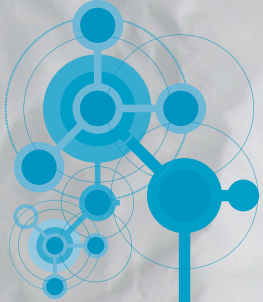
A análise bibliométrica foi o método de pesquisa utilizado nesta investigação. Identificaram-se os principais temas trabalhados dentro da ética nas relações públicas, no contexto estudado e no período estabelecido: 2000-2015. Após a análise inicial, estipularam-se 19 categorias específicas a fim de perceber os principais conceitos-chave trabalhados dentro do universo estudado.

## ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: BREVES CONSIDERAÇÕES

Na sociedade contemporânea, as relações públicas possuem uma grande importância para o desenvolvimento institucional e mercadológico de uma organização. As ações e estratégias desenvolvidas pela área têm o intuito de gerar um ambiente harmônico e propício ao crescimento institucional. Segundo Grunig (1992), as relações públicas, por intermédio da gestão da comunicação, propiciam um contato mais amplo entre a organização e o seu público-alvo, efetivando assim sua principal função (comunicação simétrica).

A simetria comunicacional é entendida como o diálogo entre os interesses privados (organização) e o público (colaboradores, funcionários terceirizados e demais pessoas que possuem uma relação direta ou indireta com a empresa), na qual o *feedback* é real e ativo. Grunig (1992) afirma que as RP devem buscar uma compreensão mútua entre as partes, sob uma ideia de reciprocidade, isto é, no sentido comunitarista, a comunidade em que a organização está inserida deveria ser mais importante do que os interesses privados.

Por trabalhar diretamente com a aproximação de interesses privados e públicos, pelo seu papel na construção da opinião pública, uma comunicação regida por princípios éticos é necessária. O termo mutualidade na comunicação ganha destaque,



priorizando bem-estar e equilíbrio no clima organizacional e, para isso, as opiniões e valores dos diversos públicos devem ser considerados para a construção e estabelecimento de metas organizacionais.

Fitzpatrick e Gauthier (2001), Gonçalves (2007; 2013), Gower (2003), Parsons (2004), entre outros autores, discutem sobre a importância da ética na prática profissional das RP, bem como a necessidade deste tema ser debatido com mais frequência.

Nesse sentido, discutir sobre a ética das RP se torna essencial para fundamentação da profissão. A ética busca nortear o papel a ser desempenhado por cada ser humano para o estabelecimento de uma sociedade mais equilibrada (Santos, 2012; Vázquez, 2007).

## MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Esta investigação visa apresentar resultados quantitativos por meio de uma análise bibliométrica das revistas *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research*, no período de 2000 a 2015, a partir de publicações sobre o tema da ética nas relações públicas.

A revista *Public Relations Review*, fundada em 1975, disponibiliza um número maior de trabalhos e publica cinco volumes por ano, sendo quatro volumes gerais e um volume especial. Em contrapartida, o *Journal of Public Relations Research*, criado em 1989, possui um número médio anual de três a cinco volumes.

O estudo bibliométrico justifica-se como estratégia de análise por conseguir fundamentar – por meio de dados numéricos e porcentagens – os trabalhos publicados nas revistas no período estabelecido. E, por consequência, determinar as principais vertentes e categorias abordadas nesses artigos científicos.

Realizou-se uma pesquisa no site ScienceDirect<sup>1</sup> com palavras-chave para restringir a busca, tais como: *ethic e public relations* (vice-versa), *deontological ethics e public relations* (vice-versa), *virtue ethics e public relations* (vice-versa), entre outras.

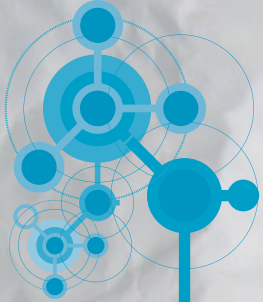
O site disponibilizava também uma opção para acrescentar o nome da revista em análise e, neste caso, foram utilizadas as revistas *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research*. Para a identificação das obras que incluíssem discussões prático-teórico-metodológicas sobre a ética nas RP, fez-se uma leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada artigo publicado entre os anos de 2000 a 2015.

## CATEGORIZAÇÃO DOS TEMAS

Para a efetivação das análises, optou-se pela construção de categorias que englobam os temas de estudos concentrados no universo da ética nas RP, de acordo com a pesquisa on-line em cada revista estudada.

Procedeu-se a uma análise dos trabalhos com o objetivo de identificar e segmentar os principais temas dos artigos sobre a ética nas RP e, a partir dessas informações, analisar os temas mais discutidos em ambas as revistas no período de 2000 a 2015. No total, foram criadas 19 categorias.

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/search>>.



A categoria “Código de ética + Relações Públicas” contempla os trabalhos que se relacionam com a aplicação de um determinado código de ética, para entender a atuação das relações públicas ou pela necessidade da existência de um código para nortear o seu trabalho.

A segunda categoria, denominada “Ética + Modelos Relações Públicas”, inclui trabalhos relacionados com os modelos de comunicação – agência de imprensa, informação pública, assimétrico bidirecional ou simétrico bidirecional – criados por Grunig e Hunt (1984).

A terceira, intitulada “Ética + Relações Públicas e Ensino Superior”, envolve a análise de currículos (discente e docente) e da grade curricular para compreender a presença da ética no contexto universitário. Denominada “Ética + Relações Públicas e Audiovisual”, a quarta categoria abarca as publicações referentes à ética das RP na construção de vídeos institucionais para a melhoria da imagem organizacional.

“Ética + Relações Públicas e Comunicação Estratégica” visa compreender todos os trabalhos que analisam a ética da profissão como uma função mais estratégica da comunicação. Estudos de caso relacionados com a participação das RP no conflito de crise e seus respectivos dilemas éticos também estão presentes nas publicações das revistas, estipulando assim a sexta categoria “Ética + Relações Públicas e Conflito de Crise”.

As questões culturais que caracterizam os públicos organizacionais possibilitaram o acréscimo da categoria “Ética + Relações Públicas e Cultura”, com artigos que buscam demonstrar a importância das RP na identificação do público-alvo, a fim de entender seu posicionamento no trabalho, seus objetivos e necessidades.

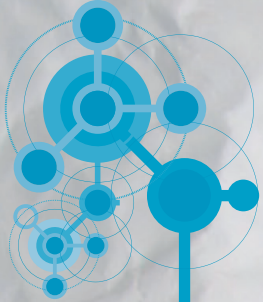
A oitava categoria, intitulada “Ética + Relações Públicas e Marketing”, contempla as investigações que interpretam a utilização do marketing como ferramenta das RP à luz de questões éticas. “Ética + Relações Públicas e Profissionalismo”, a nona categoria, envolve todas as atividades e funções desempenhadas pelas RP, desde: como a ética permeia o desenvolvimento do planejamento de comunicação, as ações de comunicação interna e externa, os dilemas éticos profissionais, entre outros pontos.

Na décima categoria, “Ética + Relações Públicas e Propaganda”, opta-se por incluir as obras referentes à ética das RP no universo da propaganda, em um viés mais instrumental e persuasivo. Conceitos como responsabilidade social e sustentabilidade têm ganhado espaço nas discussões acadêmicas do século XXI. A décima primeira “Ética + Relações Públicas e Responsabilidade Social” vem para suprir tais abordagens e análises em um sentido ambiental e de responsabilidade com a sociedade.

Na décima segunda categoria, “Ética + Relações Públicas e Retórica”, os autores buscam perceber como as RP fundamentam seu discurso no contexto organizacional. A décima terceira, “Ética + Relações Públicas e Turismo” transita sob uma área pouco explorada pelas RP.

Trabalhos que envolvam a relação existente entre RP e *lobby* entram na décima quarta: “Ética + Relações Públicas e Lobby”. Diante das funções exercidas por ambas as profissões, a ética se torna essencial para um crescimento/desenvolvimento mútuo entre a organização/governo e organização/públicos.

A décima quinta categoria, “Ética + Relações Públicas e Social Media”, foi criada devido ao número de trabalhos publicados que relacionam o papel desempenhado pelo *social media* (ferramenta institucional). A décima sexta, “Ética + Relações Públicas e Comunicação Organizacional” engloba artigos relacionadas com o papel atribuído às relações públicas na gestão da comunicação.



A décima sétima categoria, "Ética deontológica + Relações Públicas", aglomera trabalhos criados a partir da análise de uma ética deontológica. Na décima oitava, denominada "Ética + Relações Públicas e Feminismo", surgem artigos sobre a atividade das RP à luz da filosofia do movimento feminista. E, por fim, a décima nona, "Ética + Relações Públicas e Persuasão", é uma categoria que explicita o caráter persuasivo da profissão na construção das suas ações.

Essas categorias foram criadas para dar suporte às principais discussões e temas abordados no universo da ética das relações públicas no mundo acadêmico. Elas surgiram para suprir as principais atividades, ações e ferramentas desempenhadas pelas RP. A apresentação e discussão dos dados é a seguir exposta com base nessa categorização.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No total, identificaram-se 72 artigos relativos à ética das RP nas revistas estudadas.

Quadro 1: Número total de publicação nas revistas estudadas.

<i>Public Relations Review</i> e <i>Journal of Public Relations Research</i> (2000-2015)		
Nome do periódico	Total de artigos publicados	Artigos sobre ética das RP
<i>Public Relations Review</i>	811	47
<i>Journal of Public Relations Research</i>	298	25
Total	1109	72

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por comparação com o universo total de artigos publicados entre 2000 e 2015, percebe-se que o número de trabalhos sobre ética nas RP é muito residual (Quadro 1): 47 artigos na *Public Relations Review* (PRR) (5,8%) e 25 no *Journal of Public Relations Research* (JoPRR) (8,3%). Ou seja, no universo da pesquisa (1109) apenas 72 (6,5%) trabalham a temática.

Em seguida, analisou-se comparativamente os artigos publicados em cada revista em relação aos seguintes itens: artigos sobre ética por ano, artigos por país de origem do autor e artigos por categorias.

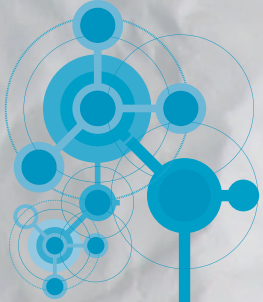
Em relação ao número de artigos publicados em cada revista, o primeiro ponto-chave a ser ressaltado é o aumento considerável do número de publicações sobre ética nos últimos cinco anos, principalmente na PRR. Entre os anos 2000 e 2009 houve um total de 18 (38,3%) publicações nessa área na revista PRR, enquanto entre os anos 2010 e 2015 chegou ao número de 29 (61,7%). Percebe-se que o acréscimo de 23,3% decorreu, principalmente, pelo fato de que em 2011, 11 (23,4%) trabalhos acoplavam a área estudada.

Em discrepância com os números obtidos na revista PRR, no JoPRR, o tema ética nas RP não possui uma grande representatividade em nenhuma edição/volume avaliado. Destacam-se os anos 2000, 2005 e 2015 com três artigos publicados em cada ano.

No JoPRR há um total de 28 universidades<sup>2</sup> envolvidas nas 25 publicações sobre o tema abordado. O número de publicações realizadas por pesquisadores americanos sobressai, com um total de 21 (84%). Austrália (4% – um), China (4% – um) e Singapura (8% – dois) totalizam quatro trabalhos neste período.

<sup>2</sup> Este número não se refere ao total de artigos publicados, pois há diversos trabalhos com autores de universidades distintas.





Em relação às universidades de origem dos autores publicados na PRR, há um total de 47 universidades entre os anos 2000 e 2015, a maioria também de origem norte-americana (27 – 59,6%). Os restantes artigos são autoria de investigadores sediados em instituições de Hong Kong, Palestina, África do Sul, Turquia, Suécia, Arábia Saudita, Vietnã, México, Coreia do Sul e Reino Unido. Não se identificaram artigos de autores sediados em universidades brasileiras em nenhuma das revistas.

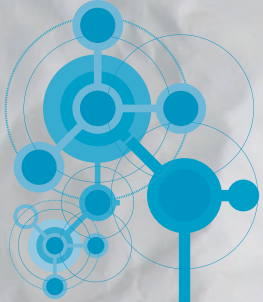
Após as considerações iniciais da pesquisa, apresentam-se a seguir os dados relacionados com os temas/categorias mais abordadas em ambas as revistas.

Quadro 2: Número de publicações das categorias.

Número de publicações das categorias (2000- 2015)		
Temas	Public Relations Review	Journal of Public Relations Research
Ética + Modelos Relações Públicas	2	2
Ética + Relações Públicas e Comunicação Organizacional	0	1
Ética + Relações Públicas e Feminismo	0	1
Ética + Relações Públicas e Lobby	0	1
Ética + Relações Públicas e Persuasão	0	1
Ética + Relações Públicas e Profissionalismo	21	12
Ética + Relações Públicas e Responsabilidade Social	1	3
Ética + Relações Públicas e Retórica	2	1
Ética + Relações Públicas e Social Media	0	1
Ética deontológica + Relações Públicas	1	2
Código de ética + Relações Públicas	2	0
Ética + Relações Públicas e Ensino Superior	8	0
Ética + Relações Públicas e Audiovisual	1	0
Ética + Relações Públicas e Comunicação Estratégica	1	0
Ética + Relações Públicas e Conflito de crise	2	0
Ética + Relações Públicas e Cultura	1	0
Ética + Relações Públicas e Marketing	1	0
Ética + Relações Públicas e Propaganda	3	0
Ética + Relações Públicas e Turismo	1	0
Total	47	25

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro ponto a ser ressaltado é o número de publicações dentro da categoria “Ética + Relações Públicas e Profissionalismo”. Em ambas as revistas é a categoria que possui maior representatividade: 21 (44,7%) do total de publicações da PRR e 12 (48%) no JoPRR, totalizando 33 (45,8%) do universo. Por exemplo, na PRR há o artigo que trabalha com a ideia de consciência profissional a partir de Carl Jung (Fawkes, 2015) e no JoPRR o trabalho que avalia qualitativamente os dilemas éticos, que podem nortear o papel a ser desempenhado pelas relações públicas (Place, 2015).



O número de publicações dentro da categoria "Ética + Relações Públicas e Ensino Superior", na *Public Relations Review*, também se destaca no Quadro 2 com um percentual de 17% (8 publicações). Dentre os trabalhos, veja-se por exemplo o artigo de Hutchison (2002) que debate a necessidade do ensino da ética no ambiente universitário. Entretanto, não há nenhum trabalho publicado nesse período e nessa categoria no JoPRR.

Trabalhos que envolvem o universo da ética na propaganda (3 – 6,3%), especificamente nas ações criadas por Ivy Lee, possibilitaram o surgimento de novos dilemas profissionais (St. John III, 2006). Esse trabalho exemplifica a categoria "Ética + Relações Públicas e Propaganda" no PRR. Tal como na categoria anterior, não há nenhum artigo sobre este tema no JoPRR.

Não há trabalhos no JoPRR que discutam os códigos de ética das relações públicas, e na PRR apenas dois artigos (4,2%) abordam o tema. Como exemplo, veja-se como Watson (2014) contextualiza o surgimento do Código de Atenas e a sua importância para o estabelecimento de normas e padrões de conduta profissional.

A categoria "Ética + Relações Públicas e Conflito de crise", na PRR (2 – 4,2%), pode ser exemplificada com o artigo de Bowen (2015), em que apresenta o papel das relações públicas durante uma crise de imagem da Toyota. Não existem trabalhos publicados no JoPRR nesta nem nas quatro próximas categorias de análise: "Ética + Relações Públicas e Cultura", "Ética + Relações Públicas e Marketing", "Ética + Relações Públicas e Audiovisual" e "Ética + Relações Públicas e Comunicação Estratégica".

Dentro da categoria "Ética + Relações Públicas e Cultura" há um trabalho (2,1%) publicado na PRR: El-Astal (2005) debate as mudanças culturais existentes nos diversos contextos sociais/organizacionais e como essas diferentes culturas influenciam a legitimidade das decisões das RP. Na categoria "Ética + Relações Públicas e Marketing" há apenas um trabalho (2,1%) que apresenta as ações de marketing criadas pelas relações públicas de empresas localizadas na Turquia (Koc, 2006).

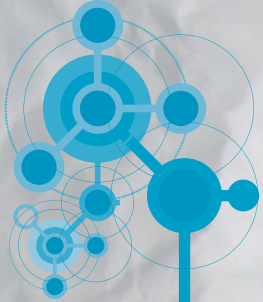
O artigo de White (2012) é a única publicação (2,1%) dentro da categoria "Ética + Relações Públicas e Audiovisual". Na categoria "Ética + Relações Públicas e Comunicação Estratégica" há apenas o artigo (2,1%) de Lieber (2008) que analisa as diretrizes e ações de comunicação organizacional geridas pelas relações públicas.

Dentro do tema "Ética + Relações Públicas e Responsabilidade Social", na PRR, há apenas um artigo (2,1%) que busca entender a participação das RP no desenvolvimento de ações de responsabilidade social (Munshi; Kurian, 2005). Esse tema esteve mais presente nas discussões do JoPRR, totalizando três artigos (12%), como o trabalho dos autores Mollada e Ferguson (2004) que analisam o perfil profissional das relações públicas brasileiras tendo como base norteadora a ética e responsabilidade social<sup>3</sup>.

Dois artigos (4,2%) foram identificados na PRR dentro da categoria "Ética + Relações Públicas e Retórica": Smudde e Courtright (2011) analisam a ética do discurso como uma função mediadora entre colaboradores e o alto escalão; e o artigo de Stokes e Waymer (2011), demonstra a necessidade da discussão da ética na retórica/discurso da profissão no ambiente universitário. Nessa mesma categoria, no JoPRR, o único trabalho publicado (4%) foi de Heath (2000), que contextualiza a herança retórica das RP, bem como suas principais características com o passar dos anos.

Os autores L'Etang, Falkheimer e Lugo (2007) refletem criticamente sobre a ética profissional na área cultural, especificamente no turismo, possibilitando assim o surgimento da categoria "Ética + Relações Públicas e Turismo" na PRR (2,1%). Mais uma vez, tal como em categorias anteriores já referidas, não há trabalhos publicados no JoPRR.

<sup>3</sup> O artigo centra-se na realidade brasileira, mas é produzido por autores sediados na Universidade da Flórida, nos Estados Unidos da América.



Há dois trabalhos (4,2%) publicados na PRR dentro da categoria “Ética + Modelos Relações Públicas”. Como exemplo, cite-se o artigo de Brown (2006), que analisa os modelos de comunicação propostos por Grunig e Hunt (1984) à luz da ética. No JoPRR, há também dois trabalhos (8%) publicados, como a investigação de Roper (2005), que critica a teoria simétrica da comunicação à luz do conceito de hegemonia.

Nas próximas quatro categorias não existem trabalhos publicados na PRR: “Ética + Relações Públicas e Feminismo”, “Ética + Relações Públicas e Lobby”, “Ética + Relações Públicas e Comunicação Organizacional” e “Ética + Relações Públicas e Social Media”.

A categoria “Ética + Relações Públicas e Feminismo” emergiu na JoPRR com um único artigo (4%), publicado por Grunig, Toth e Hon (2000), que realizam um estudo comparativo entre os principais fundamentos sobre a ética das relações públicas e os valores feministas. Também com um único trabalho (4%), foi possível estabelecer a categoria “Ética + Relações Públicas e Lobby”, em que Wise (2007) analisa as estratégias de lobby (da área da saúde) em um viés mais relacional, como as funções básicas das relações públicas.

A pesquisadora Auger (2014) analisa a ética e a transparência da comunicação organizacional como meios de qualificação e melhoria de reputação e imagem perante o público-alvo (4%) (“Ética + Relações Públicas e Comunicação Organizacional”). O trabalho (4%) de Sweetser (2010) é o único dentro da categoria “Ética + Relações Públicas e Social Media”: discorre sobre os novos dilemas éticos que surgem através de ações de relacionamento organizacional nos *social media*.

Na última categoria estabelecida, denominada “Ética deontológica + Relações Públicas”, há um trabalho (2,1%) publicado na PRR, de autoria de Paquette, Sommerfeldt e Kent (2015), que analisam a prática das RP à luz de uma ética consequencialista. No JoPRR há dois trabalhos (8%) de Bowen (2004, 2005). Em ambos a autora busca criar um modelo ético das RP com base na filosofia deontológica de Kant.

Apenas nas categorias “Ética + Modelos Relações Públicas”, “Ética + Relações Públicas e Profissionalismo”, “Ética + Relações Públicas e Responsabilidade Social”, “Ética + Relações Públicas e Retórica” e “Ética deontológica + Relações Públicas” há trabalhos publicados em ambas as revistas no período estudado.

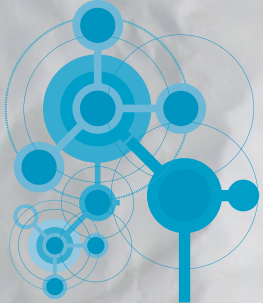
Em suma, pode-se constatar que pesquisas que envolvem a temática da ética nas relações públicas ainda são pouco frequentes nos últimos 15 anos em ambas as revistas. Esse fato pode ser comprovado tendo como base os dados analisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esta investigação, partiu-se do pressuposto de que estudar e analisar o universo da ética das relações públicas é fundamental para a institucionalização da prática profissional nos diversos contextos organizacionais.

Com base no estudo bibliométrico pode-se concluir que a discussão sobre a ética nas relações públicas ainda não possui uma grande representatividade no número total de artigos publicados na PRR e JPRR nos anos de 2000 a 2015.

As 19 categorias criadas representam as vertentes estudadas dentro do universo da análise. Contudo, acredita-se que pela importância das relações públicas na construção e formação da opinião pública, os dilemas e questões éticas deveriam ser foco de investigação, a fim de qualificar e legitimar a prática profissional nos seus diversos contextos de atuação.



A ética não ocupa um lugar preponderante no universo de artigos das duas revistas de relações públicas estudadas (apenas 6,5% do total). Em estudos futuros, seria também importante analisar o tema da ética nas RP no seio das revistas especializadas em ética na comunicação, como o *Journal of Business Ethics*.

Este estudo demonstra que as publicações *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research* são um importante suporte à difusão de trabalhos das RP e que poderão ser alvo de publicações por parte de investigadores brasileiros na área das RP em geral e da ética profissional em particular.

## REFERÊNCIAS

AUGER, Giselle A. Trust me, trust me not: an experimental analysis of the effect of transparency on organizations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 26, n. 4, p. 325-343, 2014.

BOWEN, Shannon A. Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: a Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon v. 16, n. 1, p. 65-92, 2004.

\_\_\_\_\_. A practical model for ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 17, n. 3, p. 191-216, 2005.

\_\_\_\_\_. Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 40-49, 2015.

BROWN, Robert E. Myth of symmetry: public relations as cultural styles. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 32, n. 3, p. 206-212, set. 2006.

DAVID, Prabu; KLINE, Susan; DAI, Yang. Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 17, n. 3, p. 291-313, 2005.

EL-ASTAL, Mohammed A. S. Culture influence on educational public relations officers' ethical judgments: a cross-national study. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 31, n. 3, p. 362-375, set. 2005.

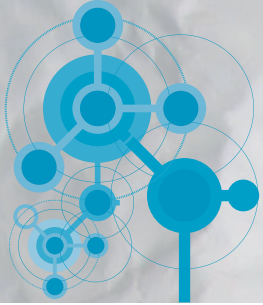
FAWKES, Johanna. A Jungian conscience: self-awareness for public relations practice. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 726-733, dez. 2015.

FITZPATRICK, Kathy; GAUTHIER, Candace. Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, Abingdon, v. 16, n. 2-3, p. 193-212, 2001.

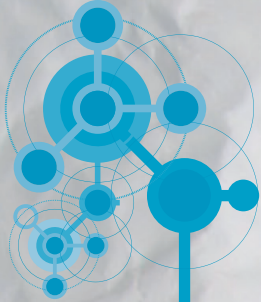
GONÇALVES, Gisela. Ética das relações públicas: a falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, Covilhã, p. 1-29, 2007.

GONÇALVES, Gisela. *Ética das relações públicas*. Coimbra: Minerva Coimbra, 2013.

GOWER, Karla K. *Legal and ethical restraints on public relations*. Long Grove: Waveland Press, 2003.



- GRUNIG, James E. *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- GRUNIG, Larissa A.; TOTH, Elizabeth L.; HON, Linda Childers. Feminist values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 12, n. 1, p. 49-68, 2000.
- HEATH, Robert L. A rhetorical perspective on the values of public relations: crossroads and pathways toward concurrence. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 12, n. 1, p. 69-91, 2000.
- HUTCHISON, Liese L. Teaching ethics across the public relations curriculum. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 28, n. 3, p. 301-309, ago. 2002.
- ST. JOHN III, Burton. The case for ethical propaganda within a democracy: Ivy Lee's successful 1913-1914 railroad rate campaign. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 32, n. 3, p. 221-228, set. 2006.
- KOC, Erdogan. "Order three advertisements and get one news story free": public relations ethics practices of Turkish and international companies in Turkey. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 32, n. 4, p. 331-340, nov. 2006.
- L'ETANG, Jacquie; FALKHEIMER, Jesper; LUGO, Jairo. Public relations and tourism: critical reflections and a research agenda. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 33, n. 1, p. 68-76, mar. 2007.
- LEE, Seow Ting. Conceptualizing ethical knowledge and knowledge transfer in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 96-98, mar. 2011.
- LIEBER, Paul S. Moral development in public relations: measuring duty to society in strategic communication. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 34, n. 3, p. 244-251, set. 2008.
- MOLLEDA, Juan-Carlos.; FERGUSON, Mary Ann. Public relations roles in Brazil: hierarchy eclipses gender differences. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 16, n. 4, p. 327-351, 2004.
- MUNSHI, Debashish; KURIAN, Priya. Imperializing spin cycles: a postcolonial look at public relations, greenwashing, and the separation of publics. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 31, n. 4, p. 513-520, nov. 2005.
- PAQUETTE, Michael; SOMMERFELDT, Erich J.; KENT, Michael L. Do the ends justify the means? Dialogue, development communication, and deontological ethics. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 30-39, mar. 2015.
- PARSONS, Patricia J. *Ethics in public relations: a guide to best practice*. London: Kogan Page, 2004.
- PLACE, Katie R. Exploring the role of ethics in public relations program evaluation. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 27, n. 2, p. 118-135, 2015.
- ROPER, Juliet. Symmetrical communication: excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 17, n. 1, p. 69-86, 2005.



SANTOS, José Manuel. *Introdução à ética*. Lisboa: Documenta, 2012.

SMUDDE, Peter M.; COURTRIGHT, Jeffrey L. A holistic approach to stakeholder management: a rhetorical foundation. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 37, n. 2, p. 137-144, jun. 2011.

STOKES, Ashli Q.; WAYMER, Damion. The good organization communicating well: teaching rhetoric in the public relations classroom. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 37, n. 5, p. 441-449, 2011.

SWEETSER, Kaye D. A losing strategy: the impact of nondisclosure in social media on relationships. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 22, n. 3, p. 288-312, 2010.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

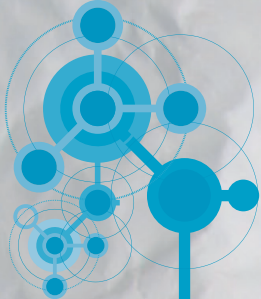
WATSON, Tom. IPRA Code of Athens – The first international code of public relations ethics: its development and implementation since 1965. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 40, n. 4, p. 707-714, nov. 2014.

WHITE, Candace. Activist efforts of the Center for Media and Democracy to affect FCC policy for video news releases. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 38, n. 1, p. 76-82, mar. 2012.

WISE, Kurt. Lobbying and relationship management: the K Street connection. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 19, n. 4, p. 357-376, 2007.

---

Texto recebido em 27.07.2017 e aprovado em 09.11.2017.



# Ética, política e religião nas conversações on-line sobre laicidade e diversidade em demandas morais por justiça<sup>1</sup>

Ethics, politics and religion in online conversations on laity and diversity in moral demands for justice

Ética, política y religión en las conversaciones online sobre laicidad y diversidad en demandas morales por justicia



## Bruno Menezes Andrade Guimarães

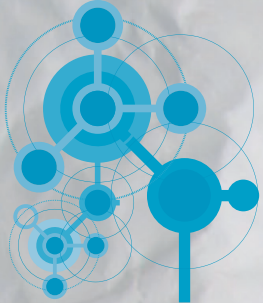
- Doutorando em Comunicação Social pelo PPGCOM da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social pela UFMG
- Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Membro do Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem) e identifica-se com pesquisas relacionadas à política e sua interface com a religião e as mídias digitais.
- Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig)
- E-mail: brunomenezesag@gmail.com



## Angela Cristina Salgueiro Marques

- Doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Fez estágio pós-doutoral na Université Stendhal, Grenoble III
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG
- Pesquisadora associada ao Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem) – DCP-FAFICH
- Autora, junto com o professor Luis Mauro Sá Martino, da obra *Mídia, ética e esfera Pública*
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com

<sup>1</sup> A realização deste trabalho foi possível graças ao apoio das agências FAPEMIG e CNPq.



## Resumo

O artigo se propõe a analisar as interações de pessoas comuns no Facebook a partir de uma notícia acerca de reivindicações de pessoas LGBTQ por respeito à diversidade e à laicidade do Estado, isto é, contra os projetos de lei e as imposições de alguns parlamentares religiosos. A questão que se coloca, muito ligada ao campo da comunicação, é entender em que medida a relação entre religião e política se constitui nas trocas conversacionais, ou seja, observar como os modos de operação da política são postos em disputa e são midiática e discursivamente tensionados. Nosso objetivo é, portanto, captar os sentidos evocados pelo tema da laicidade e compreender quais são as concepções (argumentos, perspectivas) trazidas à tona por esses públicos que oferecem contornos éticos aos embates na internet ao se engajarem em disputas de sentido em torno da relação entre religião e política nos meandros da sociedade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: CONVERSAÇÃO POLÍTICA • FACEBOOK • ÉTICA • LAICIDADE • GÊNERO.

## Abstract

The objective of this article is to analyze the interactions of common people on Facebook to news articles on LGBTQ+ claims for respect to diversity and the laity of the State, i.e., against some law projects and impositions of some religious parliamentarians. The question, related to the Communication field, consists of understanding the relation between religion and politics in conversational exchanges, i.e., to observe how politics modes of operation are disputed and pressured in mediatic and discursive ways. Therefore, our main objective is to understand the senses evoked by the laity subject and to understand which are the conceptions (arguments, perspectives) brought up by these groups of people that present ethical outlines to online discussions when they engage on meaning disputes on the relation between religion and politics in the context of the Brazilian society.

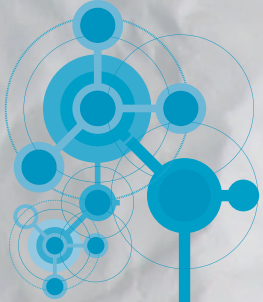
KEYWORDS: POLITICAL CONVERSATION • FACEBOOK • ETHICS • LAITY • GENDER.

## Resumen

El artículo se propone a analizar las interacciones de personas comunes en Facebook a partir de una noticia acerca de reivindicaciones de personas LGBTQ por respeto a la diversidad y a la laicidad del Estado, es decir, contra los proyectos de ley y las imposiciones de algunos parlamentarios religiosos. La cuestión que se plantea, muy ligada al campo de la comunicación, es entender en qué medida la relación entre religión y política se constituye en los intercambios conversacionales, es decir, observar cómo los modos de operación de la política se ponen en disputa y son mediática y discursivamente tensados. Nuestro objetivo es, por lo tanto, captar los sentidos evocados por el tema de la laicidad y comprender cuáles son las concepciones (argumentos y perspectivas) traídas a la superficie por esos públicos que ofrecen contornos éticos a los embates en Internet al involucrarse en disputas de sentido en torno a la relación entre religión y política en los meandros de la sociedad brasileña.

PALABRAS CLAVES: CONVERSACIÓN POLÍTICA • FACEBOOK • ÉTICA • LAICIDAD • GÉNERO.





O Brasil é um país laico. A laicidade, em tese, deve assegurar o respeito à diversidade religiosa, sexual e cultural, além de garantir o direito de que cada pessoa viva de modo a confessar (ou não) quaisquer tipos de credos. Mariano e Oro (2013) dão uma definição, grosso modo, de laicidade. De acordo com os autores, trata-se de uma “regulação política, jurídica e institucional das relações entre igreja e Estado, religião e política, ou a regulação das fronteiras, do lugar e do papel do religioso e do secular nas sociedades modernas (Mariano; Oro, 2013). Todavia, ao falarmos sobre a laicidade do Estado brasileiro não nos referimos a uma definição estanque e consensual. Ao contrário, a laicidade no Brasil é um tema em disputa, constituído ao longo de um percurso repleto de peculiaridades (Giumbelli, 2008; Montero, 2012, 2013).

Waizbort (2001, p. 92), em uma leitura das obras de Simmel e Elias, e com vistas no todo relacional que constitui as sociedades, afirma que “uma teoria das relações entre as pessoas não pode prescindir justamente daquilo que faz a sociedade, sociedade, e dos homens, homens: do jogo de força que constitui as relações humanas”. Quando a discussão gira em torno da laicidade no Brasil e da inserção da religião nos modos de se fazer política em nosso país, esse jogo de forças, se não mais forte, é, sem dúvida, mais explícito.

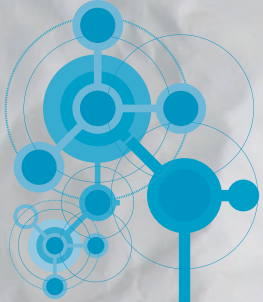
Para Taylor (2012), dizer que uma nação é laica não é o mesmo que dizer que ela é neutra com relação a valores, tampouco que essa neutralidade é possível, isso porque a sociedade é feita de seres humanos plurais. Waizbort (2001) diz que o que constitui as sociedades são (justamente) as relações entre esses seres humanos plurais, e que o conceito de interação fornece lastro para a concepção do todo relacional. Ora, se nos referimos a interações entre pessoas portadoras de diferentes visões de mundo, é de se esperar que haja conflito nas interações estabelecidas entre elas. De certo, de acordo com a sociologia simmeliana, o “conflito” é a própria natureza das relações sociais (Waizbort, 2001).

Em outras palavras, há um jogo de forças em torno da definição da laicidade do Estado brasileiro e sobre a questão da diversidade e o respeito a minorias de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, transgêneros, queers, intersexuais e simpatizantes, englobadas, sempre no plural, pela sigla LGBTQ. Nossos olhares estão atentos para captar parte desse jogo. É preciso suplantar a ideia de que há uma concepção irrestrita de laicidade em nosso país e olhar para os conflitos instaurados frutos da relação entre religião e política brasileira, relação que possui um histórico e que se faz presente de modo ainda mais forte nos dias de hoje. Reiteramos a frase de Taylor (2012, p. 169) que diz “pensamos que a laicidade tem a ver com a relação o Estado e a religião, quando na realidade tem a ver com a resposta correta do Estado democrático à diversidade”. Apreender essas respostas é olhar para as interações, as tensões e os conflitos.

O artigo se propõe a analisar as interações de pessoas comuns em plataformas midiáticas on-line a partir de uma notícia acerca de reivindicações do grupo LGBTQ por respeito à diversidade e à laicidade do Estado. A questão colocada, muito ligada ao campo da comunicação, é entender em que medida a relação entre religião e política é aceita ou preterida por diferentes pessoas. Nosso objetivo é, portanto, captar os sentidos evocados pelo tema da laicidade e compreender quais são as concepções trazidas à tona por elas. Estamos de acordo com um grupo de autores e autoras (Duarte, 2012; Giumbelli, 2008; Martino, 2016; Montero, 2012, 2013; Taylor, 2010, 2012; Willaime, 2012) que nos convida a refletir sobre o conceito de laicidade e as disputas de sentido em torno da relação entre religião e política nos meandros da sociedade brasileira.

Para que isso seja possível, e para fins de contextualização, em um primeiro momento partimos de uma breve reflexão acerca dos elementos éticos e morais que influenciam no processo de constituição jurídica da laicidade no Brasil. Cremos, assim como Mariano (2011), que o Brasil sofreu um processo de “laicidade à brasileira”, isto é, ao seu próprio modo<sup>2</sup>. A força moral que a Igreja Católica sempre exerceu, aliada a incertezas relacionadas ao sentido e ao valor da modernidade (CANCLINI, 2015),

<sup>2</sup> Há trabalhos específicos acerca da (peculiar) constituição da laicidade nos demais países latino-americanos. Destacamos o livro organizado por Nicolás Panotto (2017) intitulado “Religiones, política y Estado laico: nuevos acercamientos para el contexto latino-americano”, Redlad, 2017.



que supostamente traria consigo um espírito laico e secularizador (TAYLOR, 2010, 2012), fez da constituição da laicidade no Brasil um processo difuso, permeado por trocas, barganhas e conflitos. Já nos dias de hoje, a atuação de certos grupos políticos pautados em preceitos religiosos é responsável por tensionar ainda mais os limites da laicidade em nosso país.

Em um segundo momento do texto, apresentamos um evento importante para as nossas análises, a Parada do Orgulho LGBT de São Paulo-SP. Destacamos a intrínseca ligação entre as reivindicações por integridade e justiça presentes na 21ª edição da Parada, a mais recente, e as lutas em prol de um Estado laico sem a mediação de preceitos religiosos nos trâmites do legislativo. Por fim, procedemos com as análises das interações entre sujeitos comuns, usuários da maior plataforma midiática do Brasil e do mundo, o Facebook. As análises são feitas por meio da leitura e das dinâmicas estabelecidas em comentários escritos acerca de uma notícia da página do jornal *Folha de S.Paulo*, cujo tema é a 21ª edição da Parada do orgulho LGBT. Categorizamos os comentários para entender e captar os conflitos éticos e os modos como os sentidos de laicidade e diversidade são reivindicados on-line por diferentes grupos.

## “LAICIDADE À BRASILEIRA”: CONFLITOS ANTIGOS, INTERESSES ATUAIS

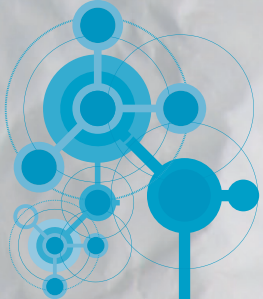
Como entender as mediações e a presença legitimada da religião no espaço público brasileiro? Para responder a essa questão é necessário ter em mente que o processo de laicidade em nosso país foi (e é) construído de uma maneira peculiar, bem como no contexto latino-americano como um todo, fruto de uma modernização tardia e de um jogo de interesses políticos entre Estado e Igreja(s). Giumbelli (2008) afirma que tanto no Brasil quanto nos demais países da América Latina a presença da religião na esfera pública não se deu em oposição ao processo de secularização<sup>3</sup> tal como nos padrões dos países europeus, ao contrário, em países latinos, sobretudo no Brasil, “foi no interior da ordem jurídica encimada por um Estado comprometido com os princípios da laicidade que certas formas de presença da religião ocorreram” (Giumbelli, 2008, p. 81).

O marco inicial do processo de constituição da laicidade no Brasil data de 1889, ano em que a proclamação do regime republicano suscitou um amplo debate com a intenção de delimitar os direitos políticos e econômicos da Igreja Católica. Diante dos auspícios republicanos, o ensino público é declarado leigo, os cemitérios públicos são secularizados ao passo que são proclamados os princípios de liberdade e igualdade religiosa para diferentes credos, tudo inspirado em modelos de laicidade instituídos em países de primeiro mundo. Um ano depois, em 1890, Ruy Barbosa assinou o decreto 119-A e oficializou a laicidade do Brasil, feito que destituiu os efeitos civis de sacramentos da religião católica, como o batismo, o matrimônio e a extrema-unção. O Brasil, então, deixou de confessar uma religião oficial. Porém, a fronteira que objetivava separar religião e política era, desde já, híbrida. Segundo Montero (2013, p. 22), “a construção da laicidade brasileira se deu no contexto de um violento e permanente confronto entre os dois aparatos [Igreja e Estado] para delimitar as competências e áreas de influências”.

A liderança da Igreja Católica, contrária à separação com o Estado, deu início a uma série de pressões a fim de que fosse reconhecida a preeminência do catolicismo na construção da nacionalidade brasileira, além da importância e da presença de valores éticos e morais do cristianismo na constituição da sociedade (Giumbelli, 2008; Karnal, 2017). O empenho da liderança católica foi, em partes, recompensado no texto da Constituição de 1934, o qual dizia, entre outros, que o ensino religioso seria permitido nas escolas e o casamento religioso recuperaria a sua validade civil. Além disso, o texto de 1934 previa um reforço à colaboração entre Estado e religiões, isto é, conferia liberdade e autonomia jurídica aos diferentes credos religiosos no Brasil<sup>4</sup>.

3 O conceito de secularização está alicerçado em princípios iluministas e consiste na “racionalização das organizações modernas e na autonomização crescente das instituições e das práticas sociais com relação à religião” (Willaime, 2012, p. 157). Montero (2013, p. 14) entende que a história do secular tem relação com “o modo como o Ocidente definiu sua modernidade e a religião, em oposição ao mundo medieval”.

4 O texto da Constituição de 1934 é resultado de outros textos, como a Constituição de 1891, leis de 1893 e o Código Civil de 1917.



Giumbelli (2008) aponta que a noção de “colaboração” entre o Estado brasileiro e as religiões, sobretudo a católica, foi um aporte constitucional forte para traduzir que, em meio a um país que acabara de se tornar laico, a Igreja celebrava acordos oficiais para benefícios próprios. Em outras palavras, desde o começo o processo de constituição da laicidade de uma nação subdesenvolvida e modernizada de forma tardia foi marcado pela mediação de atores religiosos em disputa com o próprio Estado por concessões e benefícios a favor da religião na esfera pública. Ainda de acordo com Giumbelli (2008), o mais interessante nesse processo é a luta da Igreja Católica pelo princípio da “liberdade religiosa” (para quaisquer religiões), pois, ao traduzir esse princípio, estava em jogo discussões sobre a autonomia jurídica das associações religiosas.

A fim de estipular a relação entre dimensões econômicas e os modos de ser de associações religiosas, o Código Civil de 1917 trouxe pontos importantes para conferir autonomia para as ações das igrejas no Brasil e reafirmar conquistas outrora celebradas por líderes católicos. Entre esses pontos, destacamos a asserção de não pesar sobre as igrejas nenhuma restrição sobre os modos de gerir dinheiro e de se relacionar com os membros (fiéis); o fato de o registro civil do estatuto de uma determinada igreja conferir autoridade jurídica, independente de autorização prévia, a essa igreja; e a afirmação de que as igrejas estão sujeitas ao mesmo regime civil de demais sociedades sem fins lucrativos. Giumbelli (2008, p. 83) diz que, de fato, “constituiu-se um fundamento jurídico para conferir personalidade aos coletivos religiosos, o que significava reconhecer a sua existência e ações legais em várias esferas”<sup>5</sup>.

Montero (2012, p. 172) entende que a religião cristã possui, desde sempre, uma primazia simbólica e política na mediação de valores para as normas, ou seja, para as leis: “Suas formas discursivas e o modo como suas categorias teológicas circulam no imaginário político, sua íntima colaboração com o Estado nas áreas sociais [...] são elementos importantes que garantem legitimidade”.

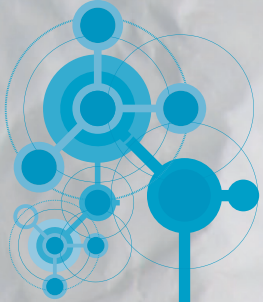
Se no Brasil há consenso em torno da laicidade nos termos da lei, também há consenso que a laicidade, na prática, está em construção e em constante disputa, ou seja, entende-se que perdura um profundo dissenso em torno dos modos como a religião esteve (e está) apartada de esferas públicas, isto é, como a religião medeia a política e demais aspectos da vida (Cunha, 2017; Giumbelli, 2008; Mariano; Oro, 2013; Martin-Barbero, 2009; Montero, 2012, 2013). Uma citação emblemática de Montero (2013, p. 24), hipótese em diversas pesquisas sobre o tema, diz: “é possível afirmar que, de fato, ainda não se enraizou na experiência comum da sociedade brasileira um entendimento do bem coletivo que prescindia da ética proposta pelo cristianismo”.

Nos últimos anos o que temos visto é o crescimento cada vez maior do número de políticos ligados de forma declarada à religiosidade cristã. Não nos referimos a casos isolados de religiosos eleitos ao longo da (frágil) história da democracia brasileira, mas sim da “explosão” dos evangélicos na política (Freston, 1992), sobretudo membros de igrejas (neo)pentecostais<sup>6</sup>. O fenômeno data da década de 1980, e por conta da atuação de vereadores(as), prefeitos(as), governadores(as), mas sobretudo de deputados(as) e senadores(as), o campo da política continua sendo incapaz de ignorar as mediações da religião.

Em voga estão: o aumento de candidaturas de líderes de igrejas católicas e (neo)pentecostais, líderes esses que expõem abertamente suas filiações e interesses religiosos e, dessa forma, veem nos púlpitos das igrejas locais privilegiados para fazer campanhas eleitorais; o ativismo político (neo)pentecostal como forma de “lutar” contra os avanços e o poder da Igreja Católica e a favor da defesa de interesses das próprias igrejas evangélicas; as alianças protagonizadas por evangélicos nos

5 Isso não significa que não havia restrições no Código Civil de 1917 às igrejas. Não nos cabe aqui esmiuçar os textos da lei e suas implicações para as instituições religiosas. Também não queremos dizer que a religião, com a declaração de um Estado laico, não esteve (e está) isenta de restrições.

6 A opção pela grafia “(neo)pentecostais” é para englobar em um mesmo termo os membros tanto de igrejas pentecostais quanto de igrejas neopentecostais. Para mais informações sobre essa questão indicamos a leitura de Guimarães (2016).



poderes executivo, legislativo e judiciário; o discurso de um ideal “moral” para a sociedade brasileira que precisa ser recuperado, uma vez que a sociedade está “perdida” (aqui a maioria das reivindicações são contra pautas sobre aborto, drogas, ensino em escolas públicas e políticas afirmativas em prol de direitos de LGBTQ); e, não menos importante, a polarização e os discursos de ódio em plataformas midiáticas on-line entre grupos “contra” e “a favor” de tudo o que acabamos de descrever e de tantas outras ações provenientes da inserção direta de evangélicos na política.

A fim de exemplificar o cenário que trazemos à tona, relembremos a fala do deputado federal Diego Garcia (PHS) em ocasião de um seminário a favor da vida (contra o aborto em quaisquer situações) na Câmara dos Deputados. Durante sua fala no evento, o deputado declarou que “constantemente tentam colocar em matérias do plenário ‘jabutis’<sup>7</sup> que atentam contra a vida, que se levantam contra a família. Temos vigiado muito” (Fernandes, 2016). Garcia se refere aos seus opositores do âmbito legislativo e deixa claro que está atento a propostas com o objetivo de aprovar na Câmara tudo o que, segundo sua visão pessoal, religiosa e do grupo político que representa, atente contra a moral da sociedade brasileira.

Diego Garcia é membro da Frente Parlamentar Evangélica (FPE), mesma Frente de figuras públicas polêmicas como o pastor e deputado Marco Feliciano (PSC), o deputado Jair Bolsonaro (PSC), o deputado Eduardo Bolsonaro (PSC) e o senador Magno Malta (PR). (Auto)classificados como conservadores e de direita, os parlamentares da FPE são acusados de utilizar a Bíblia, cânone do cristianismo, na execução dos seus mandatos e na legislação do país (Vital; Lopes, 2013). Em Brasília, o grupo possui forças suficientes para se articular e se posicionar contra projetos de lei acerca de gênero, casamento entre pessoas do mesmo sexo, direitos de pessoas LGBTQ, aborto, descriminalização da maconha, constituição da família, entre outros.

As Frentes Parlamentares (FP) são as uniões de representantes dos poderes legislativos em torno de temas específicos. No âmbito federal<sup>8</sup>, o princípio de formação das FP se deu em ocasião da Assembleia Nacional Constituinte que redigiu a Constituição de 1988, carta magna do Brasil. Mesmo que de modo informal, um grupo de deputados ligados a questões rurais se uniu, à época, com o objetivo de redigir algumas partes da Constituição e, articulados, fazer frente a posições contrárias às da agroindústria. Em 1997, a Câmara dos Deputados (CD) já possuía doze desses grupos.

Desde o início, as FP são chamadas de “bancadas”, mas há de se destacar algumas diferenças entre esses termos. Uma bancada é, na verdade, uma associação de deputados de uma mesma representação partidária sem que isso acarrete atribuições legais frutos dessa associação. Por sua vez, as FP são grupos compostos por deputados e senadores de partidos distintos com interesses semelhantes em torno de determinados assuntos.

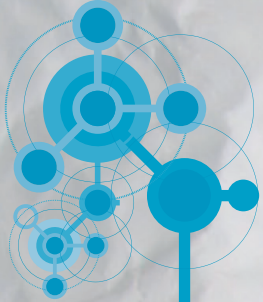
Ademais, uma FP precisa cumprir uma série de requisitos para que seja instaurada e, dessa forma, reconhecida como grupo capaz de lidar com determinadas questões nos trâmites da Casa<sup>9</sup>. Segundo o Art. 2º do Ato nº 69, de 11 de novembro de 2005, responsável por criar o registro de FP, “considera-se Frente Parlamentar a associação suprapartidária de pelo menos um terço de membros do Poder Legislativo Federal, destinada a promover o aprimoramento da legislação federal sobre determinado setor da sociedade”. Em outras palavras, desde 2005 um grupo de políticos organizados em prol de um tema fica responsável por “aperfeiçoar os processos legislativos” desse tema visto que possui um número maior ou igual a 171 deputados filiados<sup>10</sup>.

7 “Jubuti” é o termo dado a quaisquer emendas em votações no plenário

8 As FP não são uma exclusividade do legislativo federal. Há formação de FP nos legislativos estaduais e municipais. Para a realização dessa pesquisa, consideramos apenas as FP do legislativo federal.

9 Segundo Duarte (2012), “Casa” é uma expressão nativa utilizada para se referir tanto à Câmara dos Deputados quanto ao Congresso Nacional – as duas Casas (Duarte, 2012).

10 O cálculo considera uma legislatura com 513 deputados e deputadas.



A FPE foi criada no dia 18 de setembro de 2003 na 52ª legislatura (2003-2006). Segundo Baptista (2009) e Duarte (2012), a instauração se deu em uma sessão solene do Congresso Nacional em homenagem ao dia nacional de missões evangélicas. O presidente da sessão, deputado Pedro Ribeiro (PR), apresentou o deputado Adelor Vieira (PMDB) como o primeiro presidente da FPE e os demais membros da diretoria composta, em sua maioria, por deputados filiados à Assembleia de Deus, igreja de denominação pentecostal. Hoje, na 55ª legislatura (2015-2018) a FPE possui 199 deputados e quatro senadores filiados sob a presidência do deputado João Campos (PRB).

As estratégias e posições adotadas pela FPE no ato de instauração da Frente como entidade jurídica do Congresso Nacional são semelhantes às adotadas nos dias de hoje, com o adendo que, legislatura após legislatura, o número de membros e as inserções de preceitos religiosos nos assuntos da Casa são cada vez mais fortes. O pluripartidarismo com o objetivo de ampliar uma rede forte para alcançar seus objetivos é uma estratégia da FPE observada por Baptista (2009) e Duarte (2012). Segundo os autores, as principais iniciativas da FPE estão concentradas em ações em defesa da “família, da moral e dos bons costumes” de acordo com crenças religiosas cristãs.

Dito isso, o histórico dos modos de se fazer política em nosso país e a influência e atuação da FPE são fatos capazes de colocar em xeque a frase de abertura deste texto: o Brasil é um país laico. Cremos que o mais correto a se dizer é que no Brasil existe uma definição de laicidade que está em constante disputa entre grupos. Logo, para embasar a nossa reflexão e a análise a seguir, vamos ao encontro de um evento já consolidado no Brasil e que tende a nos dizer bastante sobre a luta por direitos de minorias em um país laico e sobre as mediações do religioso na política: a Parada do Orgulho LGBT de São Paulo.

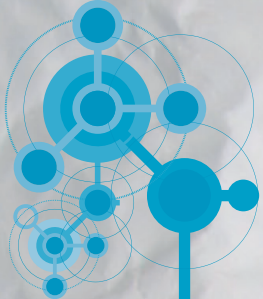
## PARADA LGBT E DEMANDAS MORAIS POR JUSTIÇA

Nas últimas cinco décadas é possível listar vários avanços com relação a essas lutas por conquistas de direitos e reconhecimento. A orientação homossexual foi descriminalizada e deixou de ser vista como uma doença em vários países, a união civil entre pessoas LGBTQ é aceita e há permissão legal para a adoção de filhos por casais homoafetivos. Todavia, sobretudo em um país marcado pela (intensa) mediação da religião na política como o nosso, a luta ainda é grande de acordo com os militantes.

Sobre as Paradas do Orgulho LGBT de São Paulo, a primeira edição do evento ocorreu em 1997 e a cada ano o número de militantes e simpatizantes aumenta. Segundo dados divulgados pela ONG organizadora, a Associação da Parada do Orgulho LGBT (APOGLBT), a primeira edição do evento contou com cerca de duas mil pessoas. Em 2017 o número chegou ao recorde de três milhões de pessoas em plena Avenida Paulista<sup>11</sup>. Todavia, a organização do evento destaca que o clima de festa e confraternização entre militantes e apoiadores da causa LGBTQ não pode abafar o caráter de protesto e de luta. Além da Parada em si, evento de maior destaque, uma série de reuniões, seminários, feiras, debates, ciclos de palestras e mostras artísticas são realizados durante o ano no intuito de fortalecer a causa e unir LGBTQ de todo o Brasil.

O tema escolhido pela organização do evento em 2017 foi: “Independente de nossas crenças, nenhuma religião é lei! Todas e todos por um Estado laico”. De acordo com fontes oficiais ligadas à organização da 21ª Parada do Orgulho LGBT, a escolha

<sup>11</sup> De acordo com os dados da organização da edição de 2017 da Parada do Orgulho LGBT de São Paulo, o número de três milhões de pessoas na Avenida Paulista qualifica a Parada paulista como a maior do mundo em número de participantes. Entretanto, o evento em São Paulo não é o único do país. No Brasil há várias Paradas LGBT em diferentes estados ao longo do ano, menores em número de participantes.



do tema surgiu de reuniões feitas com ONG, coletivos e militantes. Nessas reuniões, o que impulsionou a decisão pelo tema foi a questão do fundamentalismo religioso que tem ganhado cada vez mais espaço dentro da política aliada aos retrocessos morais acerca de assuntos ligados à diversidade em um país que é, em teoria, laico. No site oficial da APOGLBT, a presidenta da associação, Cláudia Regina, declara que:

É uma grave ameaça à cidadania, e à democracia constitucional brasileira, o fato de integrantes dos três poderes, em qualquer nível, atuar tendo como guia seus valores religiosos, sem observância à cidadania, à pluralidade e aos direitos humanos. Cargos públicos não podem ser utilizados para imposição de visões religiosas quaisquer sejam elas. [...] Dentre as diversas vítimas do desrespeito ao Estado laico, estamos nós LGBT. Os exemplos são inúmeros e desumanos.<sup>12</sup>

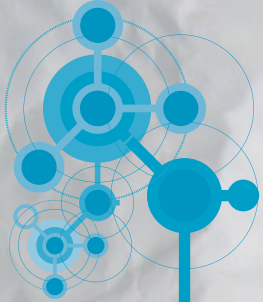
Cláudia Regina se refere, entre outras coisas, a projetos de leis criados e votados por deputados da FPE que são contrários a pautas LGBTQ. Em meados de 2013, por exemplo, um debate travado por lideranças evangélicas de um lado, e ativistas de direitos humanos a favor da diversidade sexual de outro, ganhou amplo espaço na mídia. Sob o comando de Marco Feliciano, a Comissão de Direitos Humanos e Minorias (CDHM) da Câmara aprovou no dia 18 de junho de 2013 um projeto que conferia aos psicólogos o direito e o respaldo legal de promover tratamentos em seus pacientes com o objetivo de reverter a orientação homossexual, caso fosse de interesse do próprio paciente. A proposta ficou conhecida como “cura gay” e o resultado da votação realizada pela CDHM foi considerado, a contragosto de muitas pessoas, uma vitória da FPE, que tentava avançar com o projeto há dois anos.

Outro exemplo de projeto de lei encabeçado pela FPE e contrário a pautas LGBTQ de diversidade e direitos humanos é o Estatuto da Família. O Projeto de Lei nº 6.583 de 16 de outubro de 2013, criado pelo deputado federal e membro da FPE, Anderson Ferreira (PR), dispõe sobre os direitos das famílias brasileiras e demais diretrizes de políticas públicas voltadas para a valorização do núcleo familiar. Em suma, o projeto surgiu para (tentar) definir o que é uma família no Brasil, ou seja, para criar uma série de regras capazes de dar ou de retirar de relações afetivas o título de “família”. No projeto lemos: “define-se entidade familiar como o núcleo social formado a partir da união entre um homem e uma mulher, por meio de casamento ou união estável, ou ainda por comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes” (BRASIL, 2013). A intenção por trás desse projeto é classificar como família apenas uniões heterossexuais e monogâmicas, além de coibir a adoção de crianças por casais homossexuais.

Por fim – e somente a título de exemplo, pois poderíamos relatar mais casos – há a forte objeção da FPE ao projeto de distribuição de materiais com discussões acerca de gênero (sexual) para educadores de escolas públicas do país. Em 2004, o governo federal criou o programa Brasil sem Homofobia a fim de combater o preconceito contra pessoas LGBTQ. Como parte do programa, a formação de professores estava incluída, pois acreditava-se que o respeito precisava ser ensinado desde cedo nas escolas. Contudo, o material, apelidado de forma pejorativa como “kit gay”, foi impedido de ser distribuído por membros da FPE que já possuíam força e articulações suficientes no Congresso. Em carta aberta, o deputado Marco Feliciano alegou que o “kit gay” estimulava o “homossexualismo” e a promiscuidade entre as crianças.

Dentro e fora de instituições oficiais da política, todo esse cenário sistematizado até aqui convoca uma série de atores para uma disputa de sentidos em torno da própria definição de laicidade e de diversidade no Brasil. A questão que se coloca é: como se dão as interações e as disputas de sentido em torno da relação entre religião e política? Objetivamos captar os sentidos e compreender quais são as concepções (argumentos, perspectivas) trazidas à tona por esses públicos que dão contornos aos embates na internet.

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://goo.gl/as9f4i>>. Acesso em: 28 jun. 2016.



## CONVERSÇÕES POLÍTICAS NO FACEBOOK: POTENCIALIDADES ÉTICO-DISCURSIVAS

Sabemos que, em um processo ampliado de debate on-line (articulando várias esferas públicas de discussão), as dinâmicas comunicativas tendem a se dar de forma integrada, mas nem sempre coordenada e simultânea. Sob esse aspecto, as redes sociais permitem uma estrutura de conversção on-line que congrega um público de públicos atuando a partir de diferentes espaços e temporalidades.

Partimos do pressuposto de que o processo ético de debate on-line é formado pela interconexão entre diferentes contextos comunicativos, os quais reúnem diferentes atores e seus modos de comunicação específicos; e de que a conversção política é uma atividade que envolve o enfrentamento público dos argumentos morais resultantes desses múltiplos contextos (Altheman; Martino; Marques, 2016; Oliveira; Sarmiento; Mendonça, 2014; Sarmiento; Mendonça, 2016).

É importante ter cuidado com o pressuposto da mútua afetação e influência entre esferas ou âmbitos comunicativos que integram o processo de debate on-line. A ideia de que mudanças que se processam em determinados contextos necessariamente repercutem em outros deve ser questionada. O foco deve ser nas trocas comunicativas e conversções construídas em diferentes arenas com o propósito não só de articular discursos e atores, mas de revelar como tais discursos e atores, a partir da individualidade de suas experiências e relatos, conseguem produzir tais articulações. Por isso, o enfoque analítico das conversções pode ser mais interessante se procurar revelar como os conflitos, dissensos, formas de autoexpressão e expressão coletiva são trabalhados na interação (Eveland; Morey; Hutchens, 2011).

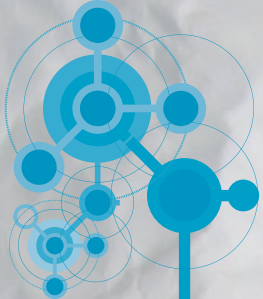
Mendonça e Amaral (2016) mostram que o potencial ético das trocas comunicativas realizadas nas redes sociais digitais está ligado às imbricações entre agenciamentos subjetivos e intersubjetivos, nas formas de engajamento pessoal e coletivo, nos modos de exposição a opiniões contrárias e nas possibilidades de questionamento de ordens discursivas estabelecidas e estanques.

A nosso ver, a potência política dos enunciados e dos modos de enunciação proporcionados pelo Facebook não se encontra exclusivamente em tentativas individuais e personificadas de questionamento de opressões e injustiças (por mais importantes que elas sejam dentro da ampliação de um entendimento de formas de participação política hoje), muito menos restrita ao choque de perspectivas diferentes.

Argumentamos a favor de uma potência política das conversções on-line que deriva não só das possibilidades enunciativas proporcionadas pelo Facebook, por exemplo, mas também de uma compreensão desse espaço como capaz de promover um pertencimento de grupo em que semelhantes pontos de vista e experiências possam encontrar-se e ter maior chance de tematizarem problemas e alcançarem publicidade (Conroy; Feezell; Guerrero, 2012).

Especificamente sobre o Facebook, nosso objeto de análise, José van Dijck (2012, p. 173) se mostra extremamente cautelosa em afirmar que esse espaço seria uma nova esfera pública ou mesmo uma expansão da esfera privada, exatamente por causa de seu caráter corporativista, que envolve estratégias complexas de publicidade, e sua própria concepção empresarial que visa o lucro:

Os estágios iniciais dessa luta [novo espaço de comunicação pública versus fluxo de controle da informação] estão articulados na maneira como Facebook molda a sociabilidade ao mesmo tempo e pelos mesmos meios que é moldado por fatores sociopolíticos, códigos legais e forças de mercado. Esta batalha por dominação está longe de ser concluída e provavelmente não terminará por muito tempo.



Por outro lado, Mendonça e Amaral (2016) revelam, em pesquisa sobre o provimento de razões em espaços on-line em torno da questão LGBT, que o Facebook mostrou-se como um dos espaços em que as justificativas mais aparecem nos proferimentos, perdendo apenas para os fóruns institucionalmente constituídos (espaços on-line criados pelo governo para debater algum assunto que está em discussão nas esferas políticas), cujas características são dominadas pelo posicionamento político, o que explica o alto índice de justificativas (86,49%).

No Facebook, 76,27% das postagens nessa pesquisa apresentam justificativas, demonstrando que essa plataforma pode apresentar potenciais de debate político, dependendo da abordagem e do assunto. Com relação à configuração das trocas, podemos destacar o fato de que o próprio espaço do Facebook oferece ferramentas para a construção da conversação, e, ao mesmo tempo, aqueles que aí interagem constroem e se apropriam do contexto por elas gerado, aproveitando a experiência que já possuem de exploração da plataforma (Halpem; Gibss, 2013).

No Facebook, e em outros ambientes sociais da rede, há uma forte interseção entre o ambiente e as possibilidades de mediação que ele oferece: articulação com outras redes sociais, mecanismos de busca, citação e indexação (o que amplia as possibilidades de fundamentação e exemplificação de pontos de vista e argumentos, por exemplo). Tal característica é importante, pois não se pode desconsiderar que as trocas discursivas que acontecem em uma rede social frequentemente se espriam para outras plataformas, dando origem a uma interconexão de esferas e de conteúdos.

A persistência, a possibilidade de responder a qualquer mensagem (postada de maneira síncrona ou assíncrona) e o arquivamento das trocas permitem que os enunciados não só sejam facilmente recuperáveis, como também tracem as diferentes conexões que realizam dentro e para além do espaço no qual foram postados.

Nesse sentido, como apontam Oliveira, Sarmiento e Mendonça (2014, p. 59), o potencial ético e político de conversações realizadas nas redes sociais apresenta uma de suas dimensões quando nos dedicamos a entender os caminhos argumentativos construídos nas trocas, além de identificar crenças, valores e enquadramentos a partir dos quais os usuários expõem e negociam sentidos.

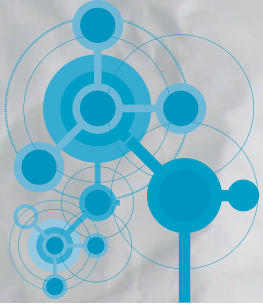
Tal constatação nos leva a perceber a importância de uma análise apurada dos contextos enunciativos de trocas on-line diante de questões morais de justiça. Além disso, não se pode tecer uma análise dessas trocas sem levar em consideração que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como “pares”.

Assim, o percurso metodológico por nós desenvolvido leva em conta que um processo de debate não se apresenta de maneira pontual, mas se desdobra em diferentes momentos no ambiente de conversação on-line.

## DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS: DISPUTAS DE SENTIDO EM TORNO DA NOÇÃO DE LAICIDADE E DE DIVERSIDADE

O espaço escolhido para apreender essa disputa de sentidos em torno de um estado laico (secular) e tudo o que é reivindicado por ambas as partes são as plataformas midiáticas on-line. Interessa para nós instâncias ordinárias do cotidiano da vida das pessoas nos quais cidadãos e cidadãs comuns, longe de esferas públicas oficiais, são convocados a dar opiniões diversas sobre determinados assuntos (Gillespie, 2010), entre eles o próprio tema da Parada do Orgulho LGBT de 2018: “Independente [sic] de nossas crenças, nenhuma religião é lei! Todas e todos por um Estado laico”.





Dito isso, selecionamos o Facebook como a plataforma midiática on-line a ser analisada e, de modo específico, os comentários postados na página do jornal *Folha de S. Paulo* acerca da notícia "Parada LGBT de São Paulo terá protestos contra a interferência religiosa", postada às 8h55min do próprio dia do evento (domingo, 18 de junho de 2017). Com os comentários em mãos, com as conversações que eles são capazes de gerar, é possível apreender os sentidos evocados pelo tema da 21ª Parada do Orgulho LGBT colocado em debate pela notícia do jornal.

O primeiro passo metodológico foi a coleta de todos os comentários da notícia selecionada por meio do programa OpSocial. O programa, disponível on-line, aglutina os comentários em uma tabela em ordem cronológica e os divide entre "comentários" e "respostas a comentários", além de fornecer dados como data, hora e link para o perfil da pessoa que escreveu cada texto. O segundo passo, após a coleta do material a ser analisado, é o processo de garimpo realizado com o auxílio do software NVivo, que nos fornece uma lista de palavras com maior incidência em todo o conjunto de comentários.

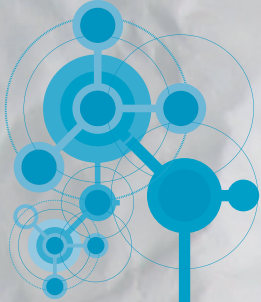
Feito isso, obtemos, a partir do tema trabalhado na notícia do jornal *Folha de S. Paulo*, os termos e expressões mais problematizadas pelos usuários e usuárias. O passo seguinte, antes da análise em si, é excluir, por meio do próprio software NVivo, os comentários que não são contemplados com os termos e expressões mais problematizados. Logo, temos em mãos para leitura e análises individuais um conjunto de comentários que carrega consigo vozes dissonantes com o objetivo de (des)estabilizar discursos ora predominantes na FPE, ora predominantes na comunidade LGBT.

No total, lemos 991 comentários selecionados após o filtro metodológico, todos suscitados pela notícia acerca da Parada LGBT postada na página do jornal *Folha de S. Paulo* no Facebook. O processo interativo entre os usuários ocorre através de comentários e de respostas aos comentários, o que denominamos de interação direta. Todavia, há uma série de comentários sem resposta (sem interação direta), mas que não estão desprendidos do contexto mais amplo de debate em torno da notícia.

Assim se configura a dinâmica de postagens e interação em plataformas midiáticas, sobretudo os espaços de comentários de publicações no Facebook. De antemão, sabemos que a opinião pública é espraiada e captá-la é uma tarefa que ultrapassa os limites de página do nosso texto e não se reduz (apenas) aos comentários de uma única notícia. Por meio do nosso recorte, pretendemos entender parte do que é posto em jogo em interações digitais a partir do momento que os interesses LGBTQ são reivindicados.

Observamos, a partir das trocas desencadeadas pela referida notícia, como os interlocutores procuravam definir os termos capazes de abordar o problema; como buscaram compreender as principais nuances da questão; o modo como se deu a apropriação e a contestação crítica dos pontos de vista publicamente disponíveis; e como ocorreu a explicitação das premissas que sustentam pontos de vista, configurando uma dimensão ética e moral de relação com a alteridade.

Para melhor organizar e apresentar nossas reflexões, estabelecemos três eixos analíticos principais, ressaltando suas relações com parâmetros éticos e morais de avaliação reflexiva:



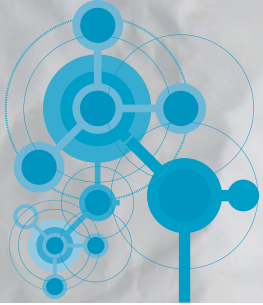
Quadro 1: Eixos analíticos

Eixo de análise	Definição	Aspectos éticos	Aspectos morais
Posicionamento dos interlocutores através de marcadores identitários	Os interlocutores procuram identificar modos de abordar o problema em pauta a partir de pistas relacionadas às fronteiras entre “nós” e “eles”. Presença de uma “política da identidade”. Dificuldade de haver respeito mútuo.	Produção de argumentos e pontos de vista voltados para o reforço de identidades socialmente construídas (fixam os atores em posições) e tendência a avaliar o problema unicamente do ponto de vista individual e restrito ao grupo.	Dificuldade de negociar e alcançar um horizonte moral partilhado que sirva como parâmetro coletivo de justiça social para a avaliação crítica aberta, respeitosa e coletiva do problema em pauta. Ausência de quadros interpretativos compartilhados.
Explicitação de premissas que sustentam as considerações e argumentos trocados	Os interlocutores tentam apresentar justificativas para embasar suas considerações diante de outros que deles discordam. Agrupamento e polarização de razões e crenças não negociáveis.	Cada interlocutor formula e oferece suas razões aos outros, o que pode ser feito de maneira irônica, agressiva, respeitosa etc. Modos de consideração da diferença presentes na apreciação ou depreciação da opinião alheia.	Componente de reflexividade necessária à produção da justiça: o quão abertos os interlocutores estão para acolher, escutar e considerar a fala alheia, reconfigurando seu próprio modo de pensar diante de contestações à sua forma de ver e agir no mundo.
Negociação de parâmetros de justiça	Oscilações entre o que se apresenta como justo e bom para sujeitos e grupos e o que pode ser justo e bom para a coletividade. Dificuldade em “colocar-se no lugar do outro”.	Personalização e individualização dos parâmetros que definem concepções de justiça. Tendência a associar justiça à punição estabelecida a partir de critérios subjetivos.	Conhecimento das leis que estabelecem parâmetros iguais de expressão e proteção às liberdades individuais, mas dificuldade em aplicá-las. Predomínio dos moralismos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Definição do problema e posicionamento dos interlocutores a partir da demarcação identitária

Nossa análise não se prendeu apenas a uma análise do conteúdo dos comentários e das trocas, mas procuramos ver como determinados discursos e ideologias ganham forma e como se relacionam com discursos sociais mais amplos (Witschge, 2008). Sabemos que as considerações tecidas pelos atores sociais em debate se articulam com uma série de perspectivas, experiências e modos de expressão que não podem ser desconsiderados. Assim, os comentários por nós analisados são considerações informadas pelas identidades e interesses dos participantes, que reafirmam e negociam constantemente suas diferenças, movendo e redesenhando relações de poder e forças de opressão.



A dinâmica de comentários e respostas em plataformas midiáticas on-line sobre um tema tão polêmico faz das interações um processo em que identidades sociais bem marcadas e pouco porosas à diferença prevaleçam. Comentários e respostas<sup>13</sup> relativos à identificação do pertencimento dos interlocutores a determinado gênero e/ou religião são guiados por afirmações acerca do que participantes individuais tomam como afirmação de sua própria identidade pessoal em relação ao sentido do grupo e à afinidade com outros membros do grupo.

Na tentativa de definição inicial da questão que envolve grupos LGBTQ e grupos religiosos, há nos comentários uma tentativa de encorajar a solidariedade entre aqueles que possuem afinidade. “Essa política cultural de produção de solidariedade consiste na afirmação da especificidade e da diferença diante de um público amplo de quem o movimento espera respeito e reconhecimento de suas ações e virtudes” (Young, 2000, p. 103). O encastelamento das diferenças tende a dificultar negociações e a fazer com que os interlocutores se agrupem e polarizem seus entendimentos e opiniões em torno do que consideram como alinhados a “nós”, contra a estranheza que os fazem repudiar o “eles”.

Há uma generalização nos comentários que classifica cristãos como fundamentalistas e LGBTQ como promíscuos. As argumentações são construídas com base em crenças, valores e normas partilhadas entre grupos específicos (religiosos de um lado e LGBTQ de outro) que não são negociadas, mas sim generalizadas e reafirmadas em discursos de ódio sob a máscara de liberdade de expressão, como na interação entre A e B:

Para que serve a parada gay? Ver as homofóbicas que não tem coragem de se assumir dando piti. (A)

A LGBT não passa de um bando de narcisistas, exibicionistas imbecis, nojentos e indecorosos, não aceitamos essas imoralidades, perversidades e a falta de respeito com a sociedade que valoriza a família. (B)

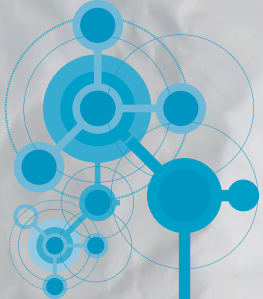
Falas como essas são recorrentes ao longo do conjunto de comentários analisados. Como veremos adiante, há premissas religiosas que sustentam essas definições de posições identitárias e muitas delas pautadas por uma visão histórica de que o cristianismo faz parte de uma identidade nacional (Karnal, 2017). Assim, se for para combater uma identidade e uma religião, que sejam aquelas que não definem um “nós”.

A insistência de alguns de que a luta das minorias LGBTQ, desfavorecidas pelos modos de se fazer política da FPE, é legítima e necessária esbarra, mais uma vez, em discursos impregnados de uma concepção religiosa austera, como o comentário de C.

O que veremos na tal parada é o de sempre, furtos, roubos, depredações, violência, bebedeiras, drogas, atentando violento ao pudor, corpos deformados (aliás, tudo isso acontece no carnaval também), o duro é depois que acabar a zorra, a purpurina, o efeito das drogas e do álcool, ir para a casa se olhar no espelho e não saber quem é, pois não são homens tampouco mulheres, não possuem definição na Criação. (C)

Nesses comentários percebemos como as identificações identitárias fechadas são embasadas em uma concepção específica de moral (religiosa), a ponto de equiparar tudo aquilo que é considerado nocivo e pernicioso dentro de um determinado quadro moral valorativo: drogas, álcool, homoafetividade, carnaval, violências etc.; os públicos que frequentam a Parada Gay são homogêneos e apontados com severo e condenatório julgamento. Não há escuta, mas simplesmente embates e defesas de posicionamentos fechados, avaliados e validados em si mesmos, sem uma atenção para a alteridade e suas diferenças. E isso ocorre em ambos os lados.

<sup>13</sup> As transcrições dos comentários são feitas de modo literal e com respeito à grafia utilizada pelos próprios autores e autoras. Não suprimimos, corrigimos ou censuramos termos, erros de português ou estruturas frasais. Todavia, suprimimos as identidades das pessoas.



Em um debate on-line, a extrema polarização entre os interlocutores dificulta a construção do respeito mútuo<sup>14</sup> e do reconhecimento do valor do outro como parceiro moralmente válido de debate (Maia; Rezende, 2016; Witschge, 2008). Empenhados na produção de enunciados que reiteram relações sociais desiguais, discriminatórias e opressoras, os pares em disputa relutam em abrir-se às experiências, narrativas ou contribuições que lhes soam estrangeiras: cada parte percebe a si mesma como autossuficiente em suas crenças, modos de julgar e avaliar condutas, questões e ações (Graham; Witschge, 2003).

Segundo Witschge (2011), os desacordos morais e as avaliações éticas dos sujeitos deveriam promover a receptividade dos participantes à diferença e não a negação de sua legitimidade para participar no debate e até mesmo para “existir”. Contudo, percebemos que apesar de vozes dissonantes e dissensuais terem acesso formal às redes sociais digitais, isso não significa que os interlocutores alteram suas percepções e entendimentos acerca dos universos de sentido diferenciados que caracterizam a alteridade radical.

Vozes discordantes são oferecidas ao debate (sob a constante ameaça de ataque, humilhação, injúria e aversão), mas sua transformação em fala política depende de um gesto de acolhimento dos demais participantes. E, como destacado por Witschge, como estabelecer interações significativamente reflexivas (capazes de alterar os posicionamentos dos participantes) à luz de diferenças irreconciliáveis? Este nos parece ser um dos principais dilemas éticos que atravessam as democracias contemporâneas.

## Explicitação das premissas que sustentam os pontos de vista trocados

Já no momento de estabelecimento das fronteiras entre o “nós” e o “eles”, é possível perceber uma busca constante de elementos discursivos específicos capazes de fortalecer crenças individuais e restritas a grupos, tornando-as ainda mais impermeáveis aos ataques alheios. O princípio da laicidade é utilizado como premissa legitimadora de discursos de ódio, ou seja, em nome da laicidade alguns religiosos fundamentalistas se veem investidos da “missão” de defender a incolumidade do seu direito de liberdade de expressão religiosa sem se importar se isso interfere no direito de outra pessoa de escolher viver a sexualidade conforme bem entender. De todos os comentários lidos, o com o maior número de “likes” (curtidas) é:

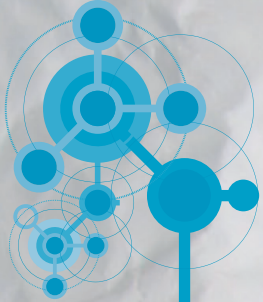
Nunca vi LGBT protestar frente a uma mesquita muçulmana, será porque? (D)

Porque 87% do Brasil se considera cristão, e nós temos uma bancada evangélica ultrarreacionária que quer acabar com a neutralidade religiosa do estado. Eu não vejo nenhum muçulmano na câmara querendo acabar com os direitos civis de ninguém! (E)

O comentário D, que além de mais curtido é um dos que possui mais interações diretas, reflete o desejo da pessoa que o escreveu de desviar o foco da intolerância praticada pela FPE contra pessoas LGBT para outra religião que também é reconhecida por sua intolerância, mas que pratica ações de extermínio explícitas.

Devido aos modos como grupos terroristas islâmicos rejeitam veementemente a orientação homossexual por ser contrária aos desígnios de Alá previstos no Alcorão e, sobretudo, como homossexuais são assassinados em países do Oriente Médio, o comentário expressa que a real religião que deve ser combatida é a religião do homicídio público (o islamismo), e não o cristianismo da FPE. O teor do comentário considera que os valores cristãos presentes na política não são dignos de protesto, pois os verdadeiros grupos radicais não são os inimigos declarados pela organização do evento.

14 Para Maia e Rezende (2016, p.123), “o respeito mútuo dirigido a um parceiro de interação é diferente do acesso cognitivo a opiniões, valores e interesses. As pessoas, mesmo respeitando umas às outras como interlocutores moralmente válidos podem reconhecer diferenças de visão ou posições que podem ou não ser respeitáveis”. Assim, o respeito por outras pessoas envolveria um conjunto de disposições para agir e impedi-las de agir, a fim de reconhecê-las ou não como agentes moralmente competentes, aptos a produzirem justificativas para seus proferimentos e de negociá-las publicamente.



Não se trata aqui de se colocar no lugar do outro para debater sobre as diferentes visões de mundo em conflito, mas de marcar posições e territórios que entrincheiram suas fronteiras com mais e mais vigor. A resposta que E oferece a D pauta-se na ideia de que o protesto da 21ª edição da Parada do Orgulho LGBT se dá, sobretudo, pelas ações de uma Frente evangélica que quer “acabar com os direitos civis” de homossexuais. Em outras palavras, E chama a atenção de D e das demais pessoas envolvidas na interação para o contexto político brasileiro que não possui uma bancada mulçumana e, logo, não teria motivos para protestar em frente a um templo mulçumano.

Outra desculpa pra atacar os cristãos, o país afundando em corrupção e eles vão protestar contra uma coisa que já existe, o Estado é laico mas não é ateu, nossa constituição garante liberdade religiosa! (F)

Já dissemos aqui que, no processo da implantação da (difusa) laicidade no Brasil, a Igreja Católica, religião dominante, se envolveu em intensos embates com o Estado a fim de garantir o princípio da “liberdade religiosa” para quaisquer religiões, pois o que estava em jogo era uma autonomia jurídica das associações religiosas, sobretudo as cristãs. Nesse bojo, com tal autonomia veio o “consenso” de que a liberdade de expressão de crença é irrestrita e incondicionada aos direitos de outras pessoas não adeptas a essas crenças.

Assim, os pressupostos que sustentam as trocas analisadas revelam muitos obstáculos à promoção da reflexividade, ou seja, a disposição em revisar os próprios entendimentos, preferências, interesses e convicções por meio de um processo dialógico de troca de opiniões. Negociar através das diferenças significa buscar a valorização das capacidades específicas dos indivíduos; reconhecer que todos possuem habilidades para aprender e melhorar seu potencial; incluir todas as perspectivas sem prejudicar o outro, seja através do desrespeito, seja por meio de preconceitos e condenações éticas ou morais (Witschge, 2007, 2008, 2011).

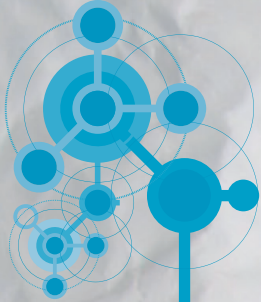
## Negociação de parâmetros de justiça

O termo “laicidade” aparece no tema da 21ª Parada do Orgulho LGBT de São Paulo como um princípio constitucional a ser respeitado – “Independente [sic] de nossas crenças, nenhuma religião é lei! Todas e todos por um Estado laico”. Da mesma forma, o termo laicidade é evocado na fala de um grupo de pessoas que, contrários à pauta dos direitos civis de LGBTQ, ataca-os de forma desrespeitosa a ponto de considerar que sim, é por meio da laicidade do Brasil que o país pode assumir uma postura religiosa avessa à diversidade sexual, pois o “Estado é laico, mas não é ateu”. A fala de G endossa essa ambiguidade que acompanha o termo laicidade e a noção de liberdade religiosa e de expressão:

Interferência dos LGBTs nas religiões???? São eles que querem impedir o livre pensar! Querem impedir que cristãos vivam aquilo que acreditam???? (G)

Nas trocas analisadas não vemos definido um sentido de ação política que ganha corpo quando os interlocutores fazem demandas de justiça para a ampla sociedade. Pelo contrário: justiça aqui é desenhada a partir de parâmetros particulares e num sentido negativo, sem abertura à singularidade alheia e pautado pela imposição ao outro dos parâmetros éticos e morais que guiam as ações de um único grupo.

O comentário de G exemplifica isso ao mostrar uma pessoa que coloca sua cosmovisão religiosa acima dos direitos de outras pessoas (moralismo) e considera a luta de minorias LGBT uma ameaça ao “livre pensar” de cristãos. Importante destacar que a justificativa de que “o Estado não é ateu” não abre margem para diferentes credos religiosos se pronunciarem e construírem em conjunto de regras morais que definiriam uma justiça social mais abrangente. Há uma assimetria quando o assunto é reconhecer “a” religião do Estado que, em linhas gerais, deveria ser um Estado cristão sob o ponto de vista de muitos dos participantes.



Logo, de modo geral, as interações nos comentários são pautadas pelo desrespeito e pela enorme dificuldade de colocar-se no lugar do outro, ou seja, a capacidade que os participantes desenvolvem de tomar a perspectiva do outro e, autorreflexivamente, perceberem-se por meio da perspectiva de uma segunda pessoa (Marques; Martino, 2016). Isso dependeria de uma sensibilidade recíproca à experiência alheia, ativada pela empatia, pela emoção e pelos sentimentos morais.

No espaço digital os corpos não são vistos, e o anonimato garante certa proteção para quem se propõe a interagir. Todavia, isso não significa que não haja emoção nas trocas de falas. Ao contrário, como nos comentários supracitados, os desafetos são exacerbados e o "outro" é sempre tomado como um inimigo que precisa ser calado, se não eliminado. Posto isso, o caráter da Parada LGBT de SP, que se propôs a ser um evento de protesto pacífico contra as ações de políticos pautados por preceitos religiosos em um país laico, toma outras proporções na internet ao passo que agrega as mais diferentes pessoas (e opiniões mais ou menos iguais) em um campo de batalha e disputas por sentidos que, em grande parte, não são negociados, apenas manifestados.

Dessa forma, o laico e o sagrado são categorias em constantes intersecções, mas em disputas; dicotômicas, porém indissociáveis; definidas, contudo polissêmicas. Os recortes e as escolhas dos comentários são para mostrar alguns padrões de discursos em plataformas midiáticas on-line, discursos esses capazes de evidenciar o quanto a noção de laicidade é permeada por características históricas de um país que se constituiu através de acordos e de benefícios entre religião e governo de modo que, até hoje, os limites de atuação do religioso na política não são claros.

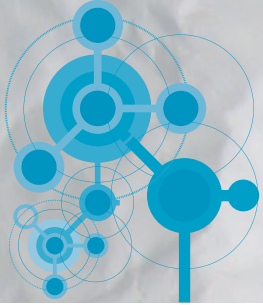
Além disso, a questão da diversidade (sexual) é vista mais como um perigo do que como, tão somente, outros modos legítimos de ser. A tessitura do conjunto de comentários analisados, então, mostra um local de disputas de sentido através de interações mais interessadas em desprivilegiar os interesses e as causas de determinados grupos em contextos de pouca (quase nenhuma) abertura para diálogos sem ataques e ofensas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das declarações da presidenta da APOGLBT; dos exemplos de projetos de lei e dos modos de atuação da FPE, que de maneira oficial legisla de acordo com princípios morais e éticos de uma religião específica; e da retrospectiva do processo de constituição da laicidade no Brasil, é possível compreender que afirmar uma laicidade plena no Brasil, isto é, a separação entre religião e política, é difícil.

Montero (2013, p. 25) é enfática em dizer que "as normas legais não são transparentes nem sua aplicação é mecânica, um conjunto de percepções filtra a sua leitura e disputa seus significados". Em um país como o Brasil, que desde a sua formação republicana é marcado por (intensas) mediações do religioso na política, é de se esperar um cenário atual permeado por conflitos e jogos de interesses pessoais e de grupo em torno da laicidade dos limites dados à diversidade sexual. A análise dos comentários em uma rede social digital nos mostrou o quão intensos são esses conflitos e jogos de interesses.

Privilegiar esses espaços on-line para apreender as dinâmicas de interação entre grupos distintos é considerar espaços democráticos, agonísticos, nos quais corpos não são vistos e discursos (comentários) diversos são proferidos em uma espécie de arena pública capaz de revelar muito sobre o modo de pensar a questão da laicidade e o direito à diversidade em nosso país. Lembramos que um Estado laico garante a liberdade de crença, mas nenhuma crença deve ser sobreposta aos modos de vida de outra pessoa. Logo, a pauta levantada pela Parada do Orgulho LGBT de 2017 elucidada que a relação entre laicidade e respeito a direitos individuais no Brasil é algo ainda não plenamente alcançado e que a luta diária não se dá apenas em instâncias políticas oficiais, mas também em discursos paralelos na internet.



Ressaltamos ainda que as trocas on-line entre grupos polarizados estão sujeitas à ação de atores institucionais sob múltiplas influências, hábitos que desenvolvem, iniciativas que tomam e respostas dos públicos atingidos por leis e normas que almejam produzir justiça social. Grupos que agem com base em valores e afetos, preceitos éticos e morais muito específicos acabam promovendo indiferença, antipatia ou indignação, colocando as emoções, as ideologias e os constrangimentos de poder no centro dos dilemas éticos enfrentados. Para descrever o trabalho moral das instituições políticas, religiosas e sociais é preciso considerar tanto o desenho das tensões e problemas na esfera pública quanto as ações dos atores supostamente encarregados de regulá-los e solucioná-los.

## REFERÊNCIAS

ALTHEMAN, Francine; MARTINO, Luís Mauro S.; MARQUES, Angela C. S. Conversações políticas no YouTube e suas contribuições para o processo deliberativo acerca do Projeto de Lei do Ato Médico. In: MENDONÇA, Ricardo F.; SAMPAIO, Rafael C.; BARROS, Samuel A. R. (Orgs.). *Deliberação on-line no Brasil: entre iniciativas de democracia digital e redes sociais de conversação*. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 272-299.

BAPTISTA, Saulo. *Pentecostais e neopentecostais na política brasileira: um estudo sobre cultura política, Estado e atores coletivos religiosos no Brasil*. São Paulo: Annablume; São Bernardo do Campo: Instituto Metodista Izabela Hendrix, 2009.

BRASIL. *Constituição (1934)*. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em <<https://goo.gl/bXDyka>>. Acesso em 6 mar. 2018.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal/Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 6.583, de 16 de outubro de 2013. Dispõe sobre o Estatuto da Família e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2013.

CANCLINI, Néstor G. *Culturas híbridas, poderes oblíquos*. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2015.

CONROY, Meredith; FEEZELL, Jessica T.; GUERRERO, Mario. Facebook and political engagement: a study of online political group membership and offline political engagement. *Computers in Human Behavior*, Amsterdam, v. 28, n. 5, p. 1535-1546, set. 2012.

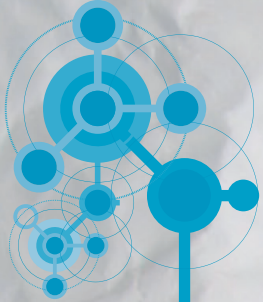
CUNHA, Magali N. *Do púlpito às mídias sociais: evangélicos na política e ativismo digital*. Curitiba: Prismas, 2017.

DUARTE, Tatiane S. A participação da Frente Parlamentar Evangélica no legislativo brasileiro: ação política e (in)vocação religiosa. *Ciências Sociais e Religião*, Porto Alegre, v. 14, n. 17, p. 53-76, jul./dez. 2012.

EVELAND, William P.; MOREY, Alyssa C.; HUTCHENS, Myiah J. Beyond deliberation: new directions for the study of informal political conversation from a communication perspective. *Journal of Communication*, Oxford, v. 61, n. 6, p. 1082-1103, dez. 2011.

FERNANDES, Marcella. O dia em que deputados transformaram a Câmara em culto antiaborto. *Huffpost*, 12 jul. 2016. Mulheres. Não paginado. Disponível em: <<https://goo.gl/5VAwNf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

FRESTON, Paul. Evangélicos na política brasileira. *Religião e Sociedade*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1-2., p. 26-44, 1992.



GILLESPIE, Tarleton. The politics of 'platforms'. *New Media and Society*, New York, v. 12, n. 3, p. 347-364, 2010.

GIUMBELLI, Emerson. A presença do religioso no espaço público: modalidades no Brasil. *Religião e Sociedade*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 80-101, 2008.

GRAHAM, Todd; WITSCHGE, Tamara. In the search of online deliberation: towards a new method for examining the quality of online discussions. *Communications*, Berlin, v. 28, n. 2, p. 173-204, 2003.

GUIMARÃES, Bruno M. A. *O riso bate à porta: o humor de "Porta dos Fundos" e a crítica à religiosidade cristã contemporânea. 2016.* 142 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

HALPERN, Daniel; GIBBS, Jennifer. Social media as a catalyst for online deliberation? Exploring the affordances of Facebook and YouTube for political expression. *Computers in Human Behavior*, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 1159-1168, maio 2013.

KARNAL, Leandro. *Pecar e perdoar. Deus e o homem na história.* Rio de Janeiro: Harper Collins, 2017.

MAIA, Rousiley C. M.; REZENDE, Thaianie A. S. Respect and disrespect in deliberation across the networked media environment: examining multiple paths of political talk. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Oxford, v. 21, n. 2, p. 121-139, mar. 2016.

MARIANO, Ricardo. Laicidade à brasileira: católicos, pentecostais e laicos em disputa na esfera pública. *Civitas*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 238-258, mai./ago. 2011.

MARIANO, Ricardo; ORO, Ari Pedro. Introdução ao dossiê: religião, política, espaço público e laicidade no Brasil. *Cultura y Religión*, Santiago, v. 7, n. 2, p. 4-12, jun./dez. 2013.

MARQUES, Angela C. S. Dimensões do processo comunicativo na deliberação on-line. In: MENDONÇA, Ricardo F.; PEREIRA, Marcus A.; FILGUEIRAS, Fernando. (Orgs.). *Democracia digital: publicidade, instituições e confronto político.* Belo Horizonte: Editora UFMG, 2016. p. 237-262.

MARQUES, Angela. C. S.; MARTINO, Luís Mauro S. *Mídia, ética e esfera pública.* Belo Horizonte: Selo PPGCOM, 2016.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia.* Trad. de Ronald Polito e Sérgio Alcides. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

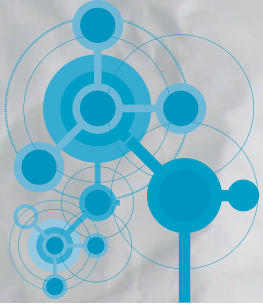
MARTINO, Luís Mauro S. *Mídia, religião e sociedade: das palavras às redes digitais.* São Paulo: Paulus, 2016.

MENDONÇA, Ricardo F.; AMARAL, Ernesto F. L. Racionalidade *online*: provimento de razões em discursos virtuais. *Opinião Pública*, Campinas, v. 22, n. 2, p. 418-445, ago. 2016.

MONTERO, Paula. Controvérsias religiosas e esfera pública: repensando as religiões como discurso. *Religião e Sociedade*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 167-183, 2012.

\_\_\_\_\_. Religião, laicidade e secularismo. Um debate contemporâneo à luz do caso brasileiro. *Cultura y Religion*, Santiago, v. 7, n. 2, jun/dez, p. 13-31, 2013.





OLIVEIRA, Wesley M.; SARMENTO, Rayza; MENDONÇA, Ricardo F. Deliberação no YouTube? Debates em torno da questão LGBT. *Compólitica*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 53-80, jan./jul. 2014.

PANOTTO, Nicolás. *Religiones, política y Estado laico: nuevos acercamientos para el contexto latino-americano*. Bogotá: Redlad; Santiago: Gemrip, 2017.

SARMENTO, Rayza; MENDONÇA, Ricardo F. Disrespect in online deliberation: inducing factors and democratic potentials. *Revista de Ciência Política*, Santiago, v. 36, n. 3, p. 705-729, 2016.

TAYLOR, Charles. *Uma era secular*. Trad. de Nélío Schneider e Luiza Araújo. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

\_\_\_\_\_. O que significa secularismo? In: ARAUJO, Luiz B. L.; PEREIRA, Taís S.; MARTINEZ, Marcela B. (Orgs.). *Esfera pública e secularismo: ensaios de filosofia política*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012.

VAN DIJCK, José. Facebook as a tool for producing sociality and connectivity. *Television & New Media*, New York, v. 13, n. 2, p. 160-176, mar. 2012.

VITAL, Christina; LOPES, Paulo V. L. *Religião e política: uma análise da atuação de parlamentares evangélicos sobre direitos das mulheres e de LGBTs no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, Instituto de Estudos da Religião, 2013.

WAIZBORT, Leopoldo. Elias e Simmel. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Dossiê Norbert Elias*. São Paulo: Edusp, 2001. p. 89-112.

WILLAIME, Jean-Paul. *Sociologia das religiões*. Trad. de Lineimar Pereira Martins. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

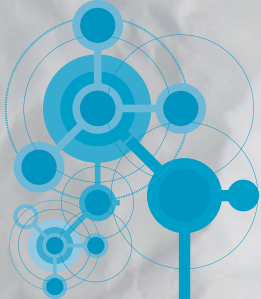
WITSCHGE, Tamara A. C. *(In)difference online: the openness of public discussion on immigration*. 2007. 175 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais e Comportamentais) – Faculty of Social and Behavioural Sciences, Amsterdam School of Communication Research, University of Amsterdam, Amsterdam, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/9KSzZe>>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Examining online public discourse in context: a mixed method approach. *Javnost: The public*, Ljubljana, v. 15, n. 2, p. 75-92, 2008.

\_\_\_\_\_. From confrontation to understanding: in/exclusion of alternative voices in online discussion. *Global Media Journal*, Berlim, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2011.

---

Texto recebido em 31.08.2017 e aprovado em 09.11.2017.



## Vigilância e relações de poder nas redes sociais: questões éticas na sociedade contemporânea

Surveillance and relations of power in social networks: ethical issues in contemporary society

Vigilancia y relaciones de poder en las redes sociales: cuestiones éticas en la sociedad contemporánea



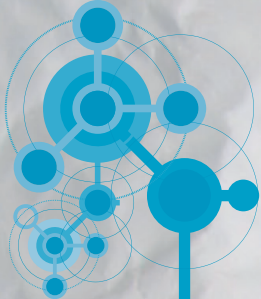
### Fábio Medeiros da Rosa

- Doutorando em Administração de Empresas pelo Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV)
- Diretor associado da Agência Brasileira de Agentes Digitais do Rio de Janeiro (Abradi-RJ)
- Professor convidado de Marketing Digital e Comunicação em cursos de pós-graduação *lato sensu*
- Professor em cursos de MBA executivo e Analista da FGV
- Membro do comitê de assessoramento da agência de fomento Inovativa Brasil
- E-mail: fabio@agenciamulticom.com.br



### Leandro Chevitaresh

- Doutor em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)
- Mestre em Psicossociologia de Comunidade e Ecologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Filosofia pela PUC-Rio
- Professor adjunto do Departamento de Educação e Sociedade do Instituto Multidisciplinar da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (IM-UFRRJ)
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Filosofia (PPGFIL) da UFRRJ
- Professor convidado do doutorado no Coppead da UFRJ
- E-mail: leandrochevitaresh@yahoo.com.br



## Resumo

Neste artigo, discutimos as redes sociais enquanto meio de comunicação contemporânea, apresentando uma leitura filosófica desse fenômeno social, considerando o problema da liberdade na atual sociedade tecnológica. Os caminhos metodológicos passam por descrever as redes sociais, em especial o Facebook e o Snapchat, como pano de fundo para a formulação de desafios éticos, envolvendo a problemática dos mecanismos de poder e vigilância, bem como seus efeitos de produção de subjetividade na sociedade e nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES DE PODER • VIGILÂNCIA • REDES SOCIAIS • ÉTICA.

## Abstract

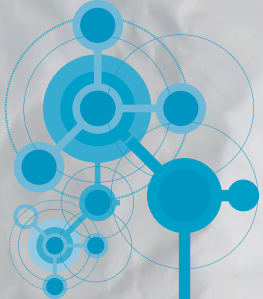
In this article, we discuss the social networks as means of contemporary communication, presenting a philosophical reading of this social phenomenon, considering the problem of freedom in the current technological society. The methodological procedure goes on to describe the social networks, specially Facebook and Snapchat, as a background to elaborate ethical challenges, involving the problematic of power mechanisms and surveillance, as well as its effects of subjectivity production in the society and the organizations.

KEYWORDS: POWER RELATIONS • SURVEILLANCE • SOCIAL NETWORKING • ETHICS.

## Resumen

En este artículo, discutimos las redes sociales como medio de comunicación contemporánea, presentándose una lectura filosófica de ese fenómeno social, considerándose el problema de la libertad en la actual sociedad tecnológica. Los caminos metodológicos pasan por describir las redes sociales, especialmente Facebook y Snapchat, como telón de fondo para la formulación de *desafíos éticos*, involucrando la problemática de los mecanismos de poder y vigilancia, bien como sus efectos de producción de subjetividad en la sociedad y en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: RELACIONES DE PODER • VIGILANCIA • REDES SOCIALES • ÉTICA.



Vivemos em uma sociedade em rede (Castells, 1999), em que projetamos nas redes sociais nossa imagem de acordo com o que queremos assumir em determinados contextos virtuais (Belk, 2013). Criamos assim um processo de afiliação e formação da identidade por meio das comunidades virtuais (Kozinets, 2001).

Esse fenômeno imagético e identitário se manifesta não só na esfera pessoal e social, mas também organizacional. Portanto, está presente nas práticas de Relações Públicas das empresas (Kunsch, 2004; 2006a; 2006b) e na interação com seus públicos distintos. Assim, é fundamental discutir o fenômeno ético do ponto de vista organizacional, entendendo seus desdobramentos acadêmicos e profissionais na área de comunicação social.

O advento da internet trouxe mudanças significativas na nossa sociedade. A web 2.0 alterou a forma como as pessoas e instituições utilizam a rede digital. Essa nova tecnologia trouxe interatividade no processo e na comunicação: tanto na dinâmica interpessoal como na relação com as marcas. O fluxo de informação passou a ser bidirecional, criando um espaço para expressão e exposição de conteúdo (Belk, 2014).

Como maior representante dessa nova forma de comunicação, um dos eleitos deste artigo como fenômeno de rede social a ser analisado foi o Facebook. A escolha se deu por relevância<sup>1</sup>, pois a rede social é a que concentra mais usuários no mundo (Vianna, 2017).

Além do Facebook, outra rede social analisada é o Snapchat<sup>2</sup>. Essa escolha se deu por contraste de utilização e natureza distinta de uso em comparação ao Facebook. Se por um lado os usuários empregam o Facebook como verdadeiros diários pessoais, por outro, o Snapchat surge como alternativa a este comportamento digital, uma vez que o conteúdo postado desaparece<sup>3</sup> após ser visualizado, tendo um ciclo de vida muito curto nas postagens.

Com isso, pretendemos analisar a relação do uso das redes sociais e os mecanismos de vigilância social que tensionam as publicações e as interações dos usuários nas redes. A abordagem pretende investigar aspectos ligados aos mecanismos de controle e a produção de subjetividade em sua articulação com *questões éticas* que se fazem presentes nesse cenário. Trata-se aqui de promover um olhar filosófico sobre um dos fenômenos mais expressivos e disruptivos na nossa sociedade contemporânea: as redes sociais.

## INTERAÇÃO NAS REDES SOCIAIS: FACEBOOK E SNAPCHAT

O Facebook ocupa atualmente o patamar de maior rede social do mundo<sup>4</sup> tendo influências significativas no perfil de navegação dos brasileiros<sup>5</sup>. Ele foi capaz de devolver o poder de escolha de informação ao indivíduo, colocando o usuário no centro das atenções e seus interesses em primeiro lugar. Assim, o Facebook revolucionou a realidade cibernética e trouxe uma forma inédita de estar na sociedade, dando uma nova ênfase à sociedade em rede (Castells, 1999).

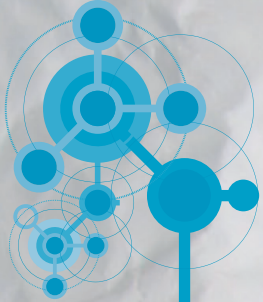
<sup>1</sup> Relevância de acordo com os critérios do Facebook: número de usuários, tempo de permanência no *site*, recursos disponíveis, número de usuários, acesso a dispositivos móveis, penetração e capilaridade.

<sup>2</sup> Aplicativo de mensagens instantâneas voltado para uso em *smartphones* e plataformas *mobile*. Foi criado em 2011, mas atingiu grande popularidade e significância a partir de 2015.

<sup>3</sup> Essa tendência de efemeridade do conteúdo foi seguida pela Instagram – rede social de imagens pertencente ao Grupo empresarial Facebook – onde os conteúdos do Stories (compartilhamento de momentos com fotos e vídeos personalizados) desaparecem automaticamente 24 horas após postagem original.

<sup>4</sup> O Facebook ocupa a primeira posição no mundo em relação aos acessos, com cerca de 2 bilhões de usuários ativos por mês. Em seguida estão o WhatsApp (1,3 bilhão), Messenger (1,2 bilhão), WeChat (938 milhões) e Instagram (700 milhões) completando a lista (Kurtz, 2017).

<sup>5</sup> A ComScore aponta o Brasil como o primeiro país em população digital na América Latina, com 84 milhões de visitantes únicos por mês. As mídias sociais ocupam o primeiro lugar em tempo de permanência: 39 milhões de minutos navegados pelos brasileiros em janeiro de 2015. Disponível em: <<http://www.comscore.com/por>>. Acesso em: 16 nov. 2017.



Para Oliveira e Huertas (2014), quando um indivíduo está satisfeito com a sua vida, se torna também mais motivado a usar o Facebook. Isso se justifica pela pressão social e pelo sentimento de inclusão e engajamento advindo da participação em uma comunidade virtual. Com isso, o compartilhamento de satisfação pessoal é ampliado e motivado pelos laços sociais e relações entre os indivíduos. Por essa perspectiva, é possível afirmar que o Facebook se torna uma vitrine pessoal e profissional. As pessoas escolhem o que querem mostrar aos demais e que imagem querem projetar nesse ambiente. Existe uma moderação e produção dos fatos em função dos interesses de quem posta algo.

Segundo Tubenclak et al. (2015), o Facebook permite que os usuários usem identidades verdadeiras e estabeleçam contato com sua rede social de relacionamento: família, amigos e colegas de trabalho. As interações são caracterizadas por relações pessoais mais próximas e colaborativas. Para os autores, a interação entre os participantes da rede influencia a forma como se comunicam, existindo, inclusive, uma preocupação em ajudar a rede de contatos em suas decisões de compra e consumo. Portanto, o engajamento e o boca a boca tornam-se uma das principais esferas de influência na decisão de compra dos usuários, sendo também importantes métricas mercadológicas de muitas empresas.

As mudanças trazidas pelo Facebook se notam não apenas no ambiente doméstico, mas também no empresarial. No caso das organizações, a construção e manutenção da imagem institucional no ambiente digital se torna mais desafiadora, principalmente do ponto de vista da Reputação Digital Corporativa (Terra, 2005), levando significativos desafios para os profissionais de Comunicação, em especial para os profissionais de Relações Públicas.

Além do Facebook, outras redes sociais ganham importância no dia a dia e influenciam os hábitos de consumo e produção de conteúdo dos usuários. O fenômeno do Snapchat, apesar de recente, começa a ganhar importância e atenção acadêmica (Bayer et al., 2016; Utz; Muscanell; Khalid, 2015; Vaterlaus et al., 2016).

O uso ao aplicativo se intensifica e ganha cada vez mais adeptos e usuários<sup>6</sup> a cada dia. Um dos principais usos da plataforma se dá como um instrumento de *streaming* ao vivo, pelo qual os usuários compartilham suas rotinas com seus amigos e seus seguidores presentes na plataforma<sup>7</sup>.

O Snapchat permite que o usuário envie mensagens de textos, fotos ou vídeos em tempo real. Porém, o grande diferencial do aplicativo é que o conteúdo se apaga depois de ser visualizado, dando certa “liberdade” de uso, trazendo flexibilidade na “netiqueta”<sup>8</sup> e na construção da identidade virtual imposta pela sociedade contemporânea.

Além do caráter de volatilidade da informação, o Snapchat apresenta ferramentas interativas, como as Lenses, espécies de filtros interativos e divertidos para fotos e vídeos, que permitem adicionar efeitos exclusivos nas *selfies*<sup>9</sup> e filmagens. Uma das principais funcionalidades do aplicativo é a capacidade – e a facilidade – de fazer transmissões ao vivo. Essa funcionalidade é chamada de “Snapchat Live”, pela qual pode-se transmitir eventos e cenas do cotidiano ao vivo.

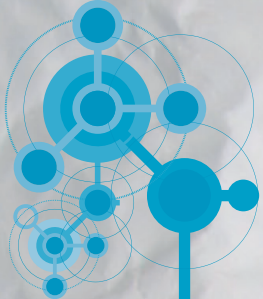
Além de tais funcionalidades, o significativo diferencial do Snapchat é o *caráter efêmero*, dado ao fato de que as informações “somem” imediatamente após sua audiência. Outro fator de sucesso do aplicativo é a simplicidade de uso. As publicações são feitas através de aparelhos *mobiles*, dispensando a necessidade de aparatos tecnológicos e infraestruturas complexas de transmissão.

6 Segundo o Snapchat, são 100 milhões de usuários ativos por dia; 700 milhões de usuários cadastrados no mundo; 28 milhões de usuários na América Latina. No Brasil, 6,5% dos usuários de redes sociais usam o aplicativo; 70% dos usuários são mulheres e estão na faixa etária entre 13 e 34 anos.

7 O aplicativo movimenta cerca de 6 bilhões de visualizações diárias e acumula 200 milhões de “snaps” enviados diariamente. Por isso, as marcas têm lançado mão do Snapchat como uso comercial e mercadológico.

8 Etiqueta comportamental usada nos relacionamentos virtuais.

9 Autorretrato tirado e compartilhado na internet.



## UMA LEITURA FILOSÓFICA DAS REDES SOCIAIS: O PANOPTISMO E O PROBLEMA DA LIBERDADE EM SUA INTERFACE COM DESAFIOS ÉTICOS

### O panóptico: vigilância, punição e produção de subjetividade

O conceito original do panóptico, proposto por Bentham (2003), foi ressignificado por Foucault (2002) como metáfora para explicar a vigilância e os mecanismos de poder presentes não somente em diferentes instituições, como escolas, exército, empresas, família etc., mas também perceptíveis na dinâmica das relações que atravessam o tecido social.

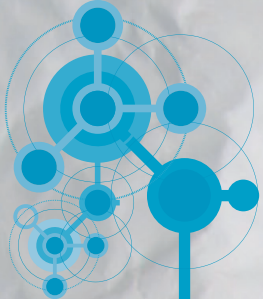
A ideia original de Bentham tratava-se simplesmente de uma construção arquitetônica em formato de anel, em que o centro previa uma torre de vigilância. O princípio do panóptico é a concentração de visibilidade total dos corpos por meio de mecanismo que instala uma dissociação entre quem vê e quem é visto, somado ao efeito de luz, que faz com que os corpos apareçam mesmo involuntariamente.

Nesse sentido, entende-se que o panóptico tratava primeiramente de uma organização arquitetônica que visava exclusivamente à maximização da vigilância carcerária. Sua amplitude de aplicações elevou seu *status* arquitetônico para a esfera social, exercendo papel central na leitura foucaultiana da microfísica do poder. Como chave de compreensão da sociedade moderna, ou sociedade disciplinar, o panóptico é concebido como um dispositivo efetivo de poder, uma vez que estabelece uma rede de vigilância e punição envolvendo diversos elementos, tais como: discursos, instituições, construções urbanas/arquitetônicas, leis, regras, medidas administrativas, comportamentos morais etc. Todas essas esferas configuram a vigilância completa dos corpos com implicações econômico-políticas na sociedade. Segundo Foucault (2002), os mecanismos de vigilância articulam-se continuamente a processos de punição, "sanções normalizadoras" que se apresentam como "micropenalidades" que visam a produzir "corpos úteis e dóceis". Ao promover a adequação dos comportamentos, os mecanismos de punição fomentam a produção de subjetividades, ou seja, constroem de modo sutil e duradouro a maneira pela qual percebemos e sentimos subjetivamente a realidade, articulando formas de comportamento correlatas a tal "normalidade".

Segundo Chevitarese e Pedro (2005), Foucault desenvolve uma "genealogia do poder", investigando as condições pelas quais se estabelece uma determinada "verdade" e de que modo tal saber passa a exercer relações de poder, produzindo comportamento e vida social, construindo formas de subjetividade nas relações. A este poder de produzir e gerir a vida, Foucault chamou de *biopoder*, identificando que seu modo de atuação na sociedade moderna depende fundamentalmente daquilo que ele denominou *disciplinas*. Tais métodos atuam sobre o corpo e "realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade" (Foucault, 2002, p. 118). Segundo o autor, o *biopoder* (Foucault, 1988) organiza-se em grande parte articuladamente às instituições modernas, tais como a escola, a fábrica, o hospital, a família e a prisão, tendendo a promover um conjunto de regularidades e padrões de comportamento pertencentes a uma coletividade ou determinada população.

Nesse contexto, pode-se visualizar aquilo que Foucault descrevia em relação à dinâmica social: o poder não está simplesmente localizado em uma instituição, nos aparelhos estatais ou no governo instituído, as relações de poder são exercidas na dinâmica cotidiana e atravessam o tecido social.

O poder deve ser analisado como uma coisa que circula, ou melhor, como uma coisa que só funciona em cadeia. Jamais ele está localizado aqui ou ali, jamais está entre nas mãos de alguns, jamais é apossado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona. O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo. (Foucault, 1999, p. 35)



O poder opera em rede. Os mecanismos de controle e coerção são exercidos e sofridos por nós mesmos, vêm de nossos pares e redes de contato. Neste “fogo amigo”, por meio das redes sociais, todos os usuários comuns exercem sua “tarefa” de vigilância sobre os atos dos seus “amigos” virtuais. Vejamos.

## O panóptico nas redes sociais: novas configurações virtuais para vigilância, punição e produção de subjetividade

Gilles Deleuze (1992a;1992b), dando continuidade às análises foucaultianas, descreve alguns aspectos que poderiam distinguir uma sociedade disciplinar de uma sociedade de controle. Na reflexão deleuziana, as sociedades disciplinares se deram num período compreendido entre o século XVIII e a Segunda Guerra mundial. Após esse período, iniciou-se um declínio desse modelo de sociedade e respectiva emergência da sociedade de controle. Segundo Deleuze, uma nova ordem vem substituindo as antigas disciplinas: “estamos entrando nas sociedades de controle, que funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea” (Deleuze, 1992b, p. 216).

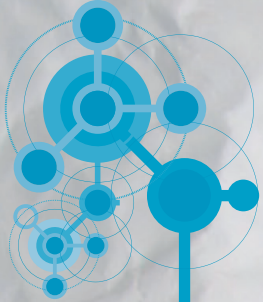
Entende-se que essa submissão é capaz de gerar uma crise generalizada das instituições e em seus instrumentos de confinamento. Segundo Chevitarese e Pedro (2005), a escola deu lugar à instrução; a fábrica deu lugar à empresa; o hospital deu lugar à medicina; a família mudou de rosto, deixou de ser caracterizada pelo núcleo “pai, mãe, filhos”, tornou-se convivência familiar; a prisão tende para a liberdade oficialmente vigiada; o exército tornou-se profissão militar.

Nesse sentido, pode-se observar dois aspectos fundamentais nessa metamorfose: 1) as fronteiras entre as instituições tornam-se tênues, voláteis, flexíveis; 2) o roteiro disciplinar a ser cumprido torna-se um horizonte, não havendo mais término, mas um constante prolongamento, que se torna possível pelos recursos de comunicação virtual e pelo contexto do capitalismo tardio.

Para Bauman (1999) a metáfora do panóptico de Foucault daria lugar à vigilância dos bancos de dados, operando em uma espécie de “versão ciberespacial” do panóptico original. Na visão baumaniana a vigilância opera sem a necessidade de uma concretização arquitetônica, ela é eletrônica e digital. Essa versão digitalizada do panóptico opera de modo distinto, ainda que possamos considerar complementar a versão foucaultiana, na qual o propósito do panóptico era instituir a disciplina como forma de moldar padrões, evitando variações. Portanto, o objetivo dos bancos de dados é conferir “credibilidade” às pessoas cadastradas, garantindo sua confiabilidade. Para o autor, os bancos de dados têm como principal propósito garantir que ninguém escape do espaço estreitamente vigiado. Da mesma maneira, Bauman atribui aos bancos de dados, a função de garantir que nenhum intruso consiga acesso sem as credenciais adequadas (Chevitarese; Pedro, 2005).

Compreendendo a agência da sociedade de controle, Bauman (1999) sugere que os mecanismos de controle virtuais – por meio do Big Data – geram melhor circulação na web. Quanto mais somos vigiados constantemente através dos poderosos algoritmos do Facebook, ou por quaisquer outros mecanismos similares, mais podemos circular com maior liberdade no ciberespaço. Os *logins* sociais<sup>10</sup> e o conteúdo aberto da internet permitem que acessemos uma infinidade de dados e possamos interagir com diferentes pessoas em diferentes lugares. Ao contrário do panóptico, o banco de dados tem relação com a mobilidade, não é feito para imobilizar as pessoas (Bauman, 1999). Para o autor, quanto mais informação sobre você contenha o banco de dados, mas livremente você poderá se movimentar. Nessa lógica, a liberdade de navegação é proporcional ao controle exercido e à vigilância da rede. Trata-se aqui da dinâmica do controle, que opera pela sedução à máxima visibilidade e pela oferta da “liberdade de navegação”.

<sup>10</sup> É uma forma de acesso usando a informação a partir de um serviço de rede social para fazer *login* em um *site* de terceiros em vez de criar uma nova conta de acesso especificamente para esse *site*.



A dinâmica dos bancos de dados não retira de cena a ação que é própria ao panóptico, apenas a complementa em outro nível, pois a vigilância e a disciplinarização continuam a operar nas redes sociais. Na sociedade atual, um dos principais panópticos sociais é o Facebook. Estamos sendo vigiados e punidos constantemente por nossos pares e “amigos” nas redes sociais. As métricas de engajamento (curtidas, compartilhamentos, comentários) – e principalmente a falta de interação das postagens – são consequências do julgamento social.

Assim como na sociedade disciplinar os corpos físicos são docilizados, gerando efeitos de subjetivação e normalização, no Facebook agora são os “corpos virtuais” o alvo da vigilância e adequação, pois a subjetividade que se expressa pelo comportamento na rede sofre “micropenalidades” visando sua padronização. O cunho e o tom das postagens devem sofrer uma espécie de “ortopedia digital” para serem admirados, conquistarem curtidas, comentários e compartilhamentos, garantindo a elevação da estima virtual. O conteúdo postado está subjugado à aprovação social, sob pena de ser ignorado, rechaçado ou sofrer sanções sociais, sejam elas virtuais (expulsão de grupos, rompimento de “amizades no Facebook”), chegando às sanções presenciais (fofocas, exclusão de eventos sociais, discriminação etc.), ou mesmo às sanções legais (processos por calúnia, injúria, difamação etc.).

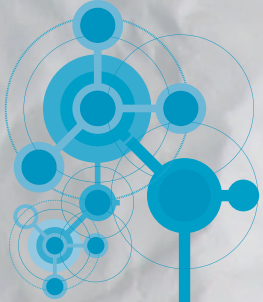
Para Gomes (2003) as estruturas midiáticas da sociedade transfiguraram-se no panóptico apresentado por Foucault. Nesse sentido, os sistemas de “vigilância” da mídia permitem que a sociedade esteja sendo controlada e acompanhada em seu cotidiano, não necessariamente por instituições formais e governamentais, mas por usuários dentro da própria rede de contatos do indivíduo. Seus “amigos” virtuais.

Partindo da análise iniciada por Foucault, Bauman (2001) lança a ideia de pós-panóptico e de vigilância líquida para explicar a sociedade contemporânea. Para o autor, não há mais um olhar centralizador para nos sentirmos vigiados. Não é mais possível ver claramente os pontos de vigilância. Nesse sentido a vigilância aumenta com o advento das redes sociais, pois somos controlados e vigiados a cada movimento, a cada *post*, em uma espécie de “vigilância participativa”, na qual todos vigiam a todos continuamente. Portanto, o próprio Facebook e seu sistema de armazenagem de dados pode ser entendida como uma fonte inesgotável para a vigilância líquida, uma vez que todo e qualquer rastro de uma pessoa é passível de ser identificado e capturado a qualquer momento nessa rede social. No panóptico social do Facebook, é a própria sociedade que começa a definir seus limites. Isso é visível nos comentários que acompanham as publicações feitas diariamente por seus usuários.

Por outro lado, é interessante observar que o Snapchat oferece outras possibilidades de “liberdade de movimentação”, diferentes daquelas aqui observadas por Bauman. Tendo em vista que seu conteúdo é volátil e desaparece rapidamente, há menos informações registradas nos “bancos de dados”, minimizando a vigilância e a possibilidade de reações às publicações, o que obviamente enfraquece as relações de poder que são exercidas na rede. Assim, o Snapchat parece oferecer certa “área de sombra” à constante visibilidade que os usuários são submetidos em outras redes sociais. Pelas características de “maior liberdade”, tendo em vista seu conteúdo efêmero, o Snapchat apresenta a seus usuários uma alternativa ao intenso monitoramento e julgamento social. Nesse sentido, pode-se considerar que toda dinâmica de vigilância e punição, que pode ser muito bem observada na primeira rede apresentada, o Facebook, torna-se muito mais tênue e volátil no Snapchat, ainda que permaneça atuante. É significativo registrar que isso se faz presente pelas características implícitas à mídia. Tal cenário oferece outra configuração para as possibilidades de liberdade ali ofertadas, com diferentes implicações que merecem ser consideradas no cenário contemporâneo.

Se por um lado, no Snapchat há menos vigilância e conseqüentemente surge certo enfraquecimento das relações de poder e de seus mecanismos de subjetivação e produção de normalidade, oferecendo mais “liberdade de expressão”, por outro, tal contexto permite que essa mesma “liberdade” seja veículo para manifestações de maior extremismo político e ideológico, publicações de caráter erótico e sexual, exposições mais significativas da privacidade etc. O que reapresenta de modo ainda





mais contundente o problema da responsabilidade diante do exercício da liberdade, ou seja, nos exige ainda mais a reflexão sobre a eticidade de nossas ações.

Na atualidade, o avanço tecnológico tem ampliado as possibilidades de controle e vigilância. As máquinas de vigilância são implantadas em diferentes ambientes. Sem dúvida, não se pode excluir dessa análise o efeito produzido por tal dinâmica nas estruturas organizacionais. Com a progressiva diluição das fronteiras entre o público e o privado, que é própria ao cenário contemporâneo, tudo que se publica na rede – como o próprio nome já diz – é “público”. Não importa que seja uma rede social ou que a publicação seja direcionada a “amigos”, toda informação tende a circular de modo não arbitrado por qualquer intensão prévia, trazendo repercussões para seus agentes no ambiente organizacional. Não há mais como delimitar uma fronteira entre o virtual e o real, pois tudo que se faz na rede é público e gera consequências sociais e profissionais. Parece implausível supor que se pode agir em um ambiente organizacional de um determinado modo e manifestar-se na rede antagonicamente, em termos de valores e conduta, do mesmo modo que pareceria implausível sustentar uma imagem artificiosa na rede, seja ela qual for, pois o real a desmentiria, cedo ou tarde. Tudo que é publicado, que se curte, que se compartilha ou que se comenta, acaba por configurar uma identidade ao agente que sofrerá aprovação ou reprovação em sua organização dependendo de como sua movimentação oferece acordo ou desacordo com os valores da instituição.

Se, por um lado, isso configura um universo de “micropenalidades” em casos de desvio do comportamento esperado, por outro, não se pode perder de vista que exercemos relações de poder cada vez que nos manifestamos, tensionando padrões de comportamento e subjetividade vigentes na sociedade e nas organizações. A questão que se apresenta nesse cenário é sobre quais seriam as melhores formas de exercício de nossa liberdade nas redes, o que nos remete a necessidade de pensar quais valores fundamentalmente queremos afirmar, ou seja, de enfrentar o desafio de pensar eticamente sobre nosso modo de expressão virtual. Para tanto faz-se necessário frisar aqui o que Foucault denomina uma “ontologia crítica de nós mesmos”, investigando de que modo temos nos constituído subjetivamente a partir de nossas relações no espaço virtual. Trata-se de uma “tarefa ética”:

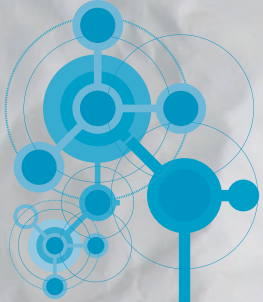
É preciso considerar a ontologia crítica de nós mesmos, não certamente como uma teoria, uma doutrina, nem mesmo como um corpo permanente de saber que se acumula; é preciso concebê-la como uma atitude, um êthos, uma via filosófica em que a crítica do que somos é simultaneamente análise histórica dos limites que nos são colocados e prova de sua ultrapassagem possível (Foucault, 2005, p. 351, grifos nossos).

A análise crítica “daquilo no que nos tornamos” é condição de possibilidade para repensar nossas possibilidades de mudança. E compreendendo a ética como uma reflexão filosófica sobre as práticas morais vigentes (Macêdo et al., 2015) pensar eticamente nosso modo de agir nas redes sociais corresponde ao desafio de se perguntar: o que fundamenta racionalmente nossos valores em relação à sociedade? Ou ainda, tendo em vista o tensionamento das relações de poder que sempre se fazem presentes, pelo que vale a pena lutar e resistir?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A filosofia nos convida a pensar, acima de tudo, sobre o mundo em que vivemos. Nesse sentido, é fundamental refletir sobre o fenômeno das redes sociais, cada vez mais presente em nossa contemporaneidade. Neste artigo tomamos como objeto de análise o Facebook e o Snapchat, considerando a dinâmica da vigilância e das relações de poder em sua interface com a problemática ética que lhe é própria.

Se por um lado o Facebook é uma rede aberta, onde tudo que é postado encontra-se passível de julgamento e vigilância social, o Snapchat por sua vez pode ser entendido como uma área de relativa “sombra” para este panóptico cibernético. Pelo fato



do conteúdo desaparecer em pouco tempo, a vigilância social é limitada e os usuários se sentem mais livres das amarras da “netiqueta” e dos impactos de controle exercidos pelos diferentes atores dessa rede. Tal configuração traz consequências diversas. Por um lado, oferece mais espontaneidade e despreocupação nas manifestações e compartilhamento de informações, favorecendo ainda mais a exposição da intimidade e a sensação de liberdade. Por outro, oferece maior descompromisso com o impacto ou repercussão social dessas mesmas formas de manifestação, favorecendo a expressão de conteúdos que poderiam ser considerados inadequados pela “netiqueta”, ou mesmo tomados como radicais, revolucionários ou ofensivos por determinados grupos sociais.

É comum que se considere a rede como um espaço de liberdade e que se exaltem suas vantagens de interação pessoal e profissional – que, sem dúvida, são muitas. Entretanto, nem sempre consideramos de forma crítica a dinâmica das relações de poder ali presentes, os mecanismos de vigilância, os modos de punição que se apresentam, muito menos consideramos como tudo isso promove a adequação de comportamentos e a produção de subjetividade. Uma melhor compreensão crítica desse cenário no qual estamos, cada vez mais, significativamente inseridos, pode contribuir para a reflexão sobre as possibilidades de “liberdade” oferecidas. Parece fundamental promover um olhar filosófico sobre o tema, buscando encontrar melhores condições para uma consideração crítica acerca da dinâmica que é própria às redes sociais. Como afirma Foucault (2005), é preciso compreender aquilo no que nos tornamos para que possamos pensar eticamente nas possibilidades de mudança que se fazem necessárias.

Sem dúvida, a tecnologia de informação avança de forma muito mais veloz do que nossa capacidade ordinária de refletir sobre qual seria nossa melhor forma de lidar com ela. Tal questão envolve enfrentar não somente a pergunta filosófica sobre quais ferramentas tecnológicas seriam mais interessantes aos nossos propósitos (Facebook, Snapchat etc.), mas principalmente significa perguntar qual seria nossa melhor forma de empregá-las, tendo em vista que estamos inexoravelmente inseridos em uma dinâmica de relações de poder. E seria um equívoco supor que somos simplesmente “vítimas” de tais relações. Não se pode perder de vista que todos nós *exercemos* poder continuamente (ao curtir, postar, compartilhar, manifestar *emoticons* etc.) e, ao fazê-lo, reforçamos ou combatemos certos discursos ou práticas presentes em nossa sociedade ou organização, como também investimos em certas configurações de subjetividade ou contribuímos para desconstruí-las. Desse modo, não há como escapar ao fato de que se colocam persistentemente *questões éticas* acerca do exercício de nossa liberdade nas redes sociais. Enfrentar a pergunta sobre qual a melhor maneira de exercer a liberdade em uma sociedade tecnológica apresenta-se como um dos mais importantes desafios da contemporaneidade.

Nesse sentido, sugere-se uma agenda de pesquisas futuras que aprofunde a discussão sobre as relações de poder e seus desdobramentos não só nas interações sociais, mas também seus efeitos na comunicação organizacional e nas práticas das relações públicas.

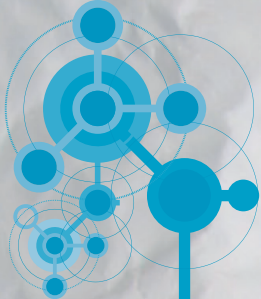
## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e ambivalência*. Trad. de Marcus Antunes Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. *Modernidade líquida*. Trad. de Plínio Augusto de Souza Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAYER, Joseph B. et al. Sharing the small moments: ephemeral social interaction on Snapchat. *Information, Communication & Society*, Abingdon, v. 19, n. 7, p. 956-977, 2016.

BELK, Russell W. Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v. 40, n. 3, p. 477-500, out. 2013.



\_\_\_\_\_. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, ago. 2014.

BENTHAM, Jeremy. Panopticon, or, the inspection-house, &c. In: *Criminological perspectives: essential readings*. 3. ed. v. 2. London: SAGE, 2003. p. 25-31.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Trad. de Roneide Venâncio Majer. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHEVITARESE, Leandro; PEDRO, Rosa Maria L. R. Da sociedade disciplinar à sociedade de controle: a questão da liberdade por uma alegoria de Franz Kafka, em *O Processo*, e de Phillip Dick, em *Minority Report*. *Estudos de Sociologia*, Recife, v. 8, n. 1-2, p. 129-162, 2005.

DELEUZE, Gilles. Controle e devir. Entrevista por Toni Negri. In: \_\_\_\_\_. *Conversações*. Trad. de Peter Pál Pelbart. São Paulo: 34, 1992a. p. 209-218.

\_\_\_\_\_. Post-scriptum: sobre as sociedades de controle. In: \_\_\_\_\_. *Conversações*. Trad. de Peter Pál Pelbart. São Paulo: 34, 1992b. p. 219-226.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Trad. de Maria Thereza da Costa. Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. 13. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

\_\_\_\_\_. *Em defesa da sociedade*. Trad. de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e punir*. Trad. de Raquel Ramalhete. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. O que são as luzes? In: \_\_\_\_\_. *Ditos e escritos II*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005. p. 335-351.

GOMES, Mayra R. *Poder no jornalismo: discorrer, disciplinar, controlar*. São Paulo: Edusp, 2003.

KOZINETS, Robert V. Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v. 28, n. 1, p. 67-88, jun. 2001.

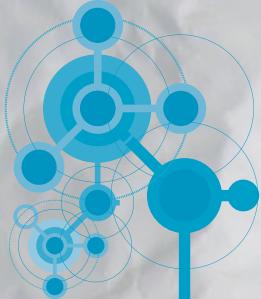
KUNSCH, Margarida M. K. A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações. *Organicom*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 124-139, ago. 2004.

\_\_\_\_\_. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 30-61, 2. sem. 2006a.

\_\_\_\_\_. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi*, Barcelona, n. 34, p. 125-139, 2006b.

KURTZ, João. Facebook domina ranking de redes sociais mais usadas no mundo. *Techtudo*, 30 jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/5fyXLq>> Acesso em: 6 mar. 2018.

MACÊDO, Ivanildo I. et al. *Ética e sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.



OLIVEIRA, Mauro J.; HUERTAS, Melby K. Z. A satisfação com a vida influencia a intenção de uso do Facebook? *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 6, p. 124-137, out./dez. 2014.

TERRA, Carolina. As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. *Caligrama*, São Paulo, v. 1, n. 2, 2005. Não paginado.

TUBENHLAK, Daniel B. et al. Motivações da comunicação boca a boca eletrônica positiva entre consumidores no Facebook. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 107-126, jan./fev. 2015.

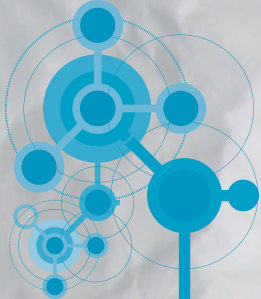
UTZ, Sonja; MUSCANELL, Nicole; KHALID, Cameran. Snapchat elicits more jealousy than Facebook: a comparison of Snapchat and Facebook use. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, New Rochelle, v. 18, n. 3, p. 141-146, mar. 2015.

VATERLAUS, J. Mitchell et al. "Snapchat is more personal": an exploratory study on Snapchat behaviors and young adult interpersonal relationships. *Computers in Human Behavior*, Amsterdam, v. 62, p. 594-601, set. 2016.

VIANNA, Iara. Social Media Trends 2018: panorama das empresas e usuários nas redes sociais. *Inteligência RockContent*, 6 dez. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/7Q6tGq>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

---

Texto recebido em 21.11.2017 e aprovado em 21.11.2017.



# Ética e organizações: narrativas e conflitos

Ethics and organizations: narratives and conflicts

Ética y organizaciones: narrativas y conflictos



## Paulo Nassar

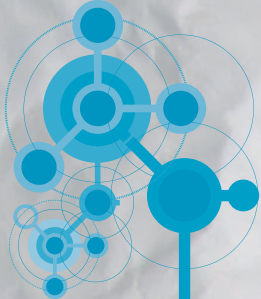
- Pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM) de Milão, Itália
- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Relações Públicas pela ECA-USP
- Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN) da ECA-USP
- Professor titular da ECA-USP desde 2017
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da ECA-USP
- Diretor Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- Pesquisador da British Academy
- E-mail: paulonassar@usp.br



## Luiz Alberto de Farias

- Pós-doutor em Comunicação na Universidade de Málaga (UMA), Espanha
- Doutor em Comunicação Universidade de São Paulo (USP)
- Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero (FCL)
- Especialista em Teoria da Comunicação pela FCL
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- E-mail: lafarias@usp.br

Paulo Nassar e Luiz Alberto de Farias ministram no PPGCOM ECA-USP a disciplina Memórias Rituais: Narrativas da Experiência.



## Resumo

Este artigo faz uma reflexão sobre as relações entre ética, narrativas organizacionais e responsabilidade sócio-histórica, com base em um recorte conceitual e referências marcantes principalmente no campo da filosofia grega, inglesa e alemã, trazendo à tona os conflitos entre o discurso e as decisões e práticas organizacionais. Também projeta as tendências do capitalismo, uma vez que a ética se torna um ativo vital para a diferenciação das empresas no século XXI. E revela a pluralidade de visões éticas, sempre convergindo (e pondo em questão) os conceitos de bem e de felicidade.

PALAVRAS-CHAVE: ÉTICA • NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS • CAPITALISMO • MORAL • RESPONSABILIDADE SOCIAL.

## Abstract

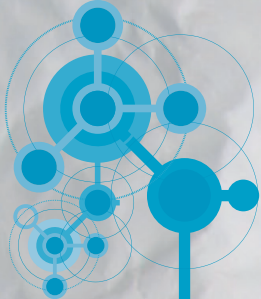
This essay reflects on the relations between ethics, organizational narratives and socio-historical responsibility, based on a conceptual frame and references especially in the field of Greek, English and German philosophy, bringing to light the conflicts between discourse and organizational decisions and practices. It also projects the tendencies of capitalism, since ethics becomes a vital asset for the differentiation of businesses in the 21st century. And it reveals the plurality of ethical visions, always converging (and calling into question) the concepts of good and happiness.

KEYWORDS: ETHICS • ORGANIZATIONAL NARRATIVES • CAPITALISMO • MORALITY • SOCIAL RESPONSIBILITY.

## Resumen

Este artículo hace una reflexión sobre las relaciones entre ética, narrativas organizacionales y responsabilidad socio-histórica, con base en un recorte conceptual y referencias marcadas principalmente en el campo de la filosofía griega, inglesa y alemana, trayendo a la luz los conflictos entre el discurso y las decisiones y prácticas organizacionales. También proyecta las tendencias del capitalismo, ya que la ética se convierte en un activo vital para la diferenciación de las empresas en el siglo XXI. Y revela la pluralidad de visiones éticas, siempre convergiendo (y poniendo en cuestión) los conceptos de bien y de felicidad.

PALABRAS CLAVES: ÉTICA • NARRATIVAS ORGANIZACIONALES • CAPITALISMO • MORAL • RESPONSABILIDAD SOCIAL.



*O que mais contribui para que um príncipe seja estimado é a realização de grandes empreendimentos e a prática de atos edificantes.*

Maquiavel, *O príncipe*<sup>1</sup>

## MULTIPLICIDADE DE FACES: UM MESMO CUIDADO COM O OUTRO

**A**s narrativas sobre a ética têm infinitas faces. A filosofia grega sempre subordinou a ética ao bem comum e à vida feliz. E, sobretudo, a que a felicidade esteja ao alcance de todos. É com o tema da felicidade, aspiração universal, que Aristóteles, o herdeiro intelectual de Platão, inicia sua narrativa sobre a ética, apesar das dificuldades para defini-la. Existe uma pletora de outras narrativas: da ética da cidade justa de Platão à ética medieval do temor a Deus, da ética protestante da geração de riquezas, da ética do medo de Hobbes à ética da alegria de Spinoza, além da ética liberal de Locke, da ética do indivíduo de Kant, Schopenhauer e Nietzsche, a ética da felicidade de Bentham, a ética de classes de Marx e Engels e a ética da justiça de Rawls. Nas organizações, a chave da decifração ética – o sistema de decisões, a ação, os comportamentos, os juízos sobre o bem e o mal, o certo e o errado, o legítimo e o ilegítimo – é uma forma de ver. Uma “hibridez moral” que carrega em si “alto custo social” (Srour, 2012, capítulo 8, parágrafo 19). Ou seja, convivem às “turras”, diz o autor Robert Henry Srour, referindo-se ao Brasil e à América Latina, uma ética idealista (a da integridade) e uma ética funcional (a do oportunismo) (Srour, 2012, capítulo 8, parágrafo 21). No Brasil, vivemos tempos de incerteza. A ética tem sido o caminho, embora sua aplicação prática, nas suas diferentes vertentes, seja complexa.

De qualquer forma, é preciso separar o que é ética e o que é moral: a ética é um corpo universal de conhecimento, enquanto a moral é relativa ao tempo e ao espaço. Os dois conceitos, porém, estão tão entrelaçados que não raro se confundem. Na Europa medieval, “todo negócio que visava o lucro era essencialmente imoral” porque toda a riqueza excedente deveria ser canalizada para a Igreja, responsável pela sua distribuição (Srour, 2012, capítulo 8, parágrafo 35). A legitimação do lucro só ocorreria com a reforma luterana e, mais tarde, com a Revolução Industrial. A lógica de maximização dos lucros, com seu extenso cortejo de repercussões negativas, por sua vez, já é considerada aética.

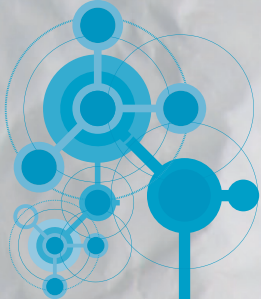
## COMO ARTICULAR O BEM COMUM

Na origem, a ética pertencia à filosofia e procurava discutir a melhor maneira de viver. De modo que ser ético é pensar no outro. Para as organizações, é gerar benefícios de amplo espectro. Por essa razão, é que nas organizações

os truísmos se pautam pela razão ética. Em contrapartida, valores particularistas orientam práticas que são abusivas, porque obedecem a lógica da exclusão: o bem de uns causa mal a outros seres humanos (poucos se locupletam à custa de muitos). Por isso, é que o egoísmo e o parcialismo se pautam por razões antiéticas. (Srour, 2012, capítulo 8, parágrafo 76)

O bem, ensina Aristóteles, é aquilo a que todos aspiram, mas tem múltiplos fins: na medicina é a saúde, na construção naval, um navio, na estratégia, a vitória, e nas organizações, o lucro, e assim sucessivamente. Mas não se deve romantizar a narrativa da ética grega: ela aconselhava a fazer o mau aos inimigos e o bem aos amigos. Ulisses, na *Ilíada*, ao idealizar o cavalo de Tróia, leva o pressuposto de fazer o mau ao inimigo ao extremo. Ele via na morte do inimigo a sua morte, no destino do seu inimigo, o seu destino.

<sup>1</sup> Maquiavel (2010, p. 11).



Por isso, era ardiloso. Homero “não decai” (Homero, 2003, p. 9), mas modernamente a ética ganhou novas narrativas: a ética humanística, a na web, a ecológica, a na política, nos negócios e, em especial, a ética nas corporações.

Como articular, por exemplo, os lucros das corporações com o bem comum? Como articular a narrativa ética em meio a tantas fraudes como as que se sucedem no país? É possível ser ético num ambiente não ético? Como fica uma organização que tem um forte discurso ético e, de repente, é envolvida em caso de corrupção?

Essas e outras questões perseguem as organizações, como uma sombra, desde o surgimento da Companhia das Índias Ocidentais, ou séculos antes, o capitalismo mercantil. Podemos demarcar linhas entre o universalismo e o particularismo, práticas consensuais e práticas abusivas, razão ética e racionalização ética. Aonde se poderia chegar? Às práticas de interesse geral, combinando o bem comum com o interesse geral? (Srouf, 2012, capítulo 8, parágrafo 77).

É inevitável a questão: o mundo seria, em sua origem, ético e bem ordenado? Seria o homem guiado por alguma razão maligna ou pervertida (a narrativa bíblica ou rousseauiana) que promoveu a desordem? Ou o mundo, em sua origem, era desordenado e sem outra “ética” senão a do mais forte, e o homem só faz tentar ordená-lo? Como encontrar um ponto de equilíbrio entre a norma ética, o conflito e, principalmente, a prática?

Os pilares da ética em Aristóteles (1992), por exemplo, são a prudência, a virtude e o prazer. Estas se confundem com o modo de vida do homem, no sentido de humanidade, de ação, e conduzem à felicidade, enquanto “a vida dedicada ao dinheiro é um gênero violento” (Aristóteles, 2014, Livro I, 6, 1103a) e não traduz uma virtude. Por virtudes, entendam-se as virtudes intelectuais: sabedoria, inteligência prática, compreensão; e as virtudes morais: generosidade e temperança (Aristóteles, 2014, Livro I, 7, 1003a). Assim diz o filósofo grego:

Tudo que se produz por ignorância é não voluntário, porém é voluntário o que se dá com aflição e com arrependimento. Porém, a qualificação de “involuntário” não pode aplicar-se quando alguém ignora o que lhe convém, pois não é na ignorância que se dá a eleição da responsabilidade do ato involuntário (sim do vício), nem a ignorância em geral (Aristóteles, 2014, Livro III, 1, 1110b)<sup>2</sup>

Nesses casos, não deveria haver compaixão, nem perdão, pois não houve ignorância. Aristóteles viveu numa época parecida com a nossa. Se sofremos com a erosão de valores essenciais – a amizade, a fraternidade, a razão –, Atenas, no século IV a.C., estava desmoralizada com a derrota na guerra do Peloponeso; os gregos pregavam a lei do mais forte e a juventude sentia-se sem esperanças. Aristóteles lhes acenou com a possibilidade de uma vida ética.

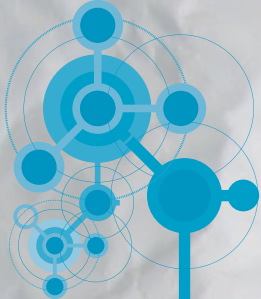
Simples, não? Se for abordado pelo viés da opinião, a questão política se reduz a uma tomada de posição mais ou menos argumentada. Mas se a questão for abordada sob o ângulo do poder político, então a complexidade ganha forma. Porque o exercício da ética está ligado ao sistema de valores e, em síntese, à governança das organizações para o bem da sociedade.

## A ÉTICA DA RIQUEZA

As discussões em torno da ética acompanham o desenvolvimento da sociedade. Na Roma Antiga, não era ético ter escravos. O escravo não passava de um instrumento. Era simples extensão dos seus donos. Não era ninguém. Era fonte de riquezas e poder.

<sup>2</sup> Os autores em livre tradução.





No início do Renascimento, o cenário irá mudar, e radicalmente: Leonardo Bruni, intelectual de múltiplos saberes, que se fundamenta em Aristóteles, Cícero e Políbio, não para defender o escravismo, mas para fazer com que a ideia da riqueza deixasse de ser tema de polêmica e temor de perda da antiga *virtù* romana – a capacidade de mudar o destino – para converter-se em uma questão que podia ser resolvida por meio da ética aristotélica. E, assim, os bens materiais passaram a ser incorporados às virtudes ativas.

Ele afirma, como se tentasse sintetizar a preeminência da vida ativa em oposição à vida contemplativa, que a força das instituições e da educação é que determinam a realidade dos valores republicanos. Seria esse o sentido profundo, na República, da ética. Seria a ética o caminho seguro para a acumulação de riquezas?

Como Aristóteles, Leonardo Bruni (2007) considera a riqueza e os bens materiais como uma *virtù* ativa. O prefácio de *Economia* (obra aristotélica na concepção, mas erroneamente atribuída a Aristóteles), que ele traduziu para Cosme de Médici, enfatiza que as *divitiae* destacam seus proprietários e lhes conferem “a capacidade de praticar suas virtudes”. Faz o elogio da riqueza herdada como forma de tornar a vida mais fácil, ser magnânimo e liberal, elevando-se na dignidade da República. Tem, porém, o cuidado de condenar o apetite ilimitado pela riqueza. A tradução de *Economia* foi vastamente divulgada; Bruni, amplamente criticado.

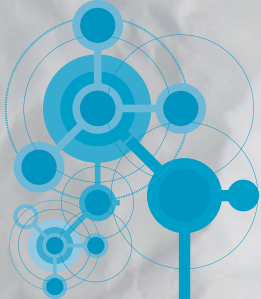
Bruni defendeu-se recorrendo a uma nova interpretação de Platão e Aristóteles. “Em tanto que a alma, apesar de que é muito mais valiosa, necessita do corpo a fim de que viva o ser humano, os bens da alma podem ser muito mais valiosos e, ainda assim, necessitam de bens materiais e corporais para produzir a felicidade”, conforme citado por Hans Baron (1993, p. 141-142). Na sua argumentação, Bruni rebatia a doutrina estoica que, no seu entender, estava fora do alcance do ser humano, salvo para aqueles que se tivessem transformado em “blocos sem alma”, despojados de toda a sua humanidade. Sua rigidez de princípios amesquinhou os corações. Segundo ele, a doutrina de Aristóteles, ao contrário, faz “humanos aos homens” (Baron, 1993, p. 141-142).

O humanista Leonardo Bruni recorre com frequência à *Ética a Nicômaco*. Procura alinhar as necessidades do corpo, como a alimentação, às necessidades da alma, como a contemplação, mas não recua da tese principal: “A condição prévia da liberdade é o dinheiro: para alcançar a justiça são necessárias as propriedades; para ter valor é necessária a força” (Baron, 1993, p. 199).

A guinada, com Bruni, foi notável. Com a revitalização da ética cívica de Aristóteles, a frugalidade de Cesar e de seus soldados, que se contentavam com farinha, manteiga e água, no dizer de Boccaccio, tornou-se alvo de ironias e ácidas críticas.

A explicação para a existência desse culto a pobreza estava na tirania que varrera a liberdade da antiga república romana (Baron, 1993). Rompido o dogma estoico e religioso da pobreza, a influência do aristotelismo cívico projetou-se pelos centros humanísticos de toda a Itália. Com ele, a Renascença começa a florescer sob o signo do nascente capitalismo e a ideia de República irrompe como um símbolo de liberdades públicas e, acima de tudo, como liberdade de empreender que, na contracorrente do humanismo, vai paulatinamente limitando a participação da vida pública a uns poucos cidadãos possuidores de riquezas.

É nesse contexto de reflexão em torno da circularidade da história que se destaca a personalidade e a obra de Leonardo Bruni. Mas as contradições em torno da pobreza não desapareceram e continuaram a se acirrar. Se antes de Bruni, os quiliastas invadiam cidades na Europa na expectativa de promover a igualdade entre os homens, no século XVI, na Alemanha, explodiu a primeira revolta armada camponesa, esta liderada por Thomas Müntzer, antigo companheiro de Martinho Lutero, resoluta a derrubar os nobres e tomar as terras para distribuí-las. Foi supliciado e enforcado. Mas a revolução luterana e sua visão



ética quanto à igualdade dos homens perante Deus renderia frutos. Daria origem às revoluções Inglesa, Francesa e, inclusive, à Revolução Russa, que nasceu de uma corrente da Revolução Francesa. A utopia comunista, que inaugura a narrativa da ética de classes, que floresceu com Karl Marx. O escravismo foi frontalmente condenado.

A utopia veio para ficar. Primeiro, pela crença do poder das ideias. A seguir, pelo poder da Revolução. A força das relações de produção e as forças sociais que elas portam fizeram a história dos utopistas, o comunismo científico e todo o extenso cortejo de lutas sociais que já existiam nos tempos de Leonardo Bruni e, evidentemente, não desapareceram com a valorização das riquezas.

## ÉTICA PRÁTICA

O que seria uma ética prática? Inviabiliza-se num mundo dominado pela ilusão, pela falsificação e pela “defraudação”, mas é viável num mundo de solidariedade das forças sociais (Bloch, 2006a, p. 426). É a tese de Ernest Bloch e seu princípio esperança.

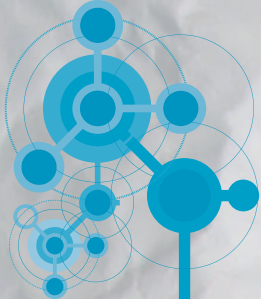
Da condenação dos valores capitalistas, em Bloch, derivam a rejeição ao neokantismo doutrinário que ele definia como “fantasia objetiva” à época em que, aos 22 anos, formulou o conceito de “ainda-não-consciente” e, também, conceitos como “ainda-não”, “latência”, “tendência” e “utopia” (Münster, 1997, p. 59-60). Foi um processo crítico ao neokantismo iniciado nas duas primeiras décadas do século XX, mas que, por meio de Kant, abriu-lhe os olhos para a tese da antecipação do futuro.

Se a doutrinação do neokantismo fomentava o embate autoritário contra a compreensão da história, Kant (2003, 2005, 2010) acendeu a fagulha do pensamento ético que une a consciência contra a opressão na ética do compromisso (a lei) e na ética da responsabilidade (o humanismo). A esse respeito, era necessária, para Bloch, uma ação prática, ampliando o tema da ética para todos os homens, fazendo do amanhã e do mundo a medida a modelar pela experiência.

Essa tese supera a ética iluminista que conduz ao cognitivismo, o individualismo e universalismo (Rouanet, 1990, p. 149). Sim, a ética blochiana é cognitivista, porque prescinde da religião como guia moral e, igualmente, é universalista, por entender que o respeito à humanidade é um valor universal, mas não é individualista no que se refere a colocar o homem acima da coletividade e das suas obrigações com relação à pólis. O homem ético, além das obrigações comuns, não orientadas para a centralidade da autorrealização do indivíduo, o hedonismo e o egoísmo, é aquele que sonha com o futuro.

Em Bloch, o indivíduo não é um átomo isolado, um ser soberano capaz de se sobrepor às leis e estabelecer critérios soberanos do bem e do mal. O homem é o universal, mas o procedimento de universalidade começa pela organização social. O processo não mais conduziria à dicotomia entre a natureza e o costume, mas para um mundo em que o eudemonismo fosse comum a todos e a eticidade fosse a consciência moral solidária.

Contra o individualismo e as éticas discursiva, normativa e do individualismo absoluto, a ética socialista da igualdade e do progresso coletivo deveria ser levada à prática para criar uma sociedade humana. Uma filosofia ética de liberdade, com o propósito de criar uma sociedade sem classes e criar condições para a existência do humano-universal. Em Bloch, nada existe de ingênuo ou meramente sonhador na defesa desse caminho. A começar que ele não é eurocêntrico, isto é, não pensa o mundo a partir da Europa, mas com o horizonte universal. Conhecimento, compreensão e engajamento do filósofo na libertação humana estão inter-relacionados, sendo mobilizador para a reflexão dialética sobre “o ainda-não-ser, sobre o



Novo"<sup>3</sup>. Nada converge para a restauração repetitiva do mesmo. Tudo se volta para a revolução e à construção do mundo sob o signo da liberdade, igualdade e fraternidade.

Em *The spirit of utopia* (2000), em *Traces* (1968) e em *O princípio esperança* (2005, 2006a, 2006b), há persistente fascínio pela ética kantiana. Mas a ética blochiana inclina-se para o que favorece a libertação do homem. É uma ética da "ação desinteressada". Permeia a ideia do apocalipse, que varreria do mundo o capitalismo e faria o homem despertar para a "mediocridade" imposta por "mediocre", que é o pensar apenas em si mesmo (Bloch, 2000, p. 235).

Em *Traces*, Bloch (1968), ao demarcar as fronteiras do seu pensamento da ética de Kant, compara o homem a uma criança que, no ventre da mãe, possui seus órgãos formados, mas que ainda não desenvolveu habilidades morais. Volta ao tema em *O princípio esperança* ao sublinhar que, no homem, "o conteúdo da esperança ainda é menor que o anseio" (Bloch, 2006b, p. 462).

A sua utopia amplifica o limite da realidade até o ser possível. Os homens não são o que são, mas o que podem ser. A práxis e a ética não são zonas autônomas. Estão interligadas pela vontade de mudança. Altera-se, então, por completo, o princípio ético burguês: ética é transformação. Seu paradigma inicial pode se assentar na ética da responsabilidade kantiana, mas se desenvolve na ética de um mundo novo, um homem novo. É uma ética que alargaria o mundo humano para a luz e faria a vida coincidir com a imanência humanística no sentido "radicalmente progressista", tornando "o desenvolvimento da riqueza da natureza humana como fim em si mesmo" (Bloch, 2006b, p. 372).

A sua reorganização das *Teses* de Marx sobre Feuerbach tem essa perspectiva. Na Tese 2, o pensamento escapa da "generalidade" e da "abstração" para se fixar nas relações entre teoria e prática, o que lembra, como ressalta Bloch, os estoicos, que tinham a lógica como "mero muro, a física como mera árvore e a ética como fruta" (Bloch, 2005, p. 265). O ato de pensar e agir incentiva o homem a transformar o mundo (Tese 2) e fazer da ética o cerne dessa transformação.

Além da riqueza interior do homem como fim, não como meio, a descoberta de Kant, por Bloch, ocorre na Universidade de Würzburgo, onde, por dois anos, Bloch estudou profundamente Kant e a epistemologia pós e neokantiana<sup>4</sup>. Isso o impulsionou à "esperança ativa, distinta de toda a confiança cega e passiva no futuro" (Münster, 2001, p. 278).

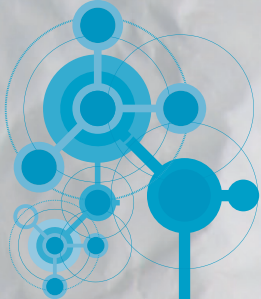
É com a disposição de intervir no mundo que Bloch propõe uma ética revolucionária, tema que, por estranho que possa parecer, encontra-se "ausente do pensamento filosófico contemporâneo e também do marxismo" (2005, p. 269, tradução nossa)<sup>5</sup>, mas presente na "dimensão ética dos anos 1920" e nos "últimos escritos de Rosa Luxemburgo", em que se encontram colocadas as palavras "ideal" e "socialismo" (Palmier, 1986, p. 262).

Em Bloch, a ética é sobre o repensar da religião, da tecnologia, das relações de produção e o repensar do próprio homem. Não comporta ilusões. Não é uma ética normativa. Desenrola-se nas categorias do ainda-não-consciente, da totalidade do ser e no pressuposto filosófico do mundo como processo. É a ética que associa a negação de Deus e do destino à autodeterminação humana e ao futuro. É uma escolha, tendo como objetivo final a felicidade humana e a convivência coletiva. Fundamenta-se na categoria da possibilidade. Envolve a dialética do ainda-não e o entusiasmo do dever-ser. Explica a simpatia de Bloch

3 Cf. *Marxismo e libertação*, de Antonio Rufino Vieira (2010, p. 112), no que se refere aos vínculos do pensamento blochiano e à Filosofia de Libertação latino-americana: "A superação da alienação é base real para que o homem se realize enquanto liberdade. Como o conceito de homem não é abstrato, mas concreto, ele aplica-se diretamente às classes sociais, de modo especial àquelas que têm o seu ser negado, subsumido pelo capital dependente. A Filosofia, nos países dominados, portanto, é chamada para outro compromisso, exigindo de si um novo estatuto epistemológico, uma nova atitude política, um novo conceito de homem".

4 Nas universidades alemãs, entre 1870 e 1914, predominava o neokantismo e o pensamento oficial representado por Hegel. Também predominava a influência de Nietzsche, além da mística alemã de Jacob Boehme e Eckhart de Hochheim, mais conhecido como Mestre Eckhart (Münster, 1993).

5 "Il est étrange de constater que ce thème est aujourd'hui à peu présent de la philosophie contemporaine aussi bien que du marxisme".



pelo romantismo revolucionário e pelo poder dialético da *Utopia* de More. Completa-se com a totalidade do ser e a conexão entre todas as coisas.

## DA ÉTICA RETÓRICA À ÉTICA TRANSFORMADORA

A maior parte do século passado foi de embate entre as narrativas de utopia e as narrativas voltadas para os ganhos de produtividade e competitividade. Os temas centrais das narrativas organizacionais eram o desenvolvimento, os empregos, os investimentos, os mercados e a tecnologia; para a sociedade, a política era pedra de toque e em meio às esquerdas, “o homem novo”. O tema da ética era naturalizado, como se ela fosse produzida por geração espontânea e não exigisse a educação do homem.

A realidade revelou-se cruel. Desde a Grécia Antiga creditavam-se as transgressões, com maior ou menor intensidade, à falta de consciência. Não era bem assim na prática, mas esquecia-se a prática. Era cômodo. No contexto das organizações, não se precisava mexer no modelo de negócios, fundamentado no “fetiche da mercadoria” (Sennett, 2014, p. 214).

Com a queda do Muro de Berlim, não só a ideia do “homem novo” se liquefez, como se instalou uma crise ética sem precedentes no mundo ocidental. Nas redes sociais, com a velocidade que se imprimiu à comunicação, a narrativa ética tornou-se quase sempre uma peça de retórica dissolvida no choque com a realidade social e organizacional.

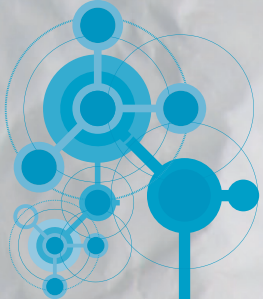
Em *O homem da companhia*, Anthony Sampson (1996, p. 341) define as companhias como um “campo de batalha global”. Referia-se aos anos 1990 e ao embate entre as empresas americanas e japonesas, com impasses de ambos os lados – em particular o fim da lealdade por parte de empregados e empregadores – vindo à tona pela primeira vez em quatro décadas. Testemunha da nova realidade ética era a onda de fusões e incorporações, *locus* patrimonial sem compromisso com identidades, missões, visões e valores ancorados na tradição dos negócios.

O cenário era de incerteza e a Europa não chegava a ser exceção. “Os executivos europeus ainda estavam mergulhados em suas culturas e estilos nacionais separados, formados por sistemas educacionais, cada um com suas especialidades e limitações” (Sampson, 1996, p. 354). Era preciso se tornar mais profissionais, seguindo a trilha aberta pelas empresas alemãs e inglesas, desde os anos 1950. Mas as versões do capitalismo continuavam muito diferentes e nada indicava que fosse haver mudanças expressivas (Sampson, 1996, p. 354-358).

Agora, as pressões se avolumam e as narrativas adicionam o ingrediente da ética como exigência. Segundo Srour (2012, Apresentação, parágrafo 5), “ganha corpo a cidadania organizacional”. Isso é a era da informação que serve de base à Revolução digital, um momento tão inédito quanto foi a era da máquina, nos dois séculos da Revolução Industrial. Revolução digital que nasceu, embora não visível por toda a parte, mais liberal, mais democrática, com relações corporativas “autônomas e comunitárias e, sobretudo, capitalistas sociais” (Srour, 2012, Introdução, parágrafo 13).

Nesse novo tipo de capitalismo, o excedente econômico é partilhado por salários indiretos, remuneração variável, participação nos lucros, investimentos em projetos comunitários que fortalecem o terceiro setor, ou se instala sob a forma de parcerias entre o setor privado e o setor público. E a tendência seria “superar o antigo capitalismo excludente” (Srour, 2012, Introdução, parágrafo 15).

Celebra-se, assim, a matriz libertária, pelo menos no Primeiro Mundo e no plano retórico. “Um destaque especial cabe à teoria ética da responsabilidade, que se funda na análise de risco com vistas à produção de resultados coletivamente benéficos



(racionalidade teleológica), em contraste com a teoria ética da convicção, que faz da conformidade aos deveres sua regra de ouro” (Srouf, 2012, Introdução, parágrafo 18). A ética tornou-se um diferencial competitivo no mercado, como são a qualidade dos bens e serviços e as novas tecnologias.

O que significa isso? Que à mecânica capitalista foi incorporada uma nova chave-mestra: as empresas deixam de se orientar apenas pelo lucro, ainda que este fosse determinante, e passam a guiar-se, de modo indissociável, pela conduta da responsabilidade social (Srouf, 2012, capítulo 2, parágrafo 37). Fato é que não se define mais uma empresa apenas pelo valor dos seus ativos materiais, mas contabiliza-se também o conceito de responsabilidade social, de responsabilidade histórica<sup>6</sup>, que reveste o capitalismo de um princípio associativo e distributivista.

A extensa rede de públicos estratégicos – dentre eles, a imprensa, autoridades, sindicatos, empregados, organizações não governamentais, clientes, investidores e as comunidades diretamente atingidas ou interessadas pelas atividades e operações organizacionais – está cada vez mais atenta à qualidade da identidade das empresas, construída a partir da memória e história relacional dessas organizações, mediadas com base em suas narrativas da experiência com esses públicos.

São narrativas alicerçadas na memória e na história, que expressam os fatos ligados à competência, à legalidade e à legitimidade organizacionais, fundamentais para a concessão, pela sociedade, do licenciamento social para o funcionamento organizacional. Narrativas que exigem, por parte das organizações, compromissos que transcendam o contexto dos acontecimentos das linhas de produção, dos escritórios, dos pontos de venda, e colocam suas políticas, seus planejamentos e suas ações também alinhadas com as transformações sociais, do Estado, da política e da democracia, sob o pano de fundo da globalização e das novas tecnologias da informação, em que se criam novas significações em um ambiente de ágora digital. Nesse contexto social, político e tecnológico, em que a responsabilidade histórica das empresas e instituições é examinada pela sociedade e os seus públicos, inaugura-se um extenso cortejo de impactos sobre a identidade organizacional.

Em outras palavras, deve-se observar, diante dessas exigências da sociedade e do mercado, que a identidade organizacional esteja sedimentada o suficiente para que sejam levadas à prática mudanças que sintonizem as empresas com as amplas transformações da ecologia social, cultural e econômica a que pertencem. Esse cenário remete as empresas para a responsabilidade com a qualidade de vida nas comunidades onde essas organizações têm algum tipo de relacionamento. São questões prementes e urgentes, necessárias à construção de um ambiente que supera a mera retórica, comprometendo-se com narrativas éticas transformadoras.

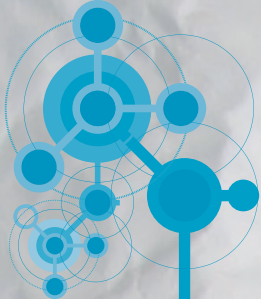
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode inferir no atual cenário de mudanças é que, a julgar pelas tendências, sejam elas dominantes ou não, uma parte importante do capitalismo luta para se tornar civilizado<sup>7</sup>. A sociedade se torna mais e mais participante, e tudo que não soa ético se desmancha no ar.

Pode-se argumentar que se trata de uma visão idealista, mas a mera valorização da ética já é uma virtude. E significa que o egoísmo já não é tão abundante e o cuidado com o cidadão e com o meta-humano já não é mais tão escasso (Nassar; Janine Ribeiro; Guttilla, 2007, p.15).

<sup>6</sup> Tal conceito desenvolvido por Paulo Nassar tem natureza sistêmica e cobre todo o período de existência da organização, cuja credibilidade (e identidade) decorre do cumprimento de suas responsabilidades numa perspectiva histórica, que vai dos feitos do passado às promessas para o futuro (Camargo; Goulart, 2015; Nassar, 2012).

<sup>7</sup> Um bom exemplo que ancora essa afirmativa é o documento on-line *Desculpe, a Odebrecht errou* (Odebrecht, 2016).



Há uma ética do real em ascensão. O desejo de levá-la à prática pode vir a ser um componente para uma ação correta. É como se o valor ético fosse um imperativo a ser protegido da devastação do real, da “morte da família”, da “morte da escola”, da “morte de Deus”, da “morte do trabalho” e dos valores em tensão com as visões relativistas.

É como se a utopia ética estivesse sendo empurrada cada vez mais longe, a despeito da ameaça permanente do retorno à barbárie. A ética nesses novos tempos também é sinônimo de solidariedade e de uma *polis* igualmente unida pela solidariedade. Será que as empresas e instituições estão preparadas para essa nova leitura do tempo? Para narrativas reais? O futuro dirá.

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Brasília: UnB, 1992.

\_\_\_\_\_. *Ética a Nicômaco*. Trad. de José Luiz Calvo Martínez. Madrid: Alianza Editorial, 2014.

BARON, Hans. *En busca del humanismo cívico florentino*. Trad. de Miguel Abelardo Camacho Ocampo. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

BLOCH, Ernest. *Traces*. Paris: Gallimard, 1968.

\_\_\_\_\_. *The spirit of utopia*. Trad. de Antony A. Nassar. Redwood City: Stanford University, 2000.

\_\_\_\_\_. *O princípio esperança*. Trad. de Nélio Schneider. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. v. 1.

\_\_\_\_\_. *O princípio esperança*. Trad. de Werner Fuchs. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006a. v. 2.

\_\_\_\_\_. *O princípio esperança*. Trad. de Werner Fuchs. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006b.v. 3.

BRUNI, Leonardo. Memoirs. In: \_\_\_\_\_. *History of the Florentine people*. London: Harvard, 2007, v. 3.

CAMARGO, Ana Maria; GOULART, Silvana. *Centros de memória: uma proposta de definição*. São Paulo: Sesc Edições, 2015.

HOMERO. *Ilíada*. Trad. de Haroldo de Campos. São Paulo: ARX, 2003.

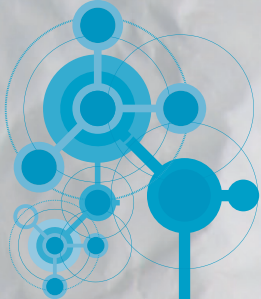
KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. Trad. de Valério Rohden. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. *The metaphysical elements of ethics*. Trad. de Thomas Kingsmill Abbott. State College: Penn State University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. *The critique of pure reason*. Trad. de J. M. D. Meiklojohn. State College: Penn State University Press, 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. Trad. de Maurício Santana Dias. São Paulo: Penguin/Companhia das Letras, 2010.

MÜNSTER, Arno. *Ernst Bloch: filosofia da práxis e utopia concreta*. São Paulo: Unesp, 1993.



\_\_\_\_\_. *Utopia, messianismo e apocalipse nas primeiras obras de Ernst Bloch*. Trad. de Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: Unesp, 1997.

\_\_\_\_\_. *L'utopie concrète d'Ernst Bloch: une biographie*. Paris: Éditions Kimé, 2001.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. 3. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

NASSAR, Paulo; JANINE RIBEIRO, Renato; GUTTILLA, Rodolfo W. (Orgs.) *A comunicação organizacional frente ao seu tempo: missão, visão e valores* Aberje. São Paulo: Aberje Editorial, 2007.

ODEBRECHT. Comunicação. Releases. *Desculpe, a Odebrecht errou*. 1 dez. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/R4yG8m>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

PALMIER, Jean-Michel. En reliant L'Ésprit de l'utopie ou Prière pour un bon usage d'Ernst Bloch. In: GOETHE INSTITUT. Réification et utopie: Ernst Bloch and György Lukács un siècle après. 1985, Arles. *Actes du colloque Goethe Institut...* Arles: Actes Sud, 1986.

ROUANET, Sérgio Paulo. *As razões do Iluminismo*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1990.

SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia*. Trad. de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SENNETT, Ricardo. *O declínio do homem público*. Trad. de Lygia Araújo Watanabe. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VIEIRA, Antonio Rufino. *Marxismo e libertação: estudos sobre Ernest Bloch e Enrique Dussel*. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2010.

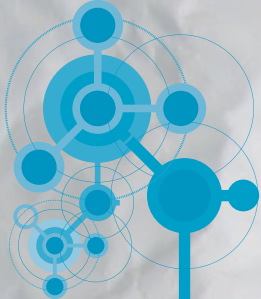
---

Texto recebido em 06.12.2017 e aprovado em 18.12.2017.

# ENTREVISTA







## Antonio Castillo Esparcia

- Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), España
- Licenciado en Comunicación por la UAB
- Profesor de Relaciones Públicas en la Universidad de Málaga, España
- Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP) de España
- E-mail: [acastilloe@uma.es](mailto:acastilloe@uma.es)

## Los profesionales de relaciones públicas y su creciente impacto en la sociedad española

### Public relations professionals and their increasing impact on Spanish society

### Os profissionais de relações públicas e seu crescente impacto na sociedade espanhola

#### Entrevistadora

María Antonieta Rebeil Corella

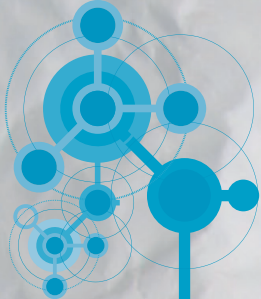
- Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Iberoamericana, México
- Maestra en Educación por la Stanford University, EUA
- Licenciada en Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad Jesuita de Guadalajara, México
- Profesora en la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México
- Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel 2 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)
- Coordinadora ejecutiva de la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC)
- Coordinadora del GT2 de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC)
- E-mail: [arebeil@anahuac.mx](mailto:arebeil@anahuac.mx)

#### Fonte da foto

Else Lemos

#### Entrevista

Antonio Castillo Esparcia



**C**atedrático de Universidad. Licenciado y doctor en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), se integra como docente en la Universidad de Málaga en 1997. Una revisión del currículum aportado muestra una actividad intensa en los apartados de investigación en revistas científicas, libros y capítulos de libro, además de participación en congresos nacionales e internacionales y en dirección de tesis doctorales. Es evaluador de agencias de acreditación nacionales e internacionales. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP) de España.



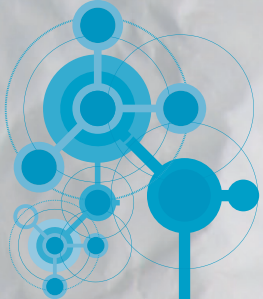
**ORGANICOM** – *Antonio Castillo, muchas gracias, de antemano, por aceptar la realización de esta entrevista para la revista ORGANICOM. Aprovechando tu amplia experiencia como Vocal Primero de la Comisión Académica de Doctorado Interuniversitario de Comunicación de las Universidades de Málaga, Sevilla, Cádiz, Huelva y la Universidad Internacional de Andalucía, ¿qué tal si conversamos un poco acerca del lobbying por la relevancia que está tomando, no solamente es España, sino en todo el mundo? Al ámbito de la política, ¿qué impacto estamos teniendo como publirrelacionistas? ¿Puedes mezclar España con América Latina?*

**Antonio Castillo Esparcia** – En el ámbito político, para hacer un cierto recuerdo de lo que es la historia de las relaciones públicas, observamos que ya hubo un presidente norteamericano que fue el primero que contrató a un periodista para que generase una buena imagen. Éste fue un famoso periodista que se llamó Amos Kendall y que ya le llevó la imagen a algún presidente norteamericano.

Todo lo que son relaciones públicas y lo que es política está directísimamente implicado, pero ya no sólo desde un concepto muy tradicional de lo que es la política, que normalmente la gente de ciencia política lo relaciona con lo que son las instituciones, por ejemplo, de tipo institucional como puede ser el aparato gubernamental, el aparato legislativo o el aparato judicial, incluso desde el punto de vista de los partidos políticos. Es decir, eso está todo muy estudiado desde esa perspectiva del papel de lo que son las relaciones públicas, sólo que es también la comunicación política.

Yo creo que también las relaciones públicas juegan ahí un papel desde el punto de vista de lo que en el ámbito anglosajón se lo llaman *lobbyings*, porqué y en qué sentido. Hay un autor norteamericano que se llama Lester Milbrath que tiene un

Todo lo que son relaciones públicas y lo  
que es política – espaço entre as palavras  
está directísimamente implicado.



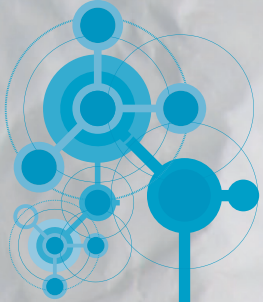
libro muy prototípico y es cómo él define el *lobbying*. Al final él define el *lobbying* como una actividad de tipo comunicativo, al final es alguien que pretende que, a partir de la influencia que tú puedas generar, un tercero adopta una decisión favorable a tus intereses. Eso en el fondo es lo que define a un *lobbying*. Así dicho en abstracto, nos puede parecer mal que yo influya sobre un tercero para que éste haga cosas favorables a mis intereses. Puede parecer mal, pero, claro, si nos planteamos algunos ejemplos de *lobbyings*, no desde la perspectiva negativa, sino de la perspectiva positiva, puede pasar los descriptos adelante.

Hay un *lobbying* muy famoso que se llama Amnistía Internacional: ¿qué es lo que hace?, ¿pretende generar influencia entre los gobiernos de los diferentes países para que esos gobiernos adopten decisiones favorables a los intereses que Amnistía Internacional defiende?, ¿qué intereses defiende Amnistía Internacional?, ¿es respecto a los derechos humanos, con lo cual vemos que la tirada de la perspectiva del *lobbying* no es mala? Otro *lobbying* muy conocido se llama Greenpeace: ¿qué pretende Greenpeace? Sencillamente que los gobiernos adopten normativas y legislación de defensa del medio ambiente. Con lo cual el concepto de *lobbying* y el papel de lo que son las relaciones públicas con los poderes públicos tienen mucho que ver con el tipo de intereses que se defienden, normalmente siempre se asocia el tema del *lobbying* con cuestiones de tipo negativo con connotaciones de soborno, de chantajes etc. Pero si pensamos en el *lobbying* como una estrategia para defender los intereses propios, tenemos que poner el énfasis en qué tipo de intereses defiende yo, no tanto en el *lobbying*. El *lobbying* es una herramienta.

**ORGANICOM** – ¡Claro, el *lobbying* es una herramienta!

**Antonio Castillo Esparcia** – Lo importante es quién genera la herramienta y para qué la usa. Por ejemplo, en Estados Unidos hay un *lobbying* que a mí me parece muy bueno que se llama Causa en Común que es un *lobbying* que va en contra de los *lobbyings*. Es un *lobbying* que se ha creado para denunciar los abusos y los excesos de los malos *lobbyings*, con lo cual vemos ahí que el papel de las relaciones con el ámbito político estaba muy entroncado en un concepto tradicional que serían los poderes públicos legislativo, ejecutivo y judicial y con los partidos políticos, pero las relaciones públicas tienen un marcado carácter político cuando asesoran a cualquier asociación de tipo social para que esa asociación traslade ese poder a los poderes públicos. ¿Con qué intención?: con la intención de que se adopten decisiones y regulaciones favorables a los intereses de esas asociaciones. Otro *lobbying* muy conocido también que no nos puede parecer mal es el *lobbying* de las asociaciones de consumidores. ¿Quién puede estar en contra que se hagan normativa que defienda a los consumidores? En principio todo

**El *lobbying* es una herramienta. Lo importante es quién genera la herramienta y para qué la usa.**



mundo está de acuerdo a los consumidores, entonces las sanciones de consumidores cuando pretenden que se cambie la normativa. Una de las cosas que hacen es generar estrategias de *lobbying*, cómo la generan y de qué manera la generan ahí ya va la perspectiva ética, pero *per se* el *lobbying* no es negativo ni es malo, sino que es una herramienta que se tiene para serlo. El problema son las connotaciones de tipo negativo y peyorativo que tienen los *lobbyings*.

**ORGANICOM** – *Se han acumulado, ¿no? ¿Aquí en España es muy fuerte eso?*

**Antonio Castillo Esparcia** – Aquí en España es bastante negativo, entonces las personas que trabajan en esos ámbitos no se definen como *lobbistas*, sino se definen y han creado una asociación que se llama Asociación de Profesionales de Relaciones Institucionales (APRI). Qué ocurre, pues son los *lobbistas*, pero yo lo que hago son relaciones institucionales. Entonces no se utiliza la expresión en ese sentido *lobbistas*.

Ahora bien, la propia APRI defiende sus estatutos que se legitimen socialmente, que se utilicen las palabras *lobbying* porque *per se* no es nada malo ser *lobbista* ni hacer el *lobbying*, sino que es cuando tu ejerces una actividad profesional bien o mal, como puede serlo el buen periodista o el mal periodista, o el buen abogado o el mal abogado. No es una actividad profesional que no se puede estigmatizar desde ese punto de vista, sino hay que ver cómo se ejerce y si se ejerce desde postulados éticos o no.

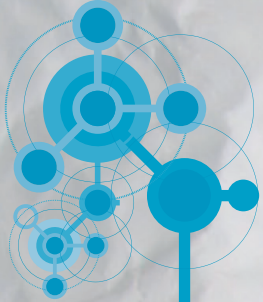
**ORGANICOM** – *¡Excelente! Y si nos metemos más al ámbito cultural y el impacto que pueden tener las relaciones públicas en este ámbito de lo cultural, ¿qué podríamos decir?*

**Antonio Castillo Esparcia** – Ahí en el ámbito de las relaciones públicas jugamos mucho con lo que son todo imágenes de tipo social y procesos de enculturación de tipo social, entonces son muy importantes y hay algunas organizaciones que están mezcladas entre *lobbyings* y no *lobbyings* que son los llamados *vintage*, en la terminología anglosajona y en la terminología española lo llamamos laboratorios de ideas, que son organizaciones que ejercen una actividad eminentemente comunicativa dirigida hacia la sociedad.

**ORGANICOM** – *¿Son organizaciones abiertamente y formalmente constituidas?*

**Antonio Castillo Esparcia** – Son organizaciones formalmente constituidas que se definen como tales, que a su vez tienen sus postulados, ya sean ideológicos o empresariales, ya sean de otro tipo, pero que cada vez tienen más peso social, puesto que lo que hacen es entrar en la lucha cultural del mundo de las ideas.

Al final el mundo de las ideas son aquellas proyecciones sobre como nosotros nos enfrentamos a problemas sociales y desde qué perspectiva. Entonces hoy en día los *vintage* son una herramienta bastante interesante y poderosa que se están utilizando en muchas sociedades y, al igual que el *lobbying*, provienen del mundo de los Estados Unidos, puesto que hay un tal cúmulo de asociaciones de tipo social que han generado muchas estrategias de tipo comunicación, con lo cual es el entorno y el contorno cultural es fundamental, puesto que el entorno cultural nos establece las fronteras conceptuales o los marcos conceptuales, a partir de los cuales nosotros tomamos decisiones sociales y políticas. Establecer las fronteras,



a partir de las cuales se toman las decisiones, implica que las decisiones sólo se toman desde una perspectiva y no desde otras y el mundo de las ideas hoy en día es muy importante y significativo.

**ORGANICOM** – *¡Sí, desde luego! es interesante como estas marcaciones desde las cuales puedes tomar decisiones, establecer ciertos límites, porque esto no lo tocas, no lo ves, pero hay unas paredes que te contienen y te hacen elegir lo que otros poderes quieren que elijas.*

**Antonio Castillo Esparcia** – ¡Exacto! ante un problema social qué soluciones le damos. Claro, puede haber cinco, diez, quince, veinte o treinta soluciones, pero si ya alguien se ha delimitado a delimitar las soluciones a cuatro posibles, que sean las que sean, incluso desde postulados de tipo ideológico, ya las otras opciones ni se contemplan. Entonces lo que estamos haciendo es un cierto encuadre ideológico o encuadre del mundo de las ideas o un marco de discusión sobre lo que es asumible y lo que no es asumible.

**ORGANICOM** – *Y lo demás no existe.*

**Antonio Castillo Esparcia** – Claro, eso además es imperceptible, porque no es consciente, es decir, es algo que nos va impregnando poco a poco y al final es establecer los marcos conceptuales de las soluciones políticas a problemas de tipo real, hoy en día es un tema bastante emergente en el caso de España, y en otros contextos también, en ese sentido de cómo establecemos las fronteras de lo asumible o no asumible políticamente hablando.

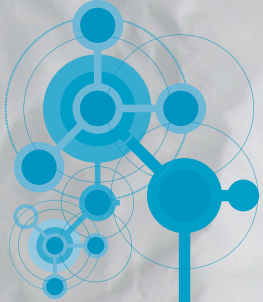
**ORGANICOM** – *Muy bien, vamos entonces a tocar este tema del lobbying. Vámonos a las universidades y cómo están funcionando.*

**Antonio Castillo Esparcia** – En el caso de *lobbying*, el enfoque que se tiene en las universidades se enfoca desde la perspectiva de los estudios de ciencia política y sociología, que son facultades de ciencia política y sociología, pero que nada se hace una explicación desde el punto de vista de la dinámica de los grupos de tipo social, de los grados de participación política.

**ORGANICOM** – *Pero es un quehacer nato del comunicólogo.*

**Antonio Castillo Esparcia** – Sí, luego tenemos la parte de las facultades de comunicación desde la perspectiva de la comunicación política. Entonces digamos que el *lobbying* se entronca desde una perspectiva más funcional, en el caso de la política y de la sociología, y en el caso más comunicativo desde el punto de vista de la facultad de comunicación. Entonces nos encontramos que es un ámbito interdisciplinar que abarca parte política y la parte comunicativa, pero que cada vez tiene más peso la parte comunicativa, puesto que hoy en día vivimos en la sociedad de la información, en la sociedad del conocimiento. Saber cómo se proyecta el conocimiento, qué tipo se proyecta y de qué manera se proyecta es absolutamente fundamental.

Porque tenemos que pensar una cosa: el *lobbying* además se tiene que adaptar al entorno político, en el cual se va a dirigir. Pongamos un ejemplo: normalmente el *lobbying* puede trabajar en los ámbitos tradicionales que son el legislativo, el ejecutivo



y el judicial, pero, hoy en día, aparece el *lobbying* que se llama Grapes Groups Lobbying que es el *lobbying* que se trabaja sobre la base, es decir, sobre campaña de *lobbying* que son dirigidas a la opinión pública.

El buen especialista de *lobbying* tiene que saber quién detenta el poder, que eso ha sido una gran discusión sobre el concepto de sociedad etc. Voy a poner un ejemplo muy sencillito: aquí en España, cuando cualquier organización quiere hacer una campaña de *lobbying*, pues tiene que tener claro si se va a dirigir más al aparato del gobierno, más al aparato del legislativo, más al aparato judicial o a qué otro o a la oposición. Aquí en España está claro que el buen *lobbying* se dirige no a ninguna de las instituciones, sino que se dirige a los partidos políticos.

**ORGANICOM** – *¿Cómo?*

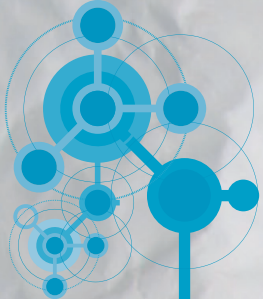
**Antonio Castillo Esparcia** – *¿Por qué?* Porque tenemos claro a la estructura política en España y su sistema electoral que el partido político que gana las elecciones domina de facto el aparato legislativo y el ejecutivo, con lo cual, trabajando sobre un partido político e intentando que el partido político haga tuyas tus demandas. Como *lobbying* estás consiguiendo que esas propuestas luego se vayan a llevar al parlamento y ese partido, a tener mayor en el parlamento se van a aprobar, y que esas propuestas luego se apliquen desde el aparato gubernamental. Entonces, en España el buen *lobbying* lo que hace es trabajar en el ámbito de los partidos políticos, en otros países, en otros contextos. Hay que ver realmente qué ámbito se trabaja más y lo que se le pide primero al buen *lobbista* es eso: que sepa realmente quién o dónde está el poder: De ahí, ir generando estrategias desde el punto de vista de la cercanía, desde el punto de vista de suministrar la información, desde el punto de vista del acceso al poder que eso también es fundamental y desde el punto de vista de cómo puedo influir yo y de qué manera puedo influir. Entonces el trabajo del *lobbying* es un trabajo complejo que implica muchas relaciones con actores de tipo político y por eso cuando se han hecho estudios sobre cuáles son los perfiles de los buenos *lobbistas*, generalmente, el perfil sale que son gente que provienen de dos tipos de mundo: del mundo político, que han sido antiguos diputados o antiguos gobernantes, o del mundo de la comunicación.

Luego son personas que ya tienen un bagaje bastante senior y las estadísticas nos dicen que suelen ser personas que ya pasan de los 45 años, desde el punto de vista de cómo tiene que ser su preparación como buenos *lobbistas*.

**ORGANICOM** – *Bueno, me dijiste con toda claridad sobre las relaciones públicas y cómo tienen que ver imagen con retorno a la productividad o a la economía y con la prevención de crisis. Así, cuando tú entras a un salón de clases y les dices de qué se trata el *lobbying* a tus alumnos, ¿qué les dices?*

**Antonio Castillo Esparcia** – Bueno, lo primero que les digo es: cuando lees la palabra *lobbying*, ¿qué piensan?, mayoritariamente cuestiones de tipo negativo. Cuando les pregunto si conocen algún *lobbying*, generalmente no los conocen, pero me suelen decir *lobbying* de las empresas eléctricas. Aquí en España, por ejemplo, se habla mucho del *lobbying* nuclear, de centros nucleares, es decir, siempre desde el punto de vista de *lobbyings* de interés económico y de empresas. Y la tercera pregunta que les hago es que me digan si conocen campañas que se hayan hecho de *lobbying* y la respuesta es ninguna, porque ningún *lobbista* va a decir cómo consigue el éxito.

**ORGANICOM** – *Que hizo una campaña.*

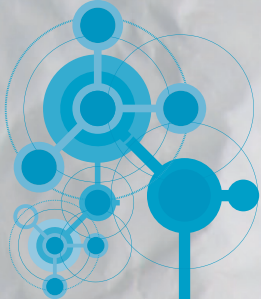


**Antonio Castillo Esparcia** – ¡Claro!, esa es una de las dificultades del *lobbying* y es cómo vas tu a explicar que has influido sobre un gobernante y, además, lo dices públicamente en el sentido que ese gobernante se ha venido a lo que tú le pedías, entonces en ese sentido es una actividad complicada y difícil. Yo siempre les digo, les hago una cuarta pregunta que me parece muy prototípica y es decirles lo siguiente: ¿qué os parecería que el gobierno de España financiase con 10 euros la compra de una camisa para cualquier persona que la quisiese comprar? Les parece un poco una cierta aberración, porque cómo va a financiarse con dinero público la compra de un bien privado como lo es una camisa, entonces todo el mundo está de acuerdo. Inmediatamente les explico y les digo: entonces estaréis también en contra con el plan que tiene el gobierno para subvencionar la compra de vehículos.

Entonces los estudiantes se plantean y se dicen: ¡ah, es verdad! Es que aquí en España los coches están subvencionados a la compra, entonces les explico y les digo: esa es una buena estrategia de *lobbying*. Entonces el buen *lobbista* no es lo que pretende que sus intereses particulares salgan a la luz pública, que es lo que hizo el *lobbying* de los fabricantes de automóviles. Sencillamente intentar convencer a los gobernantes que ese dinero que destina a subvencionar la compra de vehículos, el retorno económico será mayor que el dinero que han destinado y tienen todo una serie de ventajas de tipo social, económico, humano y político que ellos también, desde ese punto de vista, se pueden beneficiar y les conviene hacerlo.

**ORGANICOM** – *Muy interesante. Yo creo que con esto se abre muchísimo la perspectiva del quehacer del publicirrelacionista y también de quien está en el laboratorio de ideas, del pensamiento y nos abre tanto a las universidades como al campo de trabajo, muchas más cosas que las que hacíamos hace diez años.*

**Antonio Castillo Esparcia** – Yo, además, siempre digo que las relaciones públicas o uno de relaciones públicas tiene que ser una persona muy creativa, porque podemos hacer tantas cosas prácticamente a costo cero. En ese sentido, las estrategias que podemos hacer son absolutamente infinitas. Hoy en día, el diálogo es algo fundamental en el entorno en el que vivimos, entonces, toda persona u organización tiene que dialogar con su entorno y con sus públicos, es absolutamente esencial.



## Reynaldo Goto

- Pós-graduações em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Graduado em Engenharia Mecatrônica pela Escola politécnica da Universidade de São Paulo
- Ex-CEO da Iriel, empresa do Grupo Siemens
- Coordenador do Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)
- Presidente do Conselho da Alliance for Integrity
- E-mail: reynaldo.goto@siemens.com

## Integridade organizacional: muito além dos modismos

### Organizational integrity: much more than a fad

### Integridad organizacional: más allá de un modismo

#### Entrevistadoras

##### Ágatha Camargo Paraventi

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (FCL)
- Professora do curso de Relações Públicas da FCL
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br

##### Else Lemos

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Professora adjunta na Faculdade Cásper Líbero (FCL)
- Gerente de programas educacionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje; 2013-2015)
- Diretora administrativa da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp; 2008-2010)
- E-mail: else\_lemos@uol.com.br

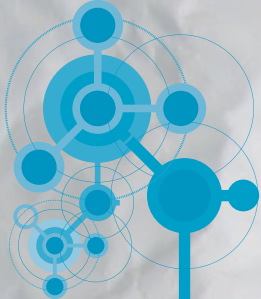
#### Fonte da foto

Ágatha Camargo Paraventi

#### Entrevista

Reynaldo Goto





**R**eynaldo Goto é Engenheiro Mecatrônico pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), com pós-graduações em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e MBA internacional em Berlim. Ingressou na Siemens em 1997, passando pelas áreas de Automação Industrial, Telecomunicações, Healthcare, Infraestrutura & Cidades, e foi CEO da Iriel, empresa do Grupo Siemens.

Em 2015 foi convidado pelo presidente da empresa para assumir o que a organização entende como um dos maiores desafios no Brasil, a área de Compliance. Gerencia uma equipe com 11 pessoas e divide sua agenda em atividades de comunicação, treinamento, revisão de procedimentos, testes e controles, além de investigações, palestras externas e projetos especiais.

Reconhecida com o selo de Empresa Pró-Ética da Controladoria Geral da União (CGU), e com o prêmio do Guia Exame de Sustentabilidade, a Siemens participa das principais alianças setoriais para integridade no país, como a Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), a Alliance for Integrity, a Associação Brasileira da Indústria de Alta Tecnologia de Produtos para Saúde (Abimed), a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o Instituto Brasileiro do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP), a Câmara Brasil-Alemanha, o Pacto pelo Esporte, a International Chamber of Commerce (ICC), o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), o Instituto ARC – Auditoria, Gestão de Risco e Compliance e a Legal Ethics & Compliance (LEC).

Desde 2016, Reynaldo é o coordenador do Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da ONU e presidente do Conselho da Alliance for Integrity.

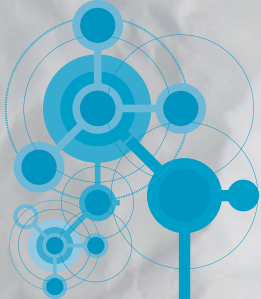


**ORGANICOM** – *Muitas organizações, desde 2013, 2014, estão investindo em programas de compliance, conformidade e ética. Qual seria a principal motivação para isso: crédito legal em caso de condenações, aspectos reputacionais?*

**Reynaldo Goto** – Eu acho que é uma mistura de tudo. Tem aquele executivo que tem medo as possíveis sanções e quer entender como minimizar os riscos de isso acontecer, tem aqueles que realmente, por convicção, entendem que estão em um mercado contaminado e precisam se vacinar, se proteger de alguma maneira. E há outros que seguem certo modismo também. Podemos traçar paralelos com outras ondas, como da qualidade ou da sustentabilidade. Vemos um pouco de todas as tendências. Mas, claro, organizações que estão necessariamente envolvidas com crises de integridade, no olho do furacão, têm uma preocupação um pouco maior, têm uma tempestividade maior para adoção de sistemas de prevenção e controle.

**ORGANICOM** – *Pelo que acompanha no mercado e à frente de atividades ligadas a compliance, como as organizações têm abordado o tema?*

**Reynaldo Goto** – Sobre isso, há dois sentimentos. Por um lado, vejo com bons olhos que as organizações estejam falando e se movimentando sobre esse assunto. Mas também com uma preocupação. Muitas vezes, os principais gestores querem falar: “Olha, nós somos diferentes do resto, nem todos os empresários são corruptos”. Ao dizer que “é diferente por ser íntegro”, parece que isso não é um requisito básico. Mas falar é fácil; ser consequente com relação ao discurso é bastante



difícil na prática, e esse é o grande desafio. Traçando de novo os paralelos, todo mundo diz que é sustentável. Legal dizer que é sustentável, mas é de verdade? Não estou nem perguntando que tipo de matéria-prima a empresa usa, mas que tipo de fornecedores escolhe, como é sua logística reversa, por exemplo. Ao dizer que é não compactua com certas práticas, a organização deve se comprometer com isso.

**ORGANICOM** – *E como fica a questão da legitimidade quando o principal executivo está envolvido em casos de corrupção? Sabe-se que esses programas de conformidade estão muito ligados com a questão do exemplo. Como construir esse discurso quando o principal executivo está à frente desses casos?*

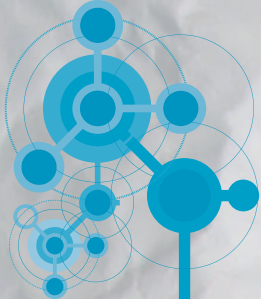
**Reynaldo Goto** – Com o fortalecimento da governança e os princípios da transparência das organizações... infelizmente, a questão da administração dos conflitos não é muito considerada na governança das empresas brasileiras. Quem comanda a organização e as decisões daquele CNPJ, da pessoa jurídica? Essas decisões são legítimas com relação aos seus clientes, ou elas servem unicamente aos interesses do indivíduo, do proprietário? Por isso, é muito importante o papel dos conselhos e a questão da administração independente. A empresa se posiciona ou age pelos interesses legítimos ligados a sua visão, missão, aos seus propósitos e valores, ou para ajudar ou defender somente o dono? Se houver esse tipo de questionamento ou incerteza, a questão da legitimidade fica bastante prejudicada, sem dúvida. E não só a questão da legitimidade, mas até a questão da credibilidade das investigações internas, das ações. Afinal, as regras valem só para determinados níveis hierárquicos mais baixos ou são para todos? Se valer para todo mundo, é uma regra legítima, agora, se valer só para alguns, então não é uma regra que será vista como legítima pelos funcionários e principalmente pela sociedade.

**ORGANICOM** – *Em sua opinião, quais os principais desafios relativos à conformidade das empresas: desafios internos, desafios com a cadeia produtiva, relacionamento com a administração pública?*

**Reynaldo Goto** – Eu acho que o primeiro grande desafio é justamente a questão de entender os riscos. O primeiro grande risco é não saber que o risco existe. O segundo grande risco é saber que o risco existe e achar que ele é facilmente administrável ou que já está sendo suficientemente bem-administrado. Saber qual é o problema não é fácil. A empresa precisa fazer um autodiagnóstico abrangente, uma ampla avaliação de risco. Uma empresa de 100 milhões de reais com mil funcionários é diferente de uma com dez funcionários, mas os 100 milhões de reais podem vir de clientes privados ou de clientes públicos, e novamente o risco se diferencia. Se a empresa tem um fornecedor único, praticamente, uma única matéria-prima, o risco difere de outra com vários fornecedores e maior cadeia produtiva. Se a organização atua em uma área com legislação mais rígida ou menos rígida, isso também influi na avaliação de risco. São várias e complexas as questões que influenciam necessariamente no problema principal das empresas, então tudo começa com a análise dos riscos, que normalmente acaba caminhando para a questão da cadeia produtiva e do relacionamento público-privado.

**ORGANICOM** – *Fala-se muito nos desafios para transformação cultural e conscientização de funcionários com relação às questões de integridade. Como avançar nessa direção?*

**Reynaldo Goto** – Acho que a gente precisa evoluir um pouco também nesse sentido. Existe um pouco do problema dos modismos. Contrata-se um consultor, ou se vê alguma coisa no mercado e tenta-se simplesmente copiar aquilo



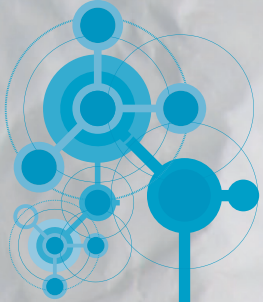
sem contextualização. É o caminho clássico para o fracasso. Se a organização não entende necessariamente o risco, a política, o controle que está por trás do risco e qual é a política que dá suporte àquilo e seus procedimentos, vai se tornar necessariamente uma burocracia sem sentido. Um exemplo disso é a questão das doações, um processo extremamente moroso e difícil. Não é que tenha de ser moroso e difícil, pode ser rápido e fácil. Só que uma doação com um valor intangível tem que ter um propósito, a contabilização desse valor tem que ser correta, deve haver uma lógica que vincula a doação aos princípios da empresa. E pode eventualmente haver alguém intermediando esse processo, o que exige uma atenção especial. A partir do momento que se consegue entender essa lógica, não só o processo fica mais rápido, como os envolvidos se sentem mais seguros também. Se o departamento de comunicação recomendou e aprovou, a área de *compliance* confirmou, o departamento jurídico validou, se está alinhada com a estratégia da organização e é uma coisa correta a fazer. Agora, se os membros da organização não conseguem entender onde estão os riscos e quais os benefícios de um processo claramente estruturado, realmente vão entender cada etapa necessariamente como mera burocracia.

**ORGANICOM** – *Qual o papel da área de compliance nesse processo de identificação e gerenciamento dos riscos e criação de sentido para a burocracia?*

**Reynaldo Goto** – O processo de identificação e gerenciamento de riscos conta com a participação de vários especialistas. A área de contabilidade pode analisar armadilhas relacionadas a esse assunto, por exemplo. O mesmo é válido para o departamento financeiro, jurídico, comunicação... A área de *compliance* acaba sendo uma das últimas fronteiras. Nessa área há uma avaliação geral dos riscos – como eles foram reduzidos ao longo do processo? Quem validou as decisões, qual a lógica adotada? Não há por que ser burocrático ou barrar determinadas decisões. O difícil é que às vezes um membro do grupo acha que consegue necessariamente administrar um dado risco ou não consegue necessariamente perceber a dimensão daquele risco. Certas avaliações aparentemente de baixo custo para a organização podem levar a consequências amplas, como levar a organização a entrar na *black list* de empresas que não podem mais licitar com órgãos públicos, ou não conseguir mais financiamento público. Então, essa falsa percepção de que “o valor é baixo e eu consigo administrar isso” pode ter impactos muito maiores do que aqueles que os administradores acham que conseguem gerenciar. Acho que essa percepção do risco é bastante importante.

**ORGANICOM** – *A Siemens é uma organização reconhecida pela experiência na gestão do termo “conformidade”. A que se atribui o sucesso desse processo de gestão interna da conformidade e qual o papel da comunicação nesse sentido?*

**Reynaldo Goto** – Trata-se de um sistema e, até por isso, depende da percepção do gestor relacionado ao risco. Quanto mais ele for treinado para perceber os problemas, se antecipar a eles e enfrentá-los, e mais se propuser a dialogar, essa será a fórmula do sucesso. Como *compliance officer*, assim como qualquer outro gestor, não é possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Quem está na frente do cliente nesse momento é um vendedor. Quem está descartando os produtos agora não é o gerente de sustentabilidade. Quem está aferindo as dimensões do produto não é o gerente da qualidade. Nós conseguimos fazer algumas verificações por amostras, mas se essas pessoas não tiverem conscientização relacionada ao seu papel, nenhum sistema vai funcionar. Haverá um departamento isolado e burocrático, mas não necessariamente eficiente. E aí vem o grande tema: como garantir comunicação efetiva para a organização? Ou seja, como cada um entenderá seu papel dentro do sistema? Como entenderá que a qualidade não é a certificação ISO que está na parede, a qualidade é quando o funcionário atende o telefone e responde o cliente. Ali está necessariamente a qualidade. Diante disso, a comunicação é



fundamental para se criar uma cultura de integração e que faça sentido para todos que fazem parte da organização. Esse é o caminho que a Siemens tem buscado trilhar.

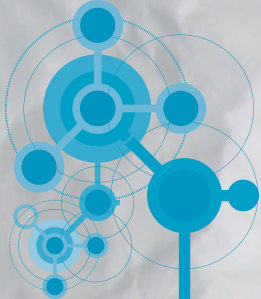
**ORGANICOM** – *O senhor concorda com a leitura de que, para as organizações privadas, na maioria das vezes, a corrupção é apenas o único caminho disponível para resolver um problema e atuar no mercado?*

**Reynaldo Goto** – Infelizmente, alguns executivos utilizam isso como desculpa, uma desculpa que não é mais aceitável, no português claro. É até interessante verificar, em alguns depoimentos de grandes executivos, quando eles são questionados se sua empresa não dispunha de uma vantagem legítima. “Tinha, nós éramos os melhores, íamos ganhar de qualquer jeito”. E diante dessa resposta, a pergunta que surge é: “Então, por que você teve que pagar?” E muitos desses executivos respondem: “Ah, não sei, eu entendia que isso era parte do negócio”. Essa é uma lógica bastante simplista, pois a forma lícita de ganhar é pela vantagem competitiva legítima, graças à diferenciação tecnológica, de produto, de preço, de serviço. A questão principal que tem incomodado muito os executivos ultimamente é justamente o tema da sustentabilidade do negócio. Talvez tenha havido ganhos expressivos num certo momento, mas agora organização e executivos estão na capa do jornal, ou seja, não apenas se perdeu tudo o que foi ganho, mas, pior, perdeu-se também a reputação favorável. Então, essas formas ilegítimas de fazer negócios não são uma maneira sustentável de se fazer negócio.

**ORGANICOM** – *Quando se fala em grandes organizações, a interpretação de que elas teriam outra escolha é muito aplicável. Mas há o caso das pequenas e médias empresas que atuam em setores que têm essas “regras” estruturadas, e essas organizações têm que decidir entre fazer um negócio de forma ilícita, ou simplesmente não fazer negócio e, portanto, não operar. Também, por serem menores, elas não conseguem influenciar seu setor. Qual o desafio dessas empresas?*

**Reynaldo Goto** – Há uma preocupação ainda maior com as pequenas e médias empresas, pois envolve sua sobrevivência. As grandes empresas talvez tenham mais facilidade para falar “não” e, principalmente, elas têm recursos para se defender ou eventualmente para se reerguer. Não é o caso das pequenas e médias empresas: quando elas se veem dentro de um processo desses, acabam morrendo. Certamente existem no Brasil empresas que não compactuam com corrupção, mas não

(...) a comunicação é fundamental para se criar uma cultura de integração e que faça sentido para todos que fazem parte da organização.



basta não compactuar: é necessário de alguma maneira demonstrar isso. Os organismos de controle e denúncia evoluíram muito no Brasil, por isso, caso um membro da organização se veja em posição de vítima, deve denunciar necessariamente, deixando bastante claro que não compactua com aquele processo. O processo de vitimização pode acontecer, sem dúvida alguma, mas o empresário deve ter em mente que não vai ser considerado vítima caso os esquemas ilícitos se perpetuem e principalmente se ele não denunciar aos órgãos competentes.

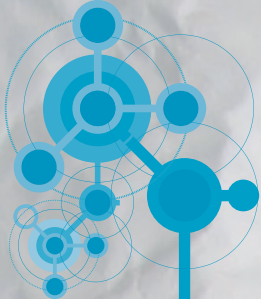
**ORGANICOM** – *Algumas frases são bastante citadas no mercado, como “as regras do jogo são novas, mas os jogadores são antigos”, ou uma que já citou: “como se acredita que perguntar não ofende, as empresas precisam estar preparadas para as perguntas que podem vir”. Qual sua avaliação sobre as demandas de transformação na administração pública para o combate à corrupção e outros crimes?*

**Reynaldo Goto** – A questão do “perguntar não ofende” tem várias implicações. Há por vezes a ignorância do agente público, que às vezes foi eleito ou colocado ali e não sabe de uma série de regramentos e limites que existem, haja vista o número de condenações por improbidades administrativas, que é altíssimo no Brasil. Se você for me perguntar se todos agem de má fé, direi que não necessariamente. Muitos infelizmente pediram, fizeram coisas que, se soubessem que era ilegal ou imoral, teriam realmente tomado mais cuidado, ou não teriam extrapolado os limites. As deficiências na educação no país é um ponto a ser bastante trabalhado. Acho que o Brasil vem evoluindo muito nas questões não só dos tribunais de contas, mas das controladorias também, com relação à transparência e ao controle social, cada vez maiores no país.

**ORGANICOM** – *Passando ao contexto macropolítico e social, poderia traçar um panorama histórico da expansão da corrupção, fenômeno que hoje testemunhamos em âmbito global?*

**Reynaldo Goto** – Esse é um resumo desafiador, procurarei fazer uma pequena recapitulação histórica não muito detalhada. No fim da década de 1960, surgiram e se popularizaram as primeiras publicações indicando que as empresas precisavam se diferenciar, encantar os clientes, ter sua proposta única de valor, uma abordagem mercadológica principalmente voltada ao relacionamento íntimo com os clientes. E pouco tempo depois, no meio da década de 1970, os norte-americanos se assustaram quando alguns dos seus executivos admitiram ter pago comissões a agentes públicos internacionais para obter contratos, o

**Certamente existem no Brasil empresas que não compactuam com corrupção, mas não basta não compactuar: é necessário de alguma maneira demonstrar isso.**



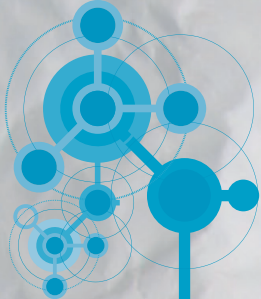
que os levou a publicar, em 1977, o primeiro grande marco do combate à corrupção, que são as leis do FCPA [*Foreign Corrupt Practices Act*]. Outra corrente paralela é a dos crimes de concorrência, com as primeiras iniciativas mais consistentes de evitar o desbalanceamento do mercado ainda na década de 1990. Iniciou-se ali a discussão sobre aquisições, por exemplo, quanto aos impactos de o líder de mercado comprar o segundo nesse *ranking*, e também com relação às práticas ilícitas de competição, como a combinação, entre concorrentes, de quem iria agredir o outro, quem iria baixar o preço, a questão dos cartéis. A questão tomou outras proporções no fim da década de 1990 e início dos anos 2000, nas legislações relacionadas à lavagem de dinheiro, muito motivadas pela grande preocupação das instituições com narcotraficantes e comerciantes de armas. O auge aconteceu em 11 de setembro de 2001, um evento que suscitou o questionamento sobre o financiamento do terrorismo. Diante disso, surgiu uma força expressiva para tentar detectar esses movimentos de dinheiro ilícito e, ao mirar em narcotraficantes, acertaram em empresários, que eram os que mais movimentam dinheiro irregular no mundo. A maioria dos negócios começa com o chamado “caixa 2”, ou seja, informalmente, sem a emissão de nota fiscal. Muitas vezes esse empreendedor informal começa a entrar na formalidade e precisa regularizar sua empresa, passando a ter um “caixa 1”. Mas, por vezes, é tentador manter o caixa 1 e o caixa 2. Assim, muitas empresas se acostumaram com esse processo de ter os negócios formalizados, mas também manter alguns negócios não muito bem formalizados. E infelizmente algumas começam a utilizar esse recurso para fins muito mais ilícitos, como o direcionamento de compras públicas, o pagamento de propina... a gênese de boa parte dos atos ilícitos envolvendo empresas e agentes públicos parte dessa lógica do caixa 2, dos cartéis e são complementadas pela falta de transparência e ausência de limites do relacionamento público-privado.

**ORGANICOM** – *Quais seriam esses limites do relacionamento do Estado com as organizações? Como ele agrava os crimes de caixa 2 e de concorrência, neste panorama dos caminhos para ilicitude?*

**Reynaldo Goto** – A Constituição Brasileira de 1988 trouxe grandes avanços e ganhos para a sociedade, nela o Estado define direitos à população e impõe deveres ao governo. Então nós, brasileiros, entendemos que saúde, educação e segurança são obrigação do Estado e direitos do cidadão. Só que aí se percebe que o Estado não vai conseguir necessariamente pagar toda essa conta. Então o Estado começa a “terceirizar” parte dessas obrigações e nós também aceitamos essa terceirização de uma forma normal. Então um funcionário, quando entra em uma instituição privada, nem considera como benefício ter um plano de saúde privado, porque parece algo óbvio, natural, o que também acontece com relação a ter transporte fretado ou um vale-transporte, capacitação profissional, previdência privada e segurança patrimonial. Teoricamente, saúde, educação, segurança e previdência seriam obrigações do Estado, mas a sociedade entende que as instituições privadas também têm essa obrigação. E isso se amplia cada vez mais: se a empresa tem a “obrigação” de oferecer saúde e educação aos seus funcionários, então a empresa também deveria ter obrigação de cuidar do seu entorno e instalar uma creche, por exemplo. Mas a empresa deveria também ajudar na pavimentação de uma rua, ou na iluminação de uma rua, ou a empresa deveria ter suas ações sociais voltadas para a comunidade. Todas essas iniciativas são nobres e esse relacionamento pode ser bastante saudável, sem dúvida nenhuma. Só que ele também abre espaço para uma eventual corrupção sistêmica, onde indivíduos sequestram esse relacionamento institucional para suas agendas pessoais.

**ORGANICOM** – *E com relação ao peso desses processos, desses movimentos fortes, podemos entender que o movimento brasileiro é igualmente forte, transformador ou em outros mercados isso já aconteceu de uma forma mais forte?*

**Reynaldo Goto** – Vejo com bons olhos o repúdio bastante grande da sociedade brasileira, até proporcionalmente mais acentuado que em outros países. Principalmente conversando com outros colegas, não só da América Latina, mas da África e da Ásia



também, é claro que a sociedade percebeu que esse sequestro do relacionamento público-privado para interesses pessoais tem deteriorado muito os serviços públicos. O Brasil tem se destacado pelo número de ações efetivas no combate à corrupção.

**ORGANICOM** – *Grande parte das discussões para combate à corrupção tem caminhado para aspectos de educação. O Comitê Brasileiro do Pacto Global da ONU, por meio do Grupo de Trabalho Anticorrupção, do qual é coordenador, promove interlocução com diversos representantes do Governo. Como avalia o andamento das discussões e iniciativas públicas ou privadas para essa questão?*

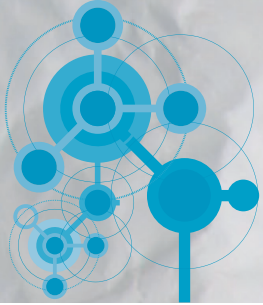
**Reynaldo Goto** – Temos excelentes esforços em vários setores. Lógico que os setores mais afetados tendem a se preocupar mais. Vejo uma agenda relacionada à cadeia de valor, com várias instituições treinando pequenas e médias empresas para que também consigam absorver esses valores, ou seja, cada vez mais existe essa percepção de que a responsabilidade transcende as bordas da organização. Várias organizações estão lançando cartilhas para a conscientização sobre o tema, como a Controladoria Geral da União, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica e institutos como Instituto Brasileiro de Estudos do Direito da Energia, Câmara Brasileira da Indústria da Construção, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base. Mas também vejo grandes discussões não só filosóficas, mas de agendas propositivas relacionadas a esses temas. Uma delas é a 2030, que foi discutida pela ONU, englobando 17 objetivos do desenvolvimento sustentável. Ali há algumas boas dicas de coisas bastante interessantes, como a erradicação da pobreza, a eliminação do trabalho escravo, saúde e educação para todos, a questão da diminuição da desigualdade; e aí entram outras discussões, como a igualdade de gênero que, pelo menos no ambiente corporativo, ainda é tabu, pois as mulheres em média ainda ganham menos que os homens para as mesmas funções e são minoria em cargos de liderança.

**ORGANICOM** – *Quais são as principais habilidades e competências profissionais para a gestão da integridade no contexto brasileiro e que leituras você recomenda?*

**Reynaldo Goto** – Recomendo principalmente as cartilhas gratuitas que mencionei anteriormente, elaboradas por instituições que têm investido nessa temática. A Rede Brasil do Pacto Global da ONU, por exemplo, tem um excelente manual de análise de risco e de corrupção. O PRME [*Principles for Responsible Management Education*], que é o braço da Organização das Nações Unidas para as instituições de ensino, também desenvolveu uma literatura relacionada a isso. Para atuar nessa área, um bom profissional tem que entender seguramente qual é o caminho correto, e como agir na zona cinzenta, essa área fronteira em que é necessário avaliar se é hora de voltar em vez de avançar. Aí entra, de novo, a questão do ético, do antiético, do certo ou errado. No caso de um empreendimento em uma área remota, por exemplo, não basta obter as licenças obrigatórias, é preciso pensar no tipo de comunidade que se construirá ali, seu impacto durante a realização da obra. E, nesse momento, não vale apenas avaliar o que é legal, mas o que é moral, ético e sustentável.

**ORGANICOM** – *Que mensagem deixaria para os comunicadores? Qual é o desafio de comunicação a ser superado do ponto de vista discursivo?*

**Reynaldo Goto** – Por incrível que pareça, o risco é simplificar com base na premissa de que “é só fazer o que é o certo”. A questão é saber *o que* é “o certo”. O conceito de certo vem necessariamente evoluindo. “Ah, o certo é o que está na legislação...” – será

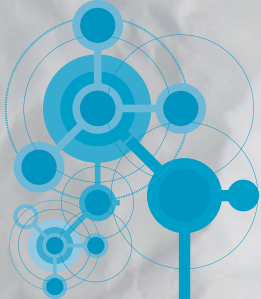


mesmo? Há 15 anos, não era errado fumar dentro das empresas; hoje é errado porque existe uma lei. Mas em algum momento foi certo? O consumo de bebidas alcoólicas não é ilegal dentro das empresas, porém seria correto? Essa percepção pode mudar de acordo com o tipo de indústria onde a empresa está operando? Os conflitos entre o que é legal e o que é moral continuarão a existir e a exigir abertura para o diálogo. Cultura, comunicação e contexto precisam estar cada vez mais integrados. Por isso, essa área ainda precisa de mais estudos no campo da psicologia, das interações entre o público e o privado e no próprio campo da ética e dos dilemas éticos na sociedade.



# PRESQUISA





## La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México

Internal communication and human development in the regional restaurant sector in Yucatán, Mexico

A comunicação interna e o desenvolvimento humano no setor de restaurantes regional em Yucatán, México



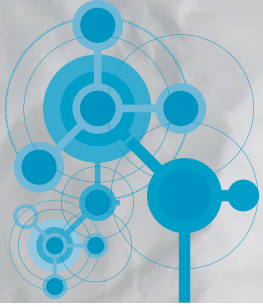
Rebeca Illiana Arévalo Martínez

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México.
- Profesora investigadora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1 de CONACYT
- E-mail: [rebeca.arevalo@anahuac.mx](mailto:rebeca.arevalo@anahuac.mx)



Carlos Gaspar Pérez Vázquez

- Maestro en Ciencias de la Educación por la Universidad Anáhuac Mayab.
- Profesor de la Universidad Anáhuac Mayab
- Doctorando del Doctorado en Investigación de la Comunicación de la Universidad Anáhuac México
- E-mail: [carlos.perez@anahuac.mx](mailto:carlos.perez@anahuac.mx)



## Resumen

La gastronomía yucateca es uno de los bienes culturales distintivos de México. Por ello, se realizó un estudio cuantitativo con tres restaurantes de comida regional de Mérida, Yucatán, en los cuales se entrevistó a sus colaboradores para determinar si la comunicación está relacionada con la conformación de una cultura organizacional que genere representaciones sociales vinculadas a las tradiciones regionales y al crecimiento de los colaboradores en términos de bienestar para el desarrollo humano. Se eligió este giro ya que en Yucatán el sector restaurantero regional tiene un lugar preponderante en la economía local.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • REPRESENTACIONES SOCIALES • IDENTIDAD ORGANIZACIONAL • BIEN CULTURAL.

## Abstract

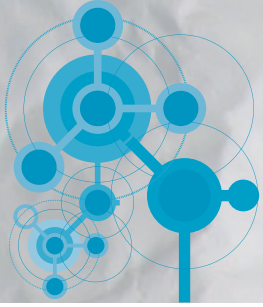
Yucatan's gastronomy is one of the distinctive cultural assets of Mexico. Because of this, a quantitative study was conducted with three regional food restaurants in Mérida, Yucatán, in which their collaborators were interviewed to determine if the communication is related to the conformation of an organizational culture that generates social representations linked to the regional traditions and the growth of employees in terms of welfare for human development. This turn was chosen since in Yucatan the regional restaurant sector has a preponderant place in the local economy.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • SOCIAL REPRESENTATIONS • ORGANIZATIONAL IDENTITY • CULTURAL HERITAGE.

## Resumo

A gastronomia yucateca é um dos bens culturais distintivos do México. Por isso, realizou-se um estudo quantitativo com três restaurantes de comida regional de Mérida, Yucatán, nos quais seus colaboradores foram entrevistados para determinar se a comunicação está relacionada com a conformação de uma cultura organizacional que gera representações sociais vinculadas às tradições regionais e ao crescimento dos colaboradores em termos de bem-estar para o desenvolvimento humano. Elegeu-se este turno já que em Yucatán o setor de restaurantes regional tem um lugar preponderante na economia local.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • REPRESENTAÇÕES SOCIAIS • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL • BEM CULTURAL.



Diferentes estudios han demostrado la relevancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) para la economía de los países en América Latina y Europa. No obstante que ese tipo de instituciones mantienen una estructura organizacional muy particular, la cual favorece esquemas de comunicación sólidos, en ocasiones la simplicidad de su conformación ha permitido prácticas de comunicación perniciosas y, en algunos casos, nulas.

Esa situación resulta relevante para analizarse debido a que la comunicación en las organizaciones es un factor esencial para el desarrollo de la competitividad, favorece la mejora y facilita el flujo de información para asegurar la productividad. Otorgándole la importancia indicada, se convierte en un elemento estratégico para la gestión organizacional.

El sector restaurantero es parte, en su mayoría, del segmento de las PyMES y en México la importancia de eso se ha incrementado por su contribución a la economía nacional como factor detonante del crecimiento, tanto por su impacto en la creación de empleos como por su injerencia en acuerdos comerciales y la internacionalización. Ese tipo de empresas contribuye con un 50% del empleo de México y participan del 29% del producto interno bruto (PIB). Así mismo, de acuerdo a la Dirección de Planeación y Análisis Económicos de la Secretaría de Fomento Económico (Sefoe), con datos del Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (Secretaría de Fomento Económico, 2015), para Yucatán las PyMES representan el 99% de la economía del estado.

Considerando la relevancia que tienen en la economía del país, es inverosímil que ese tipo de empresas generalmente no cuentan con estrategias de comunicación claramente definidas. Eso está relacionado con que destinan sus presupuestos a otros rubros prioritarios para su desarrollo constante como sueldos y salarios, pagos a proveedores, obligaciones tributarias, quedando pocos recursos para invertir en estrategias de comunicación.

Esa situación ha repercutido negativamente en el sector restaurantero, detonando un incremento en la rotación de su personal (Ávila, 2015) y desprotegiendo las representaciones sociales vinculadas a la identidad con las tradiciones regionales.

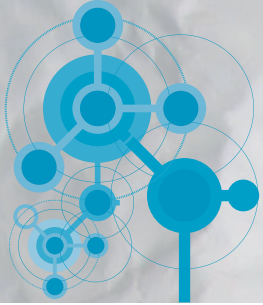
Este artículo identifica algunas características del manejo de la comunicación en el sector restaurantero en Yucatán, México, a partir de un estudio realizado con tres restaurantes de comida regional. Esa información es relevante debido a que favorece un acercamiento a la realidad en ese tipo de organizaciones y a la prioridad que los empresarios otorgan a elementos como la comunicación interna, para establecer la incidencia en el fortalecimiento de la identidad cultural de sus colaboradores y el desarrollo humano bajo la perspectiva de la teoría de las capacidades, propuesta por Amartya Sen.

## MARCO TEÓRICO

### 1) Las representaciones sociales desde Serge Moscovici

Serge Moscovici acuña el término representación social como aquellos sistemas de valores, nociones y prácticas que proporcionan a los individuos los medios para orientarse en el contexto social y material, para dominarlo. Es una organización de imágenes y de lenguaje (Perera Pérez, 2003).

En términos organizacionales, las representaciones sociales juegan un papel preponderante, ya que los colaboradores crean una serie de significados que conforman su cultura e identidad organizacional a partir de las representaciones. Para el caso en estudio –los restaurantes de comida regional–, es fundamental considerar ese papel, ya que alrededor de la organización se dan todas las tradiciones que conforman el patrimonio de la gastronomía yucateca y brindan una mística especial a los empleados y los establecimientos.



Por ello, las representaciones sociales cumplen funciones que deben ser tomadas en cuenta en el momento de aplicar un modelo de comunicación. Perera Pérez (2003) propone como funciones básicas las siguientes: función de conocimiento, aquella que permite comprender y explicar la realidad; función identitaria, las representaciones ayudan a definir la identidad y permitir la salvaguarda de los grupos; función de orientación, las representaciones permiten la guía de los comportamientos; función justificatoria, esas representaciones permiten a posteriori justificar el comportamiento de los integrantes de la organización.

Desde esa perspectiva, eso se relaciona de manera directa con el sentido de pertenencia cuando se entiende este como la vinculación afectiva que se logra con la organización o en ese caso con el patrimonio cultural. Moscovici (Perera Pérez, 2003) explica los procesos de estructuración de las representaciones y en un primer momento se da lo que el autor llama objetivación y refiere al proceso por el que los elementos abstractos (gastronomía yucateca) se transforman en imágenes para ser cosificado y convertirse en algo familiar para el empleado. Eso lleva implícito la apropiación de los conocimientos relativos al objeto de la representación y a la significación que toman para el individuo, así como el que los organice y estructure. En ese caso, corresponde a identificarlos con los valores e identidad de la organización y al encontrarlos consistentes los hace propios a su existencia funcionando a partir de ese momento como categorías sociales de un lenguaje común.

## 2) Las capacidades y el bienestar desde Amartya Sen

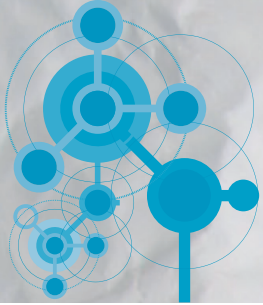
De manera tradicional, la función social de los restaurantes de comida regional en Yucatán, México, puede vincularse con el desarrollo económico, sin embargo, el sector restaurantero aporta elementos importantes también al desarrollo tecnológico, social, sustentable y humano. Partiendo de eso, este artículo pretende analizar el enfoque del desarrollo humano desde la teoría de las capacidades de Amartya Sen y cómo el concepto de bienestar impacta en la identidad cultural de los colaboradores de los restaurantes y sus prácticas de comunicación.

Por ello, los empresarios deben considerar, además de los bienes físicos para sus colaboradores, el desarrollo de otro tipo de bienes, como pueden ser la felicidad, la motivación, la autorrealización y especialmente los que fomenten la identidad cultural y el conocimiento de las tradiciones del patrimonio cultural. En ese sentido, la comunicación es una estrategia que facilita esa identificación y mediante la cual las organizaciones pueden favorecer la integración y apropiación de las tradiciones de la gastronomía yucateca.

La teoría de las capacidades de Amartya Sen se enfoca en valorar la calidad de vida, considerando como noción básica el bienestar orientado a la libertad de la persona para lograr una vida autorrealizada. Cejudo Córdoba (2007) afirma que, de acuerdo a Amartya Sen, la persona tiene capacidades por naturaleza que puede potencializar mediante bienes que llama habilitaciones y acciones que denomina funcionamientos, los cuales favorecen que llegue a estados de valor para gozar de libertad.

En ese sentido, para los restaurantes de comida regional, las estrategias de comunicación pueden formar parte de las habilitaciones que generen funcionamientos en sus colaboradores para detonar la capacidad de tener una identidad cultural, que favorezca el patrimonio de un bien cultural y, por lo tanto, la identidad con la organización, la misión, producto y filosofía que rodea a los restaurantes de comida regional.

En eso radica la importancia de la teoría de las capacidades, la cual resalta al desarrollo humano en el sentido del bienestar y el funcionamiento como la manera en la que una persona vive en libertad orientando sus acciones a partir de elecciones sociales, de derecho y de desarrollo. Esos preceptos propuestos por Amartya Sen han sido considerados en los índices de informes de desarrollo humano que organismos internacionales han considerado.



Las teorías económicas tradicionalmente habían centrado el concepto de bienestar en los elementos físicos como el sueldo, sin embargo, la gran aportación de Amartya Sen es el dar preponderancia al concepto de bienestar centrado en el desarrollo humano y en los significados a los que se refieren los bienes culturales intangibles, producto de la herencia cultural, los cuales son adoptados y modificados en muchos casos y permiten que la cultura se mantenga viva. La gastronomía se encuentra en esa clasificación y los empleados de los restaurantes deberían compartir como parte de su identidad esa cultura.

### 3) Las prácticas de comunicación en las organizaciones

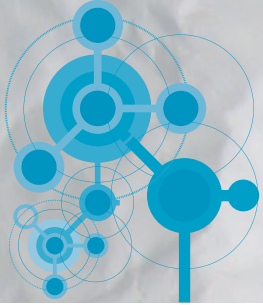
Una organización se define como un producto de los seres humanos que fue creada con el fin de "producir bienestar en la sociedad y para satisfacer necesidades de las personas y grupos que habitan en el mundo social" (Rebeil Corella, 2009, p. 96), es decir, se trata de un sistema social vivo y abierto (Arévalo Martínez, 2014; Rebeil Corella, 2014). En el ámbito de la comunicación aplicada a la organización, la denominada comunicación organizacional fue sinónimo por mucho tiempo de comunicación interna (Rebeil Corella; Ruiz Sandoval Reséndiz, 1998). Pero también fue utilizado el término de manera indistinta para referirse a: la comunicación interna, externa o mercadológica (Rebeil Corella, 2008), como también a la comunicación institucional, integrada, corporativa etc., que se organizaban para lograr su operación y subsistencia en el mercado, para posteriormente convertirse en una función que integró tanto el ámbito de la comunicación mercadológica como de la comunicación interna. En ese sentido, la comunicación integrada (como se ha denominado en Brasil) incluye de manera sinérgica a la comunicación institucional, relaciones públicas, comunicación interna y comunicación mercadológica (Kunsch, 2016). Para los fines de este artículo, se retoma la definición de comunicación integral para las organizaciones que incluye:

Conjunto de conceptualizaciones teóricas y prácticas profesionales que tiene que ver con la Comunicación Organizacional, entendida ésta como la integración de la: comunicación creativa, comunicación mercadológica, comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación administrativa en el contexto de tres distintos tipos de organizaciones: privadas, públicas y sociales y que contempla el estudio de las estrategias y las herramientas de la comunicación, así como el impacto de la misma y los procesos de retroalimentación. (Rebeil Corella, Hidalgo Toledo; Moreno Moreno, 2011)

En ese sentido, las prácticas de comunicación se refieren a todas aquellas tácticas que hacen posible la comunicación integral, cuyos componentes, conforme a la definición ya planteada, son los siguientes: comunicación creativa, la cual utiliza habilidades y talentos de los estrategas de comunicación para solucionar problemas e identificar áreas de oportunidad; comunicación mercadológica, dirigida a públicos externos, permite posicionar un mensaje, producto o servicio en la mente del consumidor; comunicación corporativa, que hace referencia a los mensajes que se proyectan a los públicos intermedios y externos sobre la misión y visión de la compañía; comunicación interna, aquella que se establece entre el público interno y los intermedios para garantizar la calidad del entorno laboral y sus interacciones; comunicación administrativa, la cual organiza los actos administrativos y relaciones dentro de la organización (Rebeil Corella, Hidalgo Toledo; Moreno Moreno, 2011).

Aunque "las organizaciones deben generar mensajes clave para cada una de estas cinco dimensiones de la comunicación y gestionarlos desde una visión de comunicación integral" (Rebeil Corella; Arévalo Martínez, 2017, p. 34), para fines de este artículo, es la comunicación interna la que se abordará, debido a que se pretende establecer la relación de la comunicación interna como un factor estratégico para las PyMES.

Dentro de la comunicación interna, aunque el principal público podría generalizarse y denominarse como empleados, se vislumbra la importancia de transmitir los mensajes de manera personalizada, a través de múltiples canales y diversos lenguajes de manera simultánea (Herrera; Arévalo Martínez, 2014). Por lo anterior, la comunicación debe lograr diálogos



como base de la formación de relaciones de mayor solidez con el objetivo de asegurar una participación centrada en el bien común (Arévalo Martínez; Rebeil Corella, 2017). Las prácticas de comunicación interna de las PyMES deben abonar a la conformación de esas relaciones y generar vínculos entre sus empleados, sin descuidar también de los mensajes encaminados al aseguramiento de la operación y el logro de resultados.

Esa perspectiva del sentido humano del trabajo y particularmente de la comunicación debe resaltarse. Autores posmodernos han cuestionado la capacidad de diálogo y de construcción de discursos coherentes por parte de los empleados. Desde esa noción, la identidad es una construcción social que resulta de los diferentes discursos a los cuales las personas pueden estar expuestas. Es así que los colaboradores de una organización de ese giro reciben un sinnúmero de mensajes que deberían ir conformando su identidad de las tradiciones y no fragmentándola.

Si la identidad es una construcción social, la identidad será relativamente estable en sociedades homogéneas y relativamente estables con pocos discursos dominantes. En sociedades contemporáneas, heterogéneas, globales y teleconectadas los discursos disponibles se expanden enormemente. También cambian rápidamente. El individuo es hablado por tantos discursos que la fragmentación es virtualmente inevitable. (Alvesson; Deetz, 1996)

Con esa visión, es necesario entender a la comunicación colaborativa como aquel espectro que favorece la construcción de bienestar y desarrollo para los colaboradores, propiciando sinergia, trabajo en equipo y sobre todo el crecimiento personal de las personas al interior de la organización

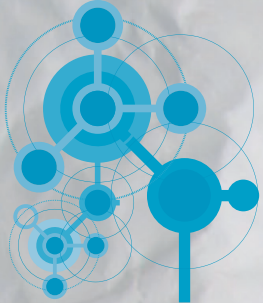
Conforme a la teoría, se considera que las herramientas de comunicación adecuadas para la comunicación interna podrían ser el manual del empleado, las reuniones informativas, la revista o periódico interno, los tableros de avisos, el buzón de sugerencias, las circulares (Barquero Cabrero; Castillo Esparcia, 2011), entre otras. Sin embargo, en el caso de las PyMES, los mecanismos de comunicación informal suelen ser más comunes, por lo que:

para establecer mecanismos de información y transformar los canales informales de comunicación (boca a boca, almuerzos, etc), de las PyMES en canales formales (mails, carteleras) los actores intervinientes de las mismas deben sentir la necesidad de experimentar caudales de información en muchos casos similares a empresas grandes. (Iurcovich, 2012, p. 82)

En el caso particular que nos ocupa –las PyMES del sector restaurantero de Mérida, Yucatán–, las prácticas en las que nos centraremos son las de comunicación interna, que están encaminadas en ese caso, a lograr que los empleados vivan la cultura organizacional, tengan orgullo de pertenecer a la organización, se sientan motivados y, con todo ello, puedan brindar un servicio de calidad que asegure no sólo la satisfacción de los clientes, sino que exceda sus expectativas. Si a todo lo anterior le agregamos la importancia que tiene en los restaurantes de comida regional, el respeto y orgullo nacional o regional que en ellos se transmite, la necesidad de una comunicación interna orientada hacia las tradiciones y su capital cultural, se genera un nuevo enfoque necesario de ponderar y modelar hacia prácticas de comunicación más especializadas.

## ANÁLISIS EMPÍRICO

Este artículo reporta los resultados de un trabajo empírico para establecer las características del manejo de la comunicación en los restaurantes de comida regional y su relación con el fortalecimiento de la identidad cultural gastronómica de sus colaboradores para coadyuvar al desarrollo humano en las organizaciones. El estudio contempla un enfoque cuantitativo y brinda un mapeo de la situación que los restaurantes de ese tipo tienen con respecto al tema tratado aquí, lo cual no ha sido sistematizado por ningún estudio previo.



Esta investigación provee de datos cuantitativos, que forman parte de una investigación más amplia realizada como trabajo doctoral y que pueden detonar otro tipo de análisis posteriores sobre las tradiciones como bien cultural, la comunicación interna y el desarrollo humano en las organizaciones desde la perspectiva de las capacidades. Para eso, a continuación, se detallan los instrumentos, muestra y análisis de la información.

El estudio cuantitativo se realizó a partir de tres hipótesis establecidas que son estudiadas mediante una encuesta aplicada en tres restaurantes de comida regional de Mérida, Yucatán, a 40 colaboradores que representan el total de la población de los establecimientos. La encuesta constó de 43 reactivos que midieron siete variables: prácticas de comunicación; mensajes clave; identidad organizacional; clima organizacional; cultura organizacional; sentido de pertenencia; representaciones sociales. La investigación buscó comprobar las siguientes hipótesis:

- $H_1$  En los restaurantes de comida regional de Mérida, Yucatán, las prácticas de comunicación interna fortalecen la identidad organizacional, la cultura organizacional, el crecimiento profesional y las representaciones sociales.
- $H_2$  Una cultura organizacional fuerte favorece la identidad organizacional, el crecimiento profesional y el sentimiento de orgullo y prestigio de los colaboradores de los restaurantes de comida regional en Mérida, Yucatán.
- $H_3$  Una cultura organizacional fuerte favorece las representaciones sociales de la gastronomía como bien cultural en los colaboradores de los restaurantes de comida regional en Mérida, Yucatán.

## RESULTADOS

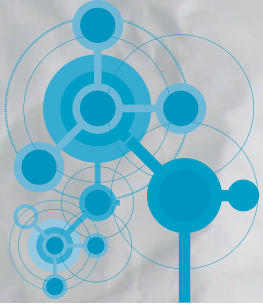
En la Tabla 1, se reportan las estadísticas descriptivas de las variables analizadas correspondientes a prácticas de comunicación, cultura organizacional, prestigio y orgullo, tradiciones, crecimiento profesional, identidad organizacional y representaciones sociales. Puede notarse que los promedios más altos ( $M = 3.97$ ,  $DE = 0.64$  y  $M = 3.93$ ,  $DE = 0.56$ ) corresponden a que los colaboradores están altamente identificados con la organización y sienten orgullo y prestigio de trabajar allá. Por otra parte, las variables prácticas de comunicación y cultura organizacional de los restaurantes presentan resultados por encima de la media de la escala (3) con valores de  $M = 3.40$ ,  $DE = 0.72$  y  $M = 3.50$ ,  $DE = 0.56$ , respectivamente. En cuanto a las representaciones sociales y las tradiciones, ambas se encuentran por debajo de la media con valores de  $M = 2.82$ ,  $DE = 0.31$  y  $M = 2.61$ ,  $DE = 0.50$ .

Tabla 1: Resultados descriptivos de variables

	N	Media	Desviación estándar
Prácticas de comunicación	40	3.40	.72
Cultura organizacional	39	3.50	.56
Prestigio y orgullo	40	3.97	.64
Tradiciones	40	2.61	.50
Crecimiento profesional	40	2.45	.95
Representaciones sociales	40	2.82	.31
Identidad organizacional	40	3.93	.56

Nota:  $N = 40$  Las variables se midieron con un rango teórico de variación de 1 (nunca) a 5 (siempre).





Para la variable "Prácticas de comunicación" en la Tabla 2, se presentan los resultados sobre los ítems que miden la formalidad de su implementación en los restaurantes. Entre los principales hallazgos, se destaca que los restaurantes no tienen actividades formales de comunicación interna que sean percibidas por los colaboradores como planeadas y que exista una inversión para ellas a diferencia de las actividades de comunicación externa. Reciben de manera eficiente información para realizar su trabajo, que se realiza de manera frecuente pero básicamente a través de comunicación interpersonal.

Tabla 2: Resultados descriptivos de escalas

	Media	Desviación estándar
En el restaurante se planea de manera constante la comunicación	2.95	1.06
Con qué frecuencia se utilizan los medios de comunicación que tiene la institución establecidos con ustedes	3.70	1.22
Considera que las formas de comunicación utilizadas por el restaurante cumplen su objetivo y son eficaces	3.85	1.52
Considera que la empresa invierte dinero adecuadamente en comunicación interna	2.17	1.63

Nota:  $N = 40$  Las variables se midieron con un rango teórico de variación de 1 (nunca) a 5 (siempre).

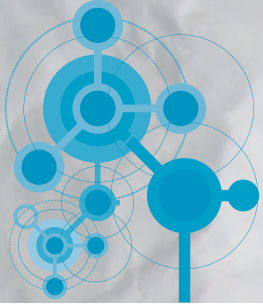
Con respecto a la relación entre las variables, se estimó la regresión lineal simple de las prácticas de comunicación sobre la cultura organizacional, la identidad organizacional, el crecimiento profesional y las representaciones sociales, probándose la hipótesis de que las prácticas de comunicación están relacionadas con la cultura organizacional pero no con la identidad organizacional, las representaciones sociales y el crecimiento profesional. Se encontró que la pendiente  $\beta = 0.260$ ,  $t(37) = 2.141$ ,  $p < .05$  fue estadísticamente significativa y, por lo tanto, se establece la relación lineal entre las prácticas de comunicación y la cultura organizacional. En ese caso, el valor de  $r^2$  fue de .11, indicando que aproximadamente un 11% del fortalecimiento de la cultura organizacional es explicado por las prácticas de comunicación. Sin embargo, en el caso de las representaciones sociales, la identidad organizacional y el crecimiento profesional se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa quedando la pendiente de cada una de la siguiente manera:  $\beta = 0.58$ ,  $t(38) = 0.838$ ,  $p = .40$ ;  $\beta = .077$ ,  $t(38) = .607$ ,  $p = .55$ ;  $\beta = 0.653$ ,  $t(38) = .961$ ,  $p = .34$ ; y el valor de  $r^2$  de .018, .010 y .161, respectivamente.

Por otra parte, con relación a la cultura organizacional, se encontró que existe una correlación estadísticamente significativa con la identidad organizacional  $\beta = 0.569$ ,  $t(37) = 3.96$ ,  $p < .05$  y con el prestigio y orgullo  $\beta = 0.521$ ,  $t(37) = 3.106$ ,  $p < .01$ , más no con las representaciones  $\beta = .031$ ,  $t(37) = 0.344$ ,  $p = .73$  ni con el crecimiento personal  $\beta = 0.229$ ,  $t(37) = .830$ ,  $p = .41$  y el valor de  $r^2$  de .313, .207, .003 y .018, respectivamente.

Finalmente, se consideró para el análisis el lugar de origen de los colaboradores debido a que éste podría resultar un factor determinante para que la identidad organizacional determinara las representaciones sociales, encontrándose que no fue estadísticamente significativo el lugar de origen, es decir, ser de Mérida, del interior o de otro estado de la República Mexicana  $\beta = -.178$ ,  $t(18) = -1.411$ ,  $p = .17$ ;  $\beta = 0.243$ ,  $t(11) = 1.731$ ,  $p = .11$ ;  $\beta = 0.286$ ,  $t(5) = 1.059$ ,  $p = .33$ , con un valor de  $r^2$  de .100, .214 y .428.

## DISCUSIÓN

La comunicación interna de los restaurantes analizados, en general, está enfocada hacia la creación de prestigio y orgullo entre sus colaboradores, así como también en la consolidación de su identidad organizacional. Sin embargo, a diferencia de



lo que se plantea en la teoría, se observó que las representaciones sociales están muy abajo de la media, lo que significa que, en la práctica, éstas no juegan un papel preponderante en la comunicación interna de los restaurantes. Es decir, el hecho de que los colaboradores compartan algunos significados, los cuales dan forma a la cultura y la identidad organizacional no surge como resultado de un enfoque intencional a partir de las prácticas de comunicación interna.

También se destaca el hallazgo de que en último lugar se ubique tanto el crecimiento profesional como las tradiciones, lo cual deja de manifiesto que hace falta aún que esas organizaciones visualicen la importancia que tendría el detonar la identidad cultural entre sus colaboradores a partir de las tradiciones y del desarrollo humano. Lo anterior puede contrastarse con lo establecido por Serge Moscovici (Perera Pérez, 2003), cuando afirma que las representaciones sociales fortalecen la cultura y la identidad en las organizaciones.

En el estudio, se observó que la primera hipótesis se rechaza, pues, aunque sí se encontró correlación entre las prácticas de comunicación y la cultura organizacional, éstas no fortalecen la identidad organizacional, el crecimiento profesional y las representaciones sociales. La segunda hipótesis tampoco se comprobó, ya que, aunque se demostró la relación existente entre cultura organizacional e identidad organizacional, no hubo relación con el crecimiento profesional y el sentimiento de orgullo y prestigio de los colaboradores de los restaurantes que formaron parte de la muestra en Mérida, Yucatán. Sobre la tercera hipótesis, ésta tampoco se demostró pues no hubo una correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y las representaciones sociales de la gastronomía entre los colaboradores de los restaurantes analizados.

Los hallazgos confirman lo establecido por Amartya Sen (Cejudo Córdoba, 2007) acerca de los funcionamientos de la teoría de las capacidades y su función para detonar la capacidad de tener una identidad cultural y una identificación con los bienes culturales, ya que el resultado poco significativo con respecto a la implementación de prácticas de comunicación se relaciona con la casi nula asociación con las representaciones sociales y las tradiciones de la gastronomía yucateca en la población de estudio.

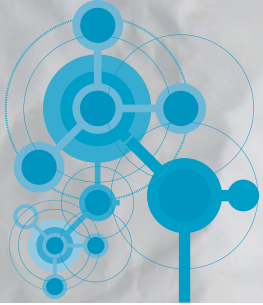
De igual forma, se confirma que existe una relación entre la cultura y la identidad organizacional, encontrándose que, en los establecimientos estudiados, se asocia la cultura organizacional con una alta identidad, prestigio y orgullo que sienten por la organización, confirmándose lo establecido por Maricela Perera Pérez (2003) cuando afirma que las funciones de las representaciones sociales fortalecen la identidad de las personas.

Las evidencias encontradas en los restaurantes estudiados confirman la teoría de Amartya Sen (Cejudo Córdoba, 2007) con respecto a que el desarrollo humano no está relacionado únicamente con las compensaciones económicas y físicas, sino más bien con las vinculadas al bienestar y su relación en ese caso con los bienes culturales. De igual forma, el análisis empírico comprobó que no es una variable significativa el origen de los colaboradores para asegurar la identidad organizacional.

## CONCLUSIONES

Esta investigación muestra la necesidad que existe de fortalecer la planeación estratégica de la comunicación interna en los restaurantes de comida regional de Mérida, Yucatán, de manera que éstos sean capaces de generar prácticas de comunicación que aprovechen el patrimonio de la gastronomía yucateca y que potencialicen el desarrollo humano de sus colaboradores de manera objetiva y trascendente.

La cultura organizacional sólida que tienen los restaurantes, ligada a su identidad organizacional, se verá favorecida si logran incorporar las representaciones sociales de la gastronomía como parte del crecimiento profesional de los colaboradores, si

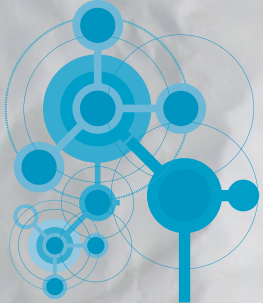


lo hacen parte de sus prácticas cotidianas y con ello apuntalan el crecimiento del nivel de prestigio y orgullo que manifiestan sus integrantes.

Para lograr eso, se requiere de un modelo de comunicación interna que contemple estrategias para el fortalecimiento de una cultura centrada en la identidad organizacional y específicamente en las tradiciones de la gastronomía yucateca, ya que en la medida que los colaboradores establezcan representaciones sociales vinculadas al bienestar en términos de crecimiento profesional y personal no sólo desarrollarán sus capacidades humanas sino que fortalecerán la identidad del restaurante.

## REFERENCIAS

- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley A. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas B.; NORD, Walter R. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 255-283.
- ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana. La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter. *Correspondencias y Análisis*, Surquillo, n. 4, p. 109-120, 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/G3EUsh>>. Acceso em: 12 mar. 2017.
- ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana; REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. In: \_\_\_\_\_. (Coords.). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Ciudad de México: Tirant Lo Blanch, 2017. p.17-51.
- ÁVILA, Cinthya. 'Pega' a restaurantes rotación de personal. *El Diario.mx*, Juárez, 17 feb. 2015. Disponible em: <<https://goo.gl/fzMD2S>>. Acceso em: 25 nov. 2017.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel; CASTILLO ESPARCIA, Antonio. *Marco teórico y práctico de las relaciones públicas*. Barcelona: Fundación Universitaria ESERP, 2011.
- CARACCILO, Nadia. *Comunicación para PyMES: cómo y porqué invertir en una gestión de prensa*. Itzaingó: Ugerman Editor, 2010.
- CEJUDO CÓRDOBA, Rafael. Capacidades y libertad: una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, Córdoba, v.65, n.47, p.9-22, 2007. Disponible em: <<https://goo.gl/JCSkoQ>>. Acceso em: 4 mar. 2017.
- DI MAIO, Andrea. *Il concetto di comunicazione: saggio di lessicografia filosofica e teologica sul tema di 'communicare'* in Tommaso D'Aquino. Roma: Pontificia Università Gregoriana, 1998.
- ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana Maria; MORALES SERRANO, Francisca. Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la Publicidad*, Madri, v. 2, n. 2, p. 63-80, 2008.
- ESPARZA AGUILAR, José Luis; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Domingo; DURÉNDEZ GÓMEZ GUILLAMÓN, Antonio. La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, Aguascalientes, v. 18, n. 47, p. 13-20, abr. 2010.
- GALVIS ORTIZ, Carlos Alberto; BOTERO MONTOYA, Luis Horacio. El comunicador corporativo y su accionar en las PyMES de Medellín. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, v. 29, n. 56, p. 356-375. Disponible em: <<https://goo.gl/ZWtJfN>>. Acceso em: 6 abr. 2015.



GÓMEZ GIRALDO, Juan Carlos; LÓPEZ JIMÉNEZ, Daniel Fernando; VELÁSQUEZ OSSA, César Mauricio. La naturaleza de la comunicación: un aporte a su discusión conceptual. *Palabra Clave*, Bogotá, v. 9, n. 1, p. 143-167, jun. 2006. Disponible em: <<https://goo.gl/vN6g1y>>. Acceso em: 15 abr. 2017.

GÓMEZ VILLANUEVA, Jorge; LLONCH, Andreu; RIALP CRIADO, Josep. Orientación estratégica, innovación y resultados en PyMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, Vizcaya, v. 10, p. 85-110, 2010. Disponible em: <<https://goo.gl/VGFYSW>>. Acceso em: 10 out. 2015.

HERRERA, Marco V.; ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana. Key leadership challenges and factors in public relations and communications in Mexico. In: BERGER, Bruce K.; MENG, Juan (Eds.). *Public relations leaders as sensemakers: a global study of leadership in public relations and communication management*. New York: Routledge, 2014. p. 262-277.

IURCOVICH, Patricia. La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Buenos Aires, n. 40, p. 79-84, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional estratégica*. Rio de Janeiro: Summus, 2016.

MARÍN DUEÑAS, Pedro Pablo; GARCÍA GARCÍA, María. El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR PP de la universidad de Cádiz. *Historia y Comunicación Social*, Madrid, v.18, p. 97-108, out. 2013. Número especial. Disponible em: <<https://goo.gl/2vEjKy>>. Acceso em: 5 out. 2015.

OCHOA JIMÉNEZ, Sergio; JACOBO HERNÁNDEZ, Carlos Armando; LEYVA OSUNA, Beatriz Alicia; LÓPEZ FIGUEROA, José Carlos. Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las PyMES manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Hilo, v. 7, n. 7, p. 75-90, 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/1PULDM>>. Acceso em: 13 nov. 2015.

PERERA PÉREZ, Maricela. *A propósito de las representaciones sociales: apuntes teóricos, trayectoria y actualidad*. Havana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, 2003. Disponible em: <<https://goo.gl/yhKpK3>>. Acceso em: 22 fev. 2017.

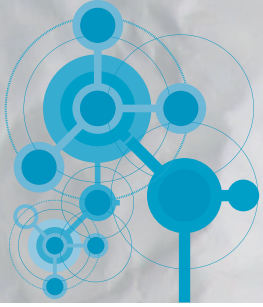
RAMÍREZ SANDOVAL, Jorge Iván; GOCHICOA GRAMER, Enrique Frederico. Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. *Ciencia Administrativa*, Xalapa, v. 2010-1, n. 1, p. 1-8, 2010. Disponible em: <<https://goo.gl/eDcX2R>>. Acceso em: 13 nov. 2015.

REBEIL CORELLA, María Antonieta. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 95-109.

\_\_\_\_\_. Organizaciones de telecomunicaciones en México: autoimagen y heteroimagen. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 12., 2014, Lima. *Anais...* Lima: PUCP, 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/1e8QaW>>. Acceso em: 9 nov. 2017.

REBEIL CORELLA, María Antonieta; ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana. Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. In: REBEIL CORELLA, María Antonieta; GUILLÉN OJEDA, Griselda (Coords.). *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*. Ciudad de México: Tirant Lo Blanch, 2017. p. 25-40.

REBEIL CORELLA, María Antonieta; HIDALGO TOLEDO, Jorge Alberto; MORENO MORENO, Mariana. Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. In: LEÓN DUARTE, Gustavo A. *Estudios*



*de la comunicación: estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación.* Ciudad de México: Pearson, 2011. p. 51-82.

REBEIL CORELLA, María Antonieta; RUIZ SANDOVAL RESÉNDIZ, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México: Plaza y Valdés, 1998.

RINCÓN QUINTERO, Yanyn. Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, n. 1, p. 47-58, jun. 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/9AgAq9>>. Acceso em: 5 out. 2015.

SARSOSA PROWESK, Kewy; GÓMEZ, Diana Marcela. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, Cali, v. 9, n. 17, p. 57-67, 2011. Disponible em: <<https://goo.gl/Q99uup>>. Acceso em: 3 out. 2015.

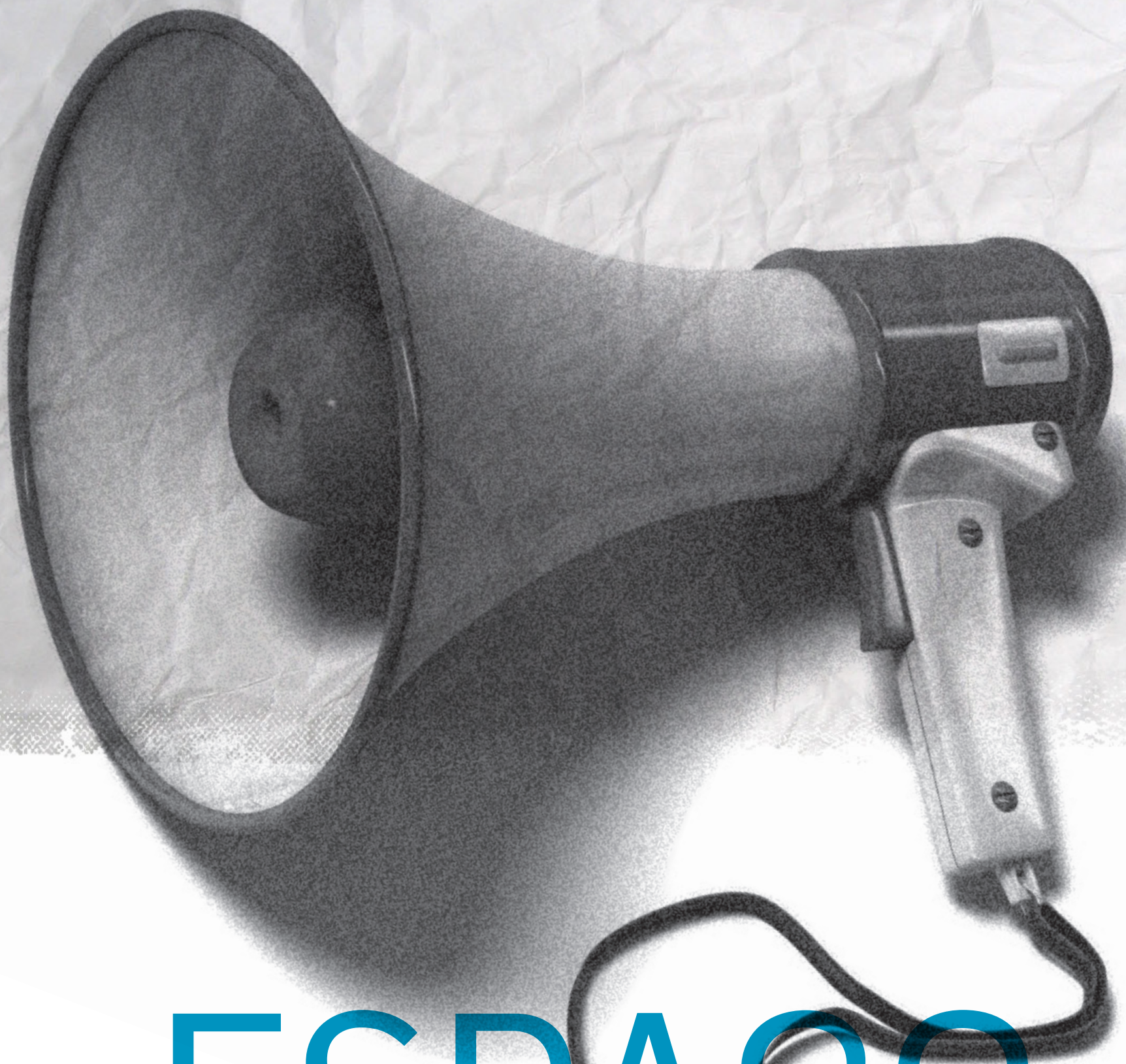
SECRETARIA DE FOMENTO ECONÓMICO. *Perfil económico.* 2015. Disponible em: <<https://goo.gl/CHkKVq>>. Acceso em: 9 mar. 2018.

TERÁN VALERA, Omar Ernesto; LORENZO IRLANDA, José. Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, Maracaibo, v. 17, n. 1, p. 96-110, jan./abr. 2011. Disponible em: <<https://goo.gl/ZRzV95>>. Acceso em: 27 out. 2015.

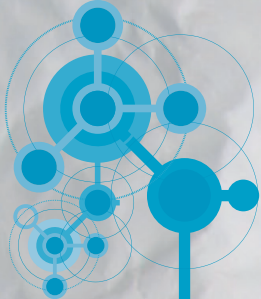
YEPES STORK, Ricardo. *Qué es eso de la filosofía: de Platón a hoy.* Barcelona: Del Drac, 1996.

---

Artículo recibido el 13.07.2017 e aprobado el 15.10.2017.



ESPAÇO  
ABERTO



## Presença, identidade e reputação: estratégias de comunicação das empresas Blumenauenses nas redes sociais digitais

Presence, identity, and reputation: communication strategies in digital social networks of companies from Blumenau

Presencia, identidad y reputación: estrategias de comunicación de las empresas de la ciudad de Blumenau en las redes sociales digitales



### Fabrícia Durieux Zucco

- Docente do Departamento de Comunicação da Universidade Regional de Blumenau (Furb) e do Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).
- Possui graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, especialização em Gerenciamento de Marketing e mestrado em Administração pela Furb.
- Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove).
- Tem experiência nas áreas de Administração (com ênfase em Marketing), Turismo e Comunicação.
- E-mail: [fabricia@furb.br](mailto:fabricia@furb.br)



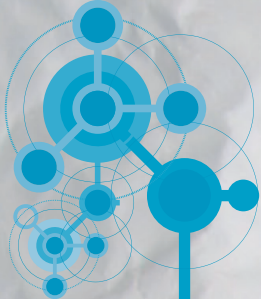
### Rafael Jose Bona

- Docente da Universidade Regional de Blumenau (Furb) e da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).
- Doutor em Comunicação e Linguagens (UTP)
- Mestre em Educação pela Furb
- Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Furb
- Integrante dos grupos Monitor de Mídia (Univali/CNPq) e Comunicação Midiática (Furb/CNPq).
- Atua em pesquisas sobre intertextos de mídia e consumo com estudos direcionados para o audiovisual, quadrinhos e publicidade.
- E-mail: [bona.professor@gmail.com](mailto:bona.professor@gmail.com)



### Marina Testoni

- Pesquisadora graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)
- Atuou como publicitária no setor de Atendimento da Agência Seven, de Blumenau
- Participou do Centro Acadêmico Livre de Comunicação (Calco/Furb) e realizou atividades direcionadas para a área da Publicidade e Propaganda
- Colaboradora do grupo de pesquisa Estudos Midiáticos Regionais (Furb/CNPq) com experiência em estudos sobre consumo publicitário e as redes sociais digitais.
- E-mail: [marina.testoni@gmail.com](mailto:marina.testoni@gmail.com)



## Resumo

A finalidade deste trabalho é analisar as estratégias de uso das redes sociais digitais nas empresas de Blumenau/SC a partir da teoria dos Blocos de Construções Funcionais. Para cumprir o objetivo, utilizou-se uma pesquisa qualitativa em sete empresas da região de Blumenau, selecionadas a partir da técnica de amostragem “não probabilística intencional”. Como resultado, evidenciou-se que, embora as empresas estejam inseridas nas plataformas das redes sociais digitais, elas ainda não possuem o conhecimento necessário para se adequarem a esse meio.

PALAVRAS-CHAVE: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO • REDES SOCIAIS DIGITAIS • EMPRESAS • BLOCOS DE CONSTRUÇÕES FUNCIONAIS • BLUMENAU.

## Abstract

This work's purpose is the analysis of the strategies of digital social networks use in Blumenau/SC, from the theory of Functional Building Blocks. To fulfil this objective, we used a qualitative research in seven Blumenau regional companies, selected from “intentional non-probability” sampling technique . As a result we noticed that, although they are inserted in digital social networks, they still do not have the necessary knowledge to suit this kind of media.

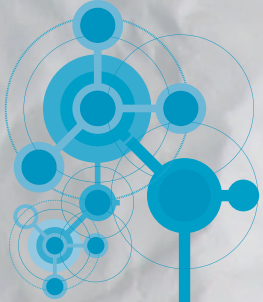
KEYWORDS: COMMUNICATION STRATEGIES • DIGITAL SOCIAL NETWORKS • COMPANIES • FUNCTIONAL BUILDING BLOCKS • BLUMENAU.

## Resumen

La finalidad de este trabajo es analizar las estrategias de uso de las redes sociales digitales en las empresas de Blumenau/SC a partir de la teoría de los Bloques de Construcciones Funcionales. Para cumplir el objetivo, se utilizó una investigación cualitativa en siete empresas de la región de Blumenau, seleccionadas a partir de la técnica “no probabilística intencional”. Como resultado, se evidenció que, aunque las empresas están insertas en las plataformas de las redes sociales digitales, todavía no poseen el conocimiento necesario para adecuarse a ese medio.

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN • REDES SOCIALES DIGITALES • EMPRESAS • BLOQUES DE CONSTRUCCIONES FUNCIONALES • BLUMENAU.





A internet reformulou a maneira de distribuição das mensagens comunicacionais, o modo de consumo de produtos, bem como o relacionamento dos consumidores com as organizações (Dimitriadis; Tsimonis, 2014). O ambiente digital pode ser considerado um elemento-chave no planejamento da comunicação integrada de marketing e não um mero substituto da mídia convencional (Okazaki; Taylor, 2013). Prova disso é a maneira como os atores sociais estão cada vez mais compartilhando informações entre si (Wang; Kim, 2017) devido às facilidades providas pela cultura da convergência midiática (Jenkins, 2016), o que tem se tornado importante para todas as organizações.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope, 2016), os brasileiros dedicam, diariamente, mais tempo à web do que a qualquer outro meio de comunicação – em média, são quase cinco horas por dia. Os sites mais acessados são as redes sociais digitais, que acabam sendo um portal de informações diárias.

O relatório sobre o Brasil publicado no GlobalWebIndex (2016) também aponta que as redes sociais digitais são as mais acessadas pelos brasileiros (52%), o que ratifica a importância dessas plataformas como fonte de informação – as quais se tornaram parte integrante do cotidiano de muitos atores sociais. Zhu e Chen (2015) apontam que tais plataformas proporcionam novas oportunidades e desafios para as empresas.

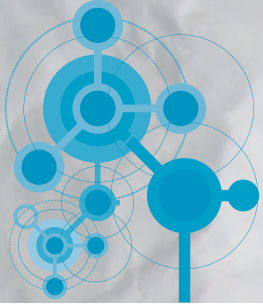
O relacionamento empresa/consumidor consiste em não apenas emitir informações, mas também saber escutar e ser de utilidade para esse consumidor. As redes sociais digitais permitem ampliação, facilitação e aceleração do diálogo entre empresa e seus potenciais clientes, de maneira impossível de ser obtida em outros meios (Yanaze, 2011). O cenário é reiterado por Silva, Alves e Oliveira (2016) ao constatarem como as redes sociais digitais são importantes para impulsionar vendas e negócios das empresas por meio da interação com os atores sociais. Isso se deve ao ambiente mercadológico que tem se tornado cada vez mais competitivo.

Nesse contexto, as redes sociais digitais afetam o relacionamento não somente entre os atores sociais, mas também entre as organizações e os consumidores. Devido ao grande número de usuários, essas redes representam uma ferramenta de publicidade atraente para as organizações (Dimitriadis; Tsimonis, 2014).

As plataformas de mídia social digital permitem, de maneira interativa, ampliar, facilitar e acelerar o diálogo da empresa com seus potenciais clientes, o que dificilmente pode ser alcançado com outros meios de comunicação. Tudo o que antes era desenvolvido por meio de anúncios e ações promocionais, atualmente é realizado por meio de uma relação individualizada e personalizada com o objetivo de fidelizar, aproximar e despertar o interesse do consumidor (Mendonça, 2013; Silva; Alves; Oliveira, 2016; Yanaze, 2011).

Nos últimos dez anos, pesquisas de diversos autores, como as de Limeira (2007); Kaplan e Haenlein (2010); Barefoot e Szabo (2010); Kietzmann et al. (2011); Yanaze (2011); Hanna, Rohm e Crittenden (2011); Jue, Marr e Kassotakis (2010); Castronovo e Huang (2012); Mendonça (2013); Zhu e Chen (2015); Pinhanez (2015); Sousa (2016); Camara (2016); Silva, Alves e Oliveira (2016); e Wang e Kim (2017), evidenciam a importância da utilização da comunicação digital como estratégia de marketing das empresas e apontam as redes sociais digitais como viabilizadoras de oportunidades de negócio e de vantagens competitivas.

Este estudo analisa as estratégias do uso das plataformas das redes sociais digitais das empresas de Blumenau/SC, a partir da teoria dos Blocos de Construções Funcionais. Dedicou-se a aprofundar, regionalmente, a temática e compreender esse cenário nas empresas. Como referencial teórico-metodológico, utilizou-se um recorte do modelo desenvolvido por Kietzmann et al. (2011), que definiram o uso estratégico das plataformas de mídia social em sete blocos de construções funcionais: Identidade, Conversas, Compartilhamento, Presença, Relacionamento, Reputação e Grupos.



Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito de grandes empresas de Blumenau, município do sul do Brasil, localizado no estado de Santa Catarina. Trata-se da terceira cidade mais populosa do estado e um de seus principais polos industriais e tecnológicos. O município está em quarto lugar dentre as maiores economias de Santa Catarina e possui uma forte influência no estado. De acordo com o IBGE (2016), a população estimada é de 338.876 habitantes.

## MARCO TEÓRICO

As redes sociais digitais, na última década, têm transformado o papel dos atores sociais por estes se tornarem ávidos nas trocas de dados e participarem ativamente na criação e no compartilhamento de informações (Wang; Kim, 2017). Os grandes meios de comunicação estão conectados por uma rede cada vez mais complexa e, na atualidade, "tornou-se muito mais difícil fazer distinções clássicas entre comunicações interpessoais, organizacionais e de massa", pois todo o conteúdo disponibilizado na rede mundial de computadores flui com um simples toque de um mouse (Jenkins, 2016, p. 216).

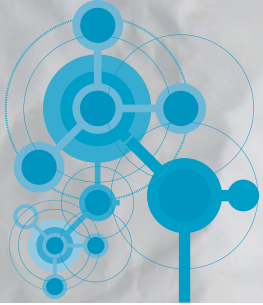
A comunicação deixou de ser somente um conjunto de ações para transmitir uma mensagem e passou a ser um conjunto de plataformas de trocas de informações e de construção de relacionamentos. A internet amadureceu e trouxe inovações importantes que reforçam o caráter relacional da comunicação digital; com isso, passa a ocupar a terceira posição entre os veículos de comunicação de maior alcance e fica atrás, apenas, da televisão e do rádio. Outrossim, a internet possui alta confiabilidade e é fortemente consultada para decisões de compra (Yanaze, 2011). De acordo com os dados oriundos da pesquisa realizada pelo Ibope (2016), é possível ratificar que a internet continua sendo um dos meios de comunicação mais utilizados pelos brasileiros.

A partir de seus estudos, Mangold e Faulds (2009) observam alguns métodos que os gestores podem utilizar para moldar as discussões dos consumidores na mídia social. Esses procedimentos incluem as plataformas de rede, ferramentas de mídia social e ferramentas promocionais e todos visam o envolvimento dos clientes. Nesse contexto, Yanaze (2011) acrescenta que as organizações podem ser ativas nas plataformas de relacionamento, oferecer promoções e ficar à disposição para atender seus consumidores.

É fato que as redes sociais digitais auxiliam na comunicação entre a empresa e o usuário, porém, algumas vezes, as propagandas na mídia social não são bem vistas, uma vez que os usuários se conectam a esses meios para conversarem e trocarem informações entre eles e as empresas se conectam para realizar o seu marketing e venderem seus produtos. Os atores sociais acostumaram-se a ver anúncios nos meios tradicionais de propaganda, como em televisão e jornais, mas no meio digital isso ainda pode causar certo desconforto e ser mal interpretado, o que prejudica as empresas (Zhu; Chen, 2015).

O notório poder exercido pela mídia social, com seu ônus e bônus, ainda não impactou uma grande parte das empresas que relutam ou são incapazes de desenvolver estratégias e recursos para aproveitarem, efetivamente, suas ferramentas. Conseqüentemente, as empresas ignoram regularmente ou desperdiçam as oportunidades e ideias apresentadas pelos consumidores (Kietzmann et al., 2011).

As ferramentas da mídia social podem afetar, significativamente, o potencial de vendas de uma empresa, bem como a sua sobrevivência. Todavia, muitos gestores evitam ou até mesmo ignoram a utilização das diferentes plataformas de mídia, seja pela falta de conhecimento de como manipulá-las ou pelo desconhecimento dos variados formatos que podem apresentar. Ao pensar nesse entrave, Kietzmann et al. (2011) estudaram um quadro que define, com a utilização de sete blocos de construções funcionais, as diferentes plataformas de mídia social.



Esses blocos foram estudados para auxiliar os gestores no entendimento das diferentes atividades que as plataformas de mídia social podem assumir, e são divididos em: Identidade, Conversas, Compartilhamento, Presença, Relacionamento, Reputação e Grupos. Cada bloco fornece sugestões de como as empresas podem se envolver de maneira efetiva nessas plataformas. Outrossim, ao levar em conta o poder que a mídia social fornece para a comunicação entre os consumidores e as organizações, Mangold e Faulds (2009) estudaram métodos para que as empresas influenciem e moldem essa comunicação, de modo a alinhar a sua missão e os seus objetivos.

A identidade representa a extensão na qual os usuários das redes sociais digitais revelam sua identidade em um ambiente de mídia social, o que compreende a divulgação de várias informações, como nome, idade, sexo, profissão e local onde mora. Normalmente, a identidade é feita por meio da revelação que o internauta faz de suas informações pessoais, expostas consciente ou inconscientemente, como os pensamentos, os gostos, os desgostos e os sentimentos. Essas informações são expostas de acordo com a imagem que o usuário gostaria de passar (Kaplan; Haenlein, 2010).

Para que ocorra a interação cliente/empresa é necessário que exista uma razão para tal. Torna-se imprescindível que a empresa entenda e leve em consideração o que o seu cliente procura, o gostaria de ouvir, falar, o que acha interessante, agradável e valioso. Em seguida, é necessário que essas empresas desenvolvam e publiquem um conteúdo que se adapte a essas expectativas (Kaplan; Haenlein, 2010).

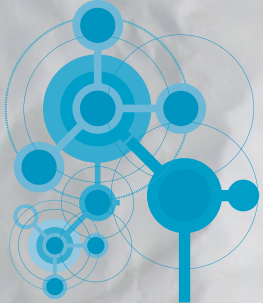
Uma conversação se configura na medida que ocorre a comunicação entre os usuários em uma mídia social. Muitas redes sociais digitais são criadas para facilitar a conversa entre indivíduos e grupos e essa pode acontecer por quaisquer razões. Atores sociais utilizam seus ambientes digitais para conhecer novos atores sociais, encontrar o amor verdadeiro, construir sua autoestima ou estarem abertos a novos questionamentos e tendências, enquanto outros podem entender esses ambientes como um veículo para apresentarem suas ideias e essas impactarem, positivamente, por exemplo, em causas humanitárias e nos problemas ambientais (Kietzmann et al., 2011).

Para os autores Kietzmann et al. (2011), o compartilhamento é um modo de interação nas plataformas de mídia social. A depender do objetivo da rede social digital em que estão inseridos, os usuários podem conversar entre si ou construir relacionamentos. De acordo com esses autores, existem, pelo menos, duas implicações fundamentais no caso de as empresas envolverem a mídia social na organização: a primeira é a de avaliar o que os objetos da sociedade e seus usuários têm em comum; e a segunda, identificar novos objetos que podem mediar seus interesses em comum. Sem esses objetos, uma rede social digital se constituirá, somente, de conexões entre atores sociais, sem um objetivo que os conecte mutuamente.

O engajamento dos consumidores aos canais digitais precisa ser trabalhado pelas empresas para que a mídia digital não seja considerada um mero desafio on-line. O novo modelo de negócios, chamado de marketing digital, é o resultado do aumento de oportunidades e da redução de custos que as empresas encontram nas propagandas tradicionais. A inovação e o conjunto de tecnologias trouxeram possibilidades às organizações de encontrarem as vertentes mercadológicas atuais e atingirem novas oportunidades (Camara, 2016).

O relacionamento representa o grau de relação entre os usuários: as suas conversas, o compartilhamento de objetivos, encontros ou, simplesmente, serem amigos ou fãs. As plataformas de mídias sociais estão centradas na manutenção de relacionamentos já existentes e na construção de novos relacionamentos (Kietzmann et al., 2011).

Para Kietzmann et al. (2011), a reputação pode ter significados diferentes nas plataformas de mídia social. Ela pode ser a forma com que os usuários identificam a posição de outros usuários, ou representar uma questão de confiança. Na mídia social, reputação não é destinada somente aos atores sociais, mas também ao conteúdo.



O estudo de Schivinski e Dabrowski (2016) analisa a atitude dos consumidores acerca das marcas nas redes sociais digitais e constata que ela tem influência positiva tanto na imagem da empresa como na intenção de compra realizada pelos atores sociais. Nessa perspectiva, Lee e Hong (2016) afirmam que o conteúdo da informação e a criatividade também são essenciais para o sucesso dos anúncios presentes nas plataformas das redes sociais digitais.

Machado Mortari e Fernandes dos Santos (2016) constatam também que, por vezes, as redes sociais digitais podem ser extremamente úteis para gerenciamento de crises de imagem organizacional. A plataforma pode ser adequada para o monitoramento e a identificação de sinais de crises.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sob a perspectiva da metodologia científica, classifica-se este trabalho como uma pesquisa básica (quanto à natureza do estudo), quantitativa (quanto à abordagem do problema) e exploratória (quanto ao objetivo).

A etapa qualitativa foi realizada com empresas da cidade de Blumenau, Santa Catarina, portanto, elas são a população desta pesquisa. O tipo de amostra selecionada foi o “não probabilístico intencional” que, de acordo com Mattar (2000), é uma amostra intencional na qual, com bom julgamento e uma tática adequada, pode-se selecionar casos a serem incluídos e chegar a amostras que sejam convincentes para as primordialidades da pesquisa.

A população foi selecionada conforme o critério “empresas de expressão” em sua categoria e possuíam um faturamento anual superior a 3 milhões de reais. Após o contato e a apresentação do objetivo desta pesquisa, de um total de onze empresas, sete aceitaram participar dos questionamentos em entrevista qualitativa. As sete participantes apresentam segmentos e faturamentos anuais distintos e são classificadas como:

Empresa 1 – segmento de varejo popular, com faturamento anual superior a 14 milhões de reais;

Empresa 2 – segmento de vendas de produtos hospitalares, com faturamento anual superior a 360 milhões de reais;

Empresa 3 – segmento de educação executiva, com faturamento anual superior a 10 milhões de reais;

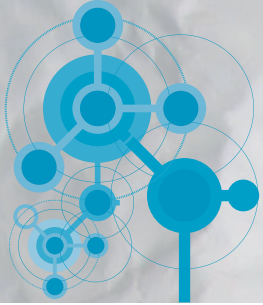
Empresa 4 – segmento alimentício, com faturamento anual superior a 35 milhões de reais;

Empresa 5 – segmento de shopping centers, com faturamento anual superior a 55 milhões de reais;

Empresa 6 – segmento têxtil, com faturamento anual superior a 200 milhões de reais;

Empresa 7 – segmento automotivo, com faturamento anual superior a 3 milhões de reais.

Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevistas elaborado a partir de uma adaptação do modelo teórico concebido por Kietzmann et al. (2011). Os autores definiram um quadro metodológico de categorização das plataformas de mídia social, com a utilização de sete blocos de construções funcionais: a presença, a identidade, as conversas, o relacionamento, o compartilhamento, os grupos e a reputação. Incluem-se, no roteiro, questões a respeito da presença do foco *mobile* nas ações desenvolvidas.



A abordagem de coleta de dados adotada foi a entrevista pessoal, considerada uma conversa entre dois atores sociais, iniciada e dirigida pelo entrevistador. Essa abordagem tem como propósito obter informações relevantes para concretizar um estudo. As entrevistas foram feitas com os gestores de cada empresa e gravadas por um aplicativo de áudio. Ao final de cada uma, a gravação foi transcrita para uma tabela estruturada com cada um dos sete blocos funcionais.

No decorrer do estudo, as empresas entrevistadas foram identificadas por meio de números. A justificativa para essa conduta é a preservação do anonimato e da privacidade dos participantes no momento da coleta de dados de campo. Flick (2009) defende essa prática quando descreve que os dados de campo e as transcrições não devem conter informações concretas e reais sobre atores sociais, lugares e instituições. É importante que o entrevistador garanta a confidencialidade e assegure aos participantes que as suas informações serão usadas somente com autorização.

Para a análise, utilizou-se a técnica de triangulação de dados, definida, por Flick (2009), como uma coleta de dados realizada a partir de diferentes perspectivas acerca de um estudo. Essas podem ser alcançadas por diferentes procedimentos e abordagens teóricas, e ambos precisam estar correlacionados. Nas palavras de Flick (2009, p. 62), “a triangulação deve produzir conhecimento em diferentes níveis, o que significa que eles vão além daquele possibilitado por uma abordagem”. A triangulação necessita efetivar a ligação entre os métodos adotados, bem como fazer com que as perspectivas teóricas se vinculem a eles. Esse método contribui com a qualidade da pesquisa.

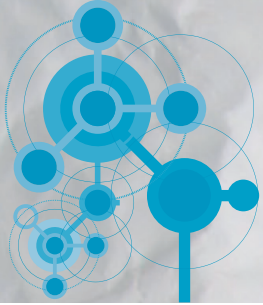
## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio da pesquisa de campo, foi possível verificar que as empresas 2, 3 e 5 são as que mais praticam as estratégias estudadas pelos autores citados. Em contrapartida, a empresa 6 é a que menos pratica. Por se considerar relevante o “mobile” para as empresas, foi ativado o tópico “Mobile” no bloco “Presença”, por se presumir a necessidade de as marcas estarem integradas a esse meio.

A estratégia de “Comunidades” foi incluída no bloco “Compartilhamento”, pois os autores Kietzmann et al. (2011) descrevem, dentro desse bloco, que as empresas interessadas em se envolver na mídia social precisam avaliar o que os usuários possuem em comum e identificar o que pode mediar esses interesses compartilhados. Em compensação, os autores Mangold e Faulds (2009) defendem que os usuários gostam de interagir com atores sociais que possuem interesses e desejos similares aos seus. Por essa razão, as organizações precisam criar comunidades para consumidores com a mesma opinião, a fim de influenciarem e mediar esse desejo em comum.

As estratégias do bloco “Presença” são praticadas pela maioria das empresas que estão inseridas em pelo menos uma rede social digital, e um grande número dessas empresas, com exceção da empresa 6, possui disponibilidade de atendimento ao cliente. Essa disponibilidade oscila de acordo com as estratégias de cada organização e pode ser de 30 minutos, 2 horas ou no mesmo período – manhã, tarde ou noite. A importância de estar inserido nas redes sociais digitais e de oferecer disponibilidade de atendimento ao cliente são estudadas pelos autores Yanaze (2011), Kietzmann et al. (2011), Zhu e Chen (2015), Pinhanez (2015), Silva, Alves e Oliveira (2016) e Wang e Kim (2017).

Apesar da importância, a maioria das empresas não faz investimento no mobile e não possui estratégias específicas para isso. Por outro lado, todas elas estão inseridas no mobile automaticamente, visto que as plataformas de redes sociais digitais são adaptadas para o meio. Outrossim, a maioria das empresas possui um site responsivo – adaptado para o mobile – e as empresas 2 e 5 já investiram em um aplicativo.



No bloco "Identidade", percebe-se que o principal objetivo das empresas entrevistadas, no que se refere às redes sociais digitais, é o foco na marca, seguido do objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente. Todos os gestores afirmaram que é perceptível o surgimento de novas oportunidades com a utilização das plataformas de mídia social, o que vem ao encontro da opinião de Pinhanez (2015). Ele descreve que é possível as empresas encontrarem novas oportunidades e negócios por meio do comportamento e das informações que os usuários disponibilizam nas redes sociais digitais.

Já no bloco "Conversas" é visto que os conteúdos das redes sociais digitais dessas empresas são criados por uma agência de comunicação ou pela própria empresa, por meio de um profissional especializado em mídia social ou, como acontece na empresa 2, de uma agência de comunicação constituída e inserida na própria empresa. As empresas 1, 2, 3, 5 e 7 publicam o mesmo conteúdo em todas as redes sociais digitais e as empresas 2, 4 e 5 sabem quais conteúdos são os mais relevantes e procuram repeti-los. Com relação a ter um *feedback* do cliente, defendido como importante por Mangold e Faulds (2009) e por Hanna, Rohm e Crittenden (2011), somente as empresas 2, 3 e 5 possuem essa estratégia e mesmo assim não é realizado por meio das redes sociais digitais.

A criação de comunidades, elaboradas de acordo com a preferência de seu público, já constituiu uma estratégia da empresa 2, a qual obteve muito sucesso com esse procedimento. Tal estratégia é defendida por Mangold e Faulds (2009), que também evidenciam a importância da identificação, por parte das empresas, do que os consumidores possuem em comum. As empresas 2, 3 e 4 relataram que sabem identificar e utilizam essa informação para a criação de conteúdos para as redes sociais digitais. Em relação ao incentivo dado aos clientes para publicarem fotos de produtos e serviços adquiridos na empresa, a maioria dos gestores responderam que não possuem esse costume, o que impossibilita a criação de uma propaganda espontânea para a empresa.

No bloco "Grupos", a principal estratégia relatada é a de incentivar os consumidores a abraçar as causas sociais. Os gestores das empresas 1, 2, 3, 5 e 7 comunicaram que se utilizam dessa prática e, além de incentivarem seus consumidores, buscam também abraçar as causas sociais para que sirva de exemplo ao seu público-alvo.

A maioria dos gestores entrevistados classifica como "boa" a reputação de sua empresa nas redes sociais digitais. Todavia, somente a empresa 2 possui uma ferramenta analítica para avaliar tal questão. As empresas 3, 4 e 7 fazem uma análise superficial para chegar a esse resultado. Por outro lado, a empresa 1 classifica sua reputação como boa, baseada na análise de relevância e afinidade que seu público-alvo tem com a página da empresa no Facebook. Somente as empresas 2 e 5 monitoram o quanto o nome da organização é mencionado nas redes sociais digitais e procuram agradecer na medida que respondem a essas menções.

Apesar de todas as empresas estarem presentes nas redes sociais digitais e buscarem estratégias que tragam resultados a sua organização, a maioria delas alegou o desconhecimento do que pode ser mais eficiente e correto na utilização dessas plataformas de mídia social. Algumas empresas relataram que existe um déficit, por parte das agências de comunicação, quanto à orientação e à explicação da maneira correta de se trabalhar para se obter uma melhor estratégia no uso das redes sociais digitais.

Mesmo que essas plataformas permitam tentativas de erros e acertos, é importante conhecê-las e saber usá-las em benefício dos objetivos da organização. É importante que os profissionais responsáveis pela comunicação da marca busquem o aperfeiçoamento e o conhecimento desse meio e, sobretudo, que procurem se destacar e aproveitar as vantagens e os retornos que as diferentes plataformas de mídia social proporcionam para quem investe nelas.

Na Figura 1, é possível compreender os principais tópicos que compõem cada bloco funcional, bem como as respectivas empresas que têm esses tópicos em suas estratégias de mídia social.

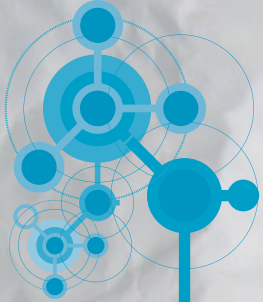


Figura 1: Análise Blocos de Construções Funcionais.



Fonte: elaborado pelos autores a partir da pesquisa, 2016.

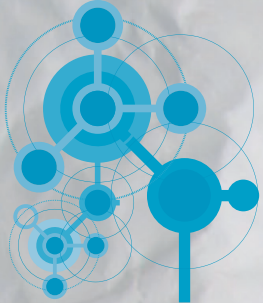
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo modelo de comunicação, implantado com o advento da internet, possibilitou a interação entre uma marca e seus consumidores e forçou, de certo modo, a participação das empresas no mundo on-line. As plataformas da mídia social permitem que o público esteja mais perto de uma organização e influencie, vigorosamente, o seu modo de comunicação. A importância de uma empresa estar inserida nas redes sociais digitais está, diretamente, relacionada aos novos modos de aumentar o desempenho do seu negócio, criar recursos e sustentar o próprio sucesso.

Saber se colocar e traçar estratégias nas redes sociais digitais tornam-se um desafio para as organizações, principalmente pelas redes sociais se constituírem em uma nova ferramenta de publicidade da marca e em um novo canal de troca de informações entre consumidor e empresa. O conhecimento da maneira correta, de como fazer e de como agir ainda é pouco. Os gestores possuem uma grande carência de informações sobre esse assunto, o que afeta diretamente suas atitudes dentro da empresa. Por essa razão, ainda existem muitos questionamentos a serem respondidos: qual a maneira correta de proceder e quais são as ações que mais trazem retorno à marca.

A possibilidade de analisar a gestão da comunicação sob a ótica dos gestores apresenta uma perspectiva de levantamento de dados que vai além do monitoramento das atitudes do consumidor, comumente evidenciado na literatura atual.

Este estudo teve por objetivo a análise das estratégias de utilização das redes sociais digitais das empresas de Blumenau, a partir da teoria dos Blocos de Construções Funcionais. Por meio da coleta de dados, notou-se que algumas empresas possuem um conhecimento muito primário e precário de comunicação digital, principalmente com referência às redes sociais digitais. Elas tendem a buscar o apoio de suas agências de comunicação para se comportarem adequadamente nessas plataformas.



Apesar do conhecimento de suas limitações, todas entendem a importância de estarem inseridas nesse meio e a maioria delas busca melhorar as suas estratégias para atrair mais clientes. As empresas que não investem tempo e dinheiro nas redes sociais digitais são aquelas que possuem, em suas estratégias, um investimento com retorno de curto prazo.

Todavia, existem aquelas empresas que se esforçam no aperfeiçoamento de sua comunicação nas redes sociais digitais, visto que essas plataformas acabam por substituir, muitas vezes, o lugar da mídia tradicional. No entanto, as empresas alvo desta pesquisa tratam as redes sociais digitais de maneira integrada com as demais plataformas de mídia. Elas não deixam de investir na mídia tradicional e procuram realizar uma comunicação conjunta. Esse comportamento pode ser constatado na definição das estratégias e da verba que são pensadas como um todo e não de modo individualizado. Busca-se uma comunicação unificada que explore os diferenciais de cada mídia e estimule seu potencial de crescimento.

As análises empreendidas neste trabalho evidenciaram a importância das redes sociais digitais para as empresas, bem como os seus mais diversos benefícios. Um desses é a oportunidade de ter mais de um canal de relacionamento com os clientes; é necessário que os consumidores localizem a marca onde estiverem e no momento que precisarem. As redes sociais digitais facilitam essas questões. Ademais, essas plataformas permitem que a empresa exponha os seus produtos e serviços e elabore ações promocionais voltadas para esse meio. Dentre os variados benefícios, salienta-se o baixo investimento necessário, o que torna uma mídia barata, de fácil acesso e de grande alcance.

Constatou-se também que existem dois objetivos principais das empresas dentro das redes sociais digitais: o primeiro é utilizar essa plataforma como um meio de divulgação da marca na intenção de atrair novos clientes e de fidelizar os atuais; o outro é estreitar e melhorar o relacionamento com o cliente. As empresas relataram que as suas redes sociais digitais se transformaram em um canal de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o que garante uma comunicação mais rápida, objetiva e fácil entre a empresa e o cliente. Independentemente do objetivo que uma empresa possua em relação à mídia digital, é de grande importância que ela faça parte desse meio e que o torne acessível aos seus clientes.

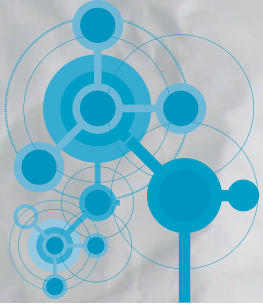
Soma-se, a tudo o que foi mencionado, a percepção de novas oportunidades e negócios para as empresas com a utilização das redes sociais digitais, visto que essas plataformas fornecem muitos benefícios e resultados para seus usuários. Convém destacar que só a utilização das redes sociais digitais não trará resultados significativos para a empresa; é necessário trabalhá-la em conjunto com todos os pilares da organização e torná-la parte do mix de comunicação de uma marca. Contudo, apesar das redes sociais digitais permitirem tentativas, faz-se necessário traçar objetivos e criar estratégias que busquem um retorno satisfatório do investimento e do trabalho que são gerados nessas plataformas.

Metodologicamente, os conceitos base deste estudo estão baseados na obra de Kietzmann et al. (2011), que definiram um quadro metodológico de categorização das plataformas de mídia social com a utilização dos sete blocos de construções funcionais mencionados. Incluiu-se, no roteiro, questões a respeito da presença do foco *mobile* nas ações desenvolvidas. Os resultados contribuem para a literatura ao mostrar que, apesar de amplamente difundida e consolidada, a gestão da comunicação das redes sociais digitais não está centrada na área estratégica das organizações, principalmente as de grande porte.

As limitações deste estudo estão nas restrições da amostra, uma vez que algumas empresas se recusaram a participar das entrevistas. Alegaram que não poderiam revelar suas estratégias ou que não possuíam estratégias definidas para esse meio e, portanto, não tinham interesse em contribuir com o estudo.

Para estudos futuros, sugere-se entrevistar também os consumidores das empresas participantes, para permitir o cruzamento de dados e a veracidade de informações. Essas entrevistas poderão auxiliar as organizações quanto ao seu comportamento nas redes sociais digitais, bem como ajudar na elaboração de novos objetivos e estratégias que trarão um retorno mais





significativo para os investimentos realizados. Ademais, possibilitarão resultados comprovados das percepções que cada gestor possui acerca da atuação de sua marca nessas plataformas de mídia social.

## REFERÊNCIAS

BAREFOOT, Darren; SZABO, Julie. *Manual de marketing em mídias sociais*. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

CAMARA, Eduardo. Companhias necessitam engajar os consumidores nos canais digitais e isso é uma questão muito maior do que um simples desafio digital. *Innovation Insider*, São Paulo, 2016. Disponível em: <[goo.gl/J42RXz](http://goo.gl/J42RXz)>. Acesso em: 2 maio 2016.

CASTRONOVO, Cristina; HUANG, Lei. Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, West Palm Beach, v. 6, n.1, p. 117-131, 2012.

DIMITRIADIS, Sergios; TSIMONIS, Georgios. Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, Bingley, v. 32, n. 3, p. 328-344, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056>>. Acesso em: 2 maio 2017.

FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLOBALWEBINDEX. *GWIMarket Report Brazil*. Londres, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/eH8Eop>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

HANNA, Richard; ROHM, Andrew; CRITTENDEN, Victoria Lynn. We're all connected: the power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, Bloomington, v. 54, p. 265-273, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Santa Catarina*: Blumenau. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/A4qVs7>>. Acesso em: 25 maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA – IBOPE. *Pesquisa Brasileira de Mídia – 2016*. Disponível em: <[goo.gl/Zc7X6R](http://goo.gl/Zc7X6R)>. Acesso em: 12 out. 2017.

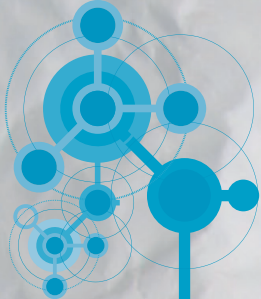
JENKINS, Henry. Convergência e conexão são o que impulsiona a mídia agora. Entrevista concedida a Priscila Kalinke e Anderson Rocha. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 213-219, jan./abr. 2016.

JUE, Arthur L.; MARR, Jackie Alcalde; KASSOTAKIS, Mary Ellen. *As mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. São Paulo: Évora, 2010.

KAPLAN, Andreas; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite: the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Bloomington, v. 53, p. 59-68, 2010.

KIETZMANN, Jan et al. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Bloomington, v. 54, p. 241-251, 2011.

LEE, Jieun; HONG, Ilyoo B. Predicting positive user responses to social media advertising: the roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, Amsterdam, v. 36, n. 3, p.360-373, 2016.



LIMEIRA, Tania M. Vidigal. *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Bloomington, v. 52, p. 357-365, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Marcus Mentzingen de. *As redes sociais virtuais: motivos para a utilização pelas organizações no Brasil*. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013.

MORTARI, Elisangela Carlosso Machado; SANTOS, Suzana Fernandes dos. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 91-109, 2016.

OKAZAKI, Shintaro; TAYLOR, Charles R. Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions. *International Marketing Review*, v. 30, n. 1, p. 56-71, 2013. Doi: 10.1108/02651331311298573.

PINHANEZ, Claudio. As redes sociais falam; os bancos vendem serviços. *Innovation Insider*, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/efkZBu>>. Acesso em: 4 maio 2016.

RODGERS, Shelly; THORSON, Esther. The interactive advertising model: how users perceive and process online ads. *Journal of Interactive Advertising*, Abingdon, v. 1, n. 1, p. 42-61, 2010.

SCHIVINSKI, Bruno; DABROWSKI, Dariusz. The effect of social-media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, Abingdon, v. 22, n. 2, p. 189-214, 2016.

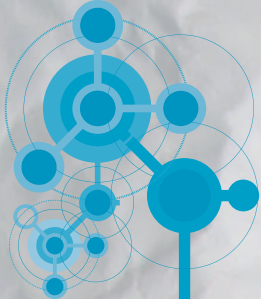
SILVA, Fábio Braun; ALVES, Matheus de Arruda Rodrigues; OLIVEIRA, Paulo Roberto Miranda de. Práticas empreendedoras: uma análise das redes sociais como forma de impulsionar a gestão de vendas e os negócios das empresas. *Revista Conbrad*, Maringá, v. 1, n. 1, p. 177-190, 2016.

SOUSA, Daniel. A transição do trade marketing tradicional para o digital. *Innovation Insider*, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/QR2wN3>>. Acesso em: 4 maio 2016.

WANG, Zhan; KIM, Hyun Gon. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, New York, v. 39, p. 15-26, 2017.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZHU, Yu-Qian; CHEN, Houn-Gee. Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, Bloomington, v. 58, p. 335-345, 2015.



## *Storytelling* corporativo y responsabilidad social corporativa: análisis del caso “*The promise*” de Volvo

Corporate storytelling and corporate social responsibility: analysis of the case “*The promise*” of Volvo

*Storytelling* corporativo e responsabilidade social corporativa: análise do caso “*The promise*” da Volvo



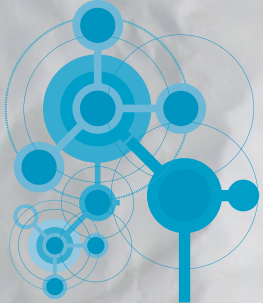
### Tomás Atarama-Rojas

- Tomás Atarama Rojas es doctorando de Comunicación en la Universidad de los Andes.
- Máster en Creación de Guiones Audiovisuales por la Universidad Internacional de La Rioja (España) y Licenciado en Comunicación por la Universidad de Piura (Perú).
- Actualmente se desempeña como profesor investigador de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú), donde imparte las asignaturas de Comunicación Narrativa y Storytelling, y Fundamentos de Guion.
- Su investigación está centrada en el guion cinematográfico y el uso del storytelling en el mundo comercial y corporativo.
- E-mail: [tomas.atarama@udep.pe](mailto:tomas.atarama@udep.pe)



### Carla Sánchez Armas

- Licenciada en Comunicación por la Universidad de Piura.
- Se ha desempeñado como Asistente de Investigación en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura.
- Actualmente trabaja en el área de Sostenibilidad de Enel Perú, desarrollando la comunicación de la responsabilidad social de la empresa.
- E-mail: [sanchezarmascarla@gmail.com](mailto:sanchezarmascarla@gmail.com)



## Resumen

Este artículo estudia el uso del *storytelling* dentro de las empresas como herramienta para comunicar eficazmente el compromiso de responsabilidad social corporativa. Se realizará un análisis diegético que se aplicará a la campaña "The promise" de Volvo, en el que se estudiará la evolución del planteamiento, objetivo, trama, conflicto y arco de transformación en la historia de la campaña. De este modo, se identificará la solución que plantea Volvo al conflicto que se narra en la historia, a partir de sus valores corporativos.

PALABRAS CLAVE: STORYTELLING CORPORATIVO • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA • VALORES CORPORATIVOS • VOLVO.

## Abstract

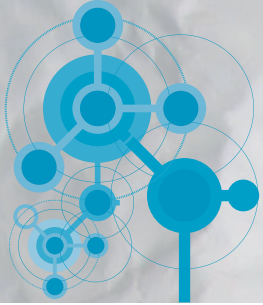
This article studies the use of storytelling in corporations as a tool to achieve an effective communication of the corporate social responsibility commitment. This is how we are going to do a diegetic analysis applied to the ad of Volvo called "The promise", in this analysis we will study the evolution of the approach, goal, plot, conflict and the arc of transformation in the story of the ad. In this way, we will identify the solution that poses Volvo to the conflict narrated in the history, based on their corporate values.

KEYWORDS: CORPORATE STORYTELLING • CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY • CORPORATE VALUES • VOLVO.

## Resumo

Este artigo estuda o uso do *storytelling* dentro das empresas como ferramenta para comunicar de forma eficaz o compromisso de responsabilidade social empresarial. Será realizada uma análise diegética que será aplicada à campanha "The promise" da Volvo, em que será estudada a evolução da abordagem, do objetivo, da trama, do conflito e do arco de transformação na história da campanha. Desse modo, será identificada a solução que a Volvo propõe para o conflito que se narra na história a partir de seus valores corporativos.

PALAVRAS-CHAVE: STORYTELLING CORPORATIVO • RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA • VALORES CORPORATIVOS • VOLVO.



En una época de convergencia y globalización, que supone grandes esfuerzos de comunicación por parte de las organizaciones, es necesario que la dirección de estas esté orientada a generar una relación con sus públicos internos y externos, bajo un formato que sea capaz de fidelizarlos. Según Costa (2014), es necesario que exista una comunicación corporativa de acuerdo a los nuevos tiempos.

El contexto actual demanda una organización que no solo se enfoque en su productividad y su crecimiento económico, sino que además se centre en generar *engagement* con sus *stakeholders*, pues según Gil (2016) son ellos quienes, a través de la responsabilidad social corporativa (RSC), les otorgan a las empresas ventajas competitivas difíciles de igualar por la competencia. "Es por esto que las empresas buscan trabajar con dos conceptos que se entrelazan: la RSC y la reputación. No se puede generar una reputación corporativa favorable sin un ser, actuar y comunicar socialmente responsable" (Ochoa; Pabón, 2012, p.14).

Ante esta realidad, este artículo pretende estudiar el *storytelling* corporativo como herramienta eficaz para comunicar el compromiso de RSC. En este sentido, Costa (2014, p. 164) asegura que "el *storytelling* se ha convertido en una herramienta poderosa para las organizaciones", pues a través de este se cuentan historias por medio de las cuales las empresas se dan a conocer, creando así un lazo emocional con sus *stakeholders*.

Siguiendo esta línea, Gill (2011) sostiene que las historias son una herramienta versátil, puesto que el narrador puede contar la posición de la organización en base a los intereses de los *stakeholders* a los que se quiere impactar. Asimismo, Gill (2014) asegura que a menudo el público que recibe la historia de la empresa llega a la misma conclusión que el narrador. En ese sentido, el *storytelling* ocasiona que las historias puedan transmitir información simbólica de la empresa a sus públicos de interés y, a su vez, lograr que ellos la interpreten de acuerdo al objetivo de la organización. Así, la hipótesis de este trabajo plantea que, por medio del recurso del *storytelling* corporativo, se logra comunicar el compromiso de RSC a través del modo en que la historia plantea un conflicto que se soluciona a partir de los valores corporativos de la empresa.

Esa hipótesis se busca confirmar en la campaña "The promise" de Volvo, que cuenta una promesa que le hace Volvo al mundo basándose en sus valores corporativos. Volvo narra su compromiso por construir un mundo mejor, por ser una empresa responsable con el medio ambiente y preocupada por la seguridad de sus clientes. A nivel metodológico, se propone aplicar un análisis diegético que estudiará el progreso y la evolución del planteamiento, objetivo, trama, conflicto y arco de transformación en la historia del comercial. Así, en este análisis se identificará la solución que plantea Volvo, por medio del *storytelling*, y cómo éste ayuda a comunicar efectivamente su compromiso de RSC.

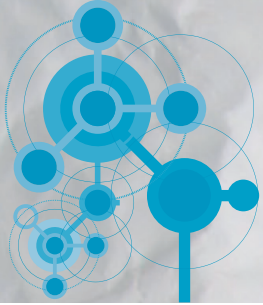
## MARCO TEÓRICO

### La RSC como activo empresarial estratégico

En la actualidad, la preocupación de las empresas es lograr crecimiento económico y, para lograrlo, gestionan una serie de herramientas que les permita maximizar utilidades minimizando costos. Sin embargo, no toman en cuenta que la gestión de la RSC también permite desarrollar tanto a la empresa como a su entorno (Pazos, 2010).

En ese sentido, Ochoa y Pabón (2012) señalan que el contexto actual demanda un nuevo tipo de organización social y económica. La RSC va más allá de una acción social, se ha convertido en un modelo de negocio que busca también obtener un beneficio. Así, para Andreu y Fernández (2011, p. 5), la RSC no solo debería estar vinculada con proyectos sociales<sup>1</sup>, sino que debería

<sup>1</sup> En la actualidad, la RSC está más vinculada a los proyectos sociales porque éstos suelen tener alta visibilidad y son fáciles de entender por la opinión pública (Andreu; Fernández, 2011).



estar relacionada, sobre todo, a gestionar los riesgos sociales, económicos o ambientales derivados del negocio, con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad. Por lo tanto, tal y como lo explica Gil (2016), la RSC no tiene por qué verse como un gasto, sino como una ganancia, un nuevo modelo de negocio que hace a la empresa más competitiva, pues hace que ésta emprenda nuevos negocios que son buenos para la corporación y buenos para la sociedad.

Por otro lado, la RSC no solo es capaz de generar rentabilidad, sino que, además, como lo explican Ochoa y Pabón (2012), la RSC da vida a la reputación corporativa, el intangible por el que las empresas trabajan a través del tiempo y el que le otorga competitividad a una organización. Asimismo, gracias a la reputación corporativa, las acciones de RSC tienen un efecto positivo en los resultados económicos de una empresa (González; Donate; Guandamillas, 2014).

Según Porter y Kramer (2006), las empresas que desarrollan prácticas de RSC pueden conseguir tres objetivos principales: creación de riqueza, cohesión social y protección del medioambiente. Pero también son capaces de generar recursos intangibles de alto valor estratégico, tales como la reputación corporativa (González; Donate; Guandamillas, 2014). Partiendo de esas potencialidades de la RSC, aplicarla al ámbito empresarial resulta totalmente viable y beneficioso, como señalan Porter y Kramer:

[...] si las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. (Porter; Kramer, 2006, p. 80)

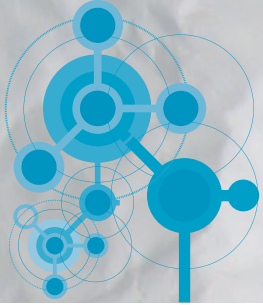
## El uso del storytelling para comunicar los valores corporativos de una organización

Bernasconi, Alfeu y Aleixo (2011) aseguran que el *storytelling* es un arma poderosa en el ámbito empresarial por el fin persuasivo que posee. Este fin persuasivo tiene un gran calado en las personas y es justamente por eso que las historias pueden ser también usadas como estrategia, herramienta o aliado de comunicación. Es así que Costa (2014, p. 165) define el *storytelling* corporativo como "el arte (y la técnica) de contar historias al servicio de la identidad de la organización y/o de la marca para dar sentido a su actividad y explicarse a sí misma y a los otros", pues señala que el contar historias es un activo estratégico importante para las organizaciones porque les permite darse a conocer y empatizar con sus públicos internos y externos.

Partiendo de esos atributos del *storytelling*, podemos afirmar que éste es capaz de comunicar los valores corporativos de una empresa a sus *stakeholders*. En palabras de Costa (2014, p. 165), el *storytelling* corporativo es "el camino para que la organización exprese sus valores internos a públicos tanto internos como externos por medio de relatos diferentes (pero coherentes entre sí) que capten su atención, les hagan emocionarse y retener el mensaje". De ese modo, el *storytelling* se ha convertido en una técnica de comunicación, de control y de poder, puesto que cada vez más organizaciones no gubernamentales (ONG), agencias gubernamentales y grandes empresas descubren su eficacia (Salmon, 2014).

Según Gill (2014), el *storytelling* corporativo puede aumentar el conocimiento deseado de la organización y dar origen a una cultura empresarial basada en sus valores corporativos y de marca. Tal como señala Salmon (2014, p. 57), "las marcas han perdido su status de objeto o de imágenes 'cosificadas': nos hablan y nos cautivan, nos cuentan historias que tienen que ver con nuestras expectativas y nuestras visiones del mundo".

Es así que, para Bernasconi, Alfeu y Aleixo (2011), el acto de contar historias sobre la organización fortalece la cultura corporativa, pues ésta es fruto de la interacción de los trabajadores de la empresa y es creada, reproducida y mantenida por los públicos. Por ello, aseguran que el *storytelling* corporativo es más que una herramienta eficaz de alto alcance, es una disciplina de gestión para la comunicación corporativa.



## MATERIAL Y METODOLOGÍA

### Volvo: "The promise"

El material escogido para poder comprobar la hipótesis de esta investigación es el caso de Volvo, una empresa de origen sueco con 90 años de trayectoria en la industria automotriz, considerada por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) dentro del top 50 de las empresas más responsables y con mejor reputación corporativa en el Perú. El ranking internacional que publica anualmente Merco se realiza en distintos países de América y Europa.

Volvo es un ejemplo de cómo una compañía puede sacar provecho del *storytelling* como herramienta de comunicación a nivel externo. Ese atributo se refleja en su campaña "The promise" (Forsman; Bodenfors, 2016), la cual plantea, de una manera emotiva, una serie de problemas y tragedias que han ocurrido desde que los coches se han masificado a lo largo de los años. Es así que la empresa sueca promete solucionar esos problemas en base a sus valores corporativos y narra su compromiso por construir un mundo mejor, cuidando del medio ambiente y velando por la seguridad de sus clientes. Cabe destacar que existen otras dos piezas audiovisuales que derivan de esa campaña y son de menor duración.

Así, gracias a información encontrada en la web de Volvo, se encontró la historia que la compañía narra a su público externo y su compromiso por ser, cada vez más, una empresa responsable:

En Volvo, todo lo que hacemos tiene un mismo principio y un mismo fin: las personas. Por este motivo, el compromiso con un día a día más fácil, más seguro y más cómodo forma ya parte de nuestra forma de ser. Es el ADN de Volvo.

Hoy continuamos tan comprometidos como siempre con nuestros tres grandes valores: la seguridad, la calidad y el respeto por el medio ambiente.

Protegemos lo que realmente importa. Ayudamos a las personas a sentirse especiales. Y contribuimos a convertir el mundo en un lugar mejor para todos.

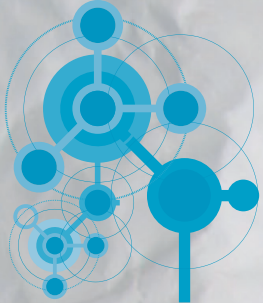
Ahora bien, el criterio para elegir esa campaña es que se han encontrado características fundamentales: (1) pieza audiovisual; (2) pieza publicada en la página web de la empresa; (3) pieza que refleja el compromiso de RSC de la compañía. Además, otro criterio importante para realizar la selección fue el de actualidad, ya que la campaña fue publicada en el 2016.

### Metodología

Este artículo destaca las potencialidades del *storytelling* corporativo como herramienta de comunicación capaz de dar a conocer a los *stakeholders* de una compañía, su compromiso de RSC. Así, con el objetivo de estudiar el caso presentado, se realizará un análisis diegético de la campaña "The promise". La forma en la que se estudiará la evolución de la historia será a través de los distintos elementos que componen el *storytelling* corporativo cuando lo vinculamos a los valores de la empresa.

El planteamiento es el inicio de la historia: se presenta al protagonista, el tiempo y lugar donde se desarrollan los hechos. Asimismo, se presentan datos importantes sobre el personaje, los cuales se profundizarán durante el desarrollo del relato. Para Atarama-Rojas y Castañeda-Purizaga (2017), eso inicia la acción de la historia. Es así que, para analizar adecuadamente el planteamiento de la historia, se observarán los primeros segundos del comercial principal y se identificará al protagonista y el contexto en el que éste se mueve.

El objetivo, de acuerdo con Atarama-Rojas y Castañeda-Purizaga (2017), es la meta que se plantea el protagonista, la cual mueve las acciones de este y van marcando su crecimiento. Se plantea al inicio de la historia y es esencial para generar



empatía con la audiencia. Para crear una historia que se vincule con la empresa, es importante materializar los valores y la visión en un objetivo concreto e identificable por la audiencia.

El conflicto, en palabras de Sánchez-Escalonilla (2016, p.19), es un problema por resolver que "se halla en el núcleo de toda historia, de toda unidad dramática y equivale a la lucha, pugna, tensión, dialéctica" presente en toda narración. Asimismo, distingue tres niveles de conflictos: aquel que está en el ámbito de los problemas o tensiones interiores es el conflicto interno; las tensiones generadas entre personajes son los conflictos de relación; los problemas de tipo físico son los conflictos básicos. Para determinar el conflicto en la historia se enumerarán los obstáculos o problemas que se presentan a lo largo de la historia en relación con el objetivo que puede tener la empresa. Asimismo, se analizará cómo esos obstáculos pueden constituirse en un conflicto que represente, a su vez, los problemas que trata de solucionar la compañía a través de sus valores corporativos.

La trama, según Atarama-Rojas y Castañeda-Purizaga (2017), es una sucesión de hechos que ocurren en un determinado tiempo y espacio a lo largo de la historia. La forma y el orden en el que se desarrollan los hechos es trascendental para otorgarle sentido a la historia. De ello, entendemos que la historia que cuenta la empresa debe ser capaz de conectar con su público y despertar su interés a partir de información que aporte credibilidad al relato, además debe transmitir información que suponga un aprendizaje para el público, pues éste debe conocer la labor y el compromiso que tiene la empresa con la sociedad y con sus *stakeholders*. Así, para analizar adecuadamente la trama se tomará en cuenta el desarrollo de la historia, pues los conflictos van evolucionando junto con ella y se determinará si la trama responde a un conflicto interno, de relación o básico, con el fin de saber de qué manera puede apelar a los valores que representa la empresa.

El arco de transformación, según Brenes (2012), es el movimiento o cambio en el personaje principal que suele darse entre el principio y final de una historia. La personalidad del protagonista va evolucionando a medida que se desarrolle la historia, pues influyen mucho sus acciones y las situaciones que se presentan, así como las experiencias a las que se enfrenta. Es así que, al finalizar el relato, el protagonista no es el mismo, ha sufrido cambios. Para determinar cómo ha evolucionado el protagonista en la historia se estudiará la toma de decisiones del personaje, sus acciones y las situaciones a las que se enfrenta. De esa manera, se podrá analizar cómo ha ido evolucionando el protagonista a lo largo de la historia y cómo éste es al final del relato en relación a la personalidad que tenía al inicio.

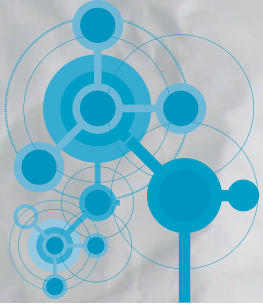
## RESULTADOS

### Planteamiento y objetivos

La historia se plantea con el amanecer de una ciudad, en la que se ve a un hombre corriendo, a una mamá despertando a su hija, quien será la narradora, y a una ciudad plagada de pequeñas luces de coches. Luego, se escucha la voz en off de la niña, quien va de pasajera en un automóvil reflexionando sobre lo que los coches solían ser –sinónimo de libertad y diversión– y lo que ahora son –sinónimo de accidentes, muerte y contaminación–, mientras mira a través de la ventana del automóvil accidentes de tránsito y una ciudad llena de *smoke*.

Volvo, como protagonista de la historia, se enfrenta a una serie de problemas que se le presentan: choques, accidentes de tránsito, contaminación ambiental y la percepción de peligro e inseguridad que las personas tienen sobre los coches. En ese sentido, su objetivo en la historia es solucionar esos problemas creando coches que cuiden y velen por la seguridad de las personas y el medio ambiente y, así, lograr que vuelvan a ser un símbolo de libertad, diversión y seguridad para las personas.





Eso se corresponde con el compromiso de RSC de Volvo, pues la empresa sueca plantea integrar sus valores corporativos: seguridad, calidad y respeto por el medio ambiente, con la finalidad de solucionar los conflictos a los que se enfrenta la empresa. Por ello, Volvo ha incorporado en sus coches motores *Drive-E*, un sistema *Intellisafe* y purificador de aire dentro del automóvil. Además, sus coches están hechos con un 85% de materiales reciclables.

Esas iniciativas de RSC tienen como objetivo cuidar de la vida de las personas y del mundo en el que viven. Es así que, a partir de esas innovaciones tecnológicas, Volvo muestra su compromiso por reducir el impacto ambiental que generan los automóviles y por velar por la seguridad y la vida de sus conductores y sus seres queridos. De ese modo, los valores corporativos de la empresa sueca se concretizan en sus acciones de RSC.

Esas iniciativas son a su vez un fiel reflejo de la misión de Volvo, pues ésta gira en torno a las personas. Es por ello que fabrican coches con lo último en tecnología para hacer más fácil la vida de las personas, fabrican coches sostenibles para cuidar del medio ambiente, donde habitan las personas, e incorporan a sus vehículos innovaciones tecnológicas de seguridad, porque eso salva la vida de las personas. Así pues, la visión de Volvo para 2020 es que nadie debe morir o resultar gravemente herido en un nuevo automóvil de Volvo.

## Conflicto y trama

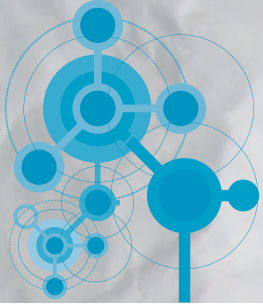
En la historia de Volvo se ha identificado la presencia de un conflicto básico. En ese sentido, se ha considerado que los choques, los accidentes de tránsito y la contaminación ambiental constituyen las situaciones que potencialmente pueden impedir que Volvo logre su objetivo. Como se ha podido ver en el planteamiento y objetivos de la historia, Volvo tiene un compromiso con las personas y el mundo en el que viven, por ello que existe entonces un constante riesgo de que problemas, como los mencionados, perjudiquen la misión de Volvo.

Con respecto a la trama de la historia, la cual corresponde a un conflicto básico, se encontró que los constantes peligros que suponen los coches y a los que se encuentran expuestos los conductores y sus seres queridos constituyen eventos realistas para Volvo. En ese sentido, la empresa sueca, a partir de sus valores corporativos, intentará construir un mundo mejor, más seguro y más ecológico.

A nivel de RSC, Volvo enfrenta problemas de contaminación ambiental por los altos niveles de consumo y emisiones que tienen los coches. Asimismo, afronta altos porcentajes de probabilidad de muertes, choques y accidentes a causa de los coches, por lo que, a su vez, enfrenta un riesgo latente y la percepción de peligro e inseguridad que las personas tienen sobre los vehículos.

En ese sentido, en cuanto a la trama de la RSC, Volvo ha incorporado a sus nuevos coches motores *Drive-E*, los cuales tienen un nivel mínimo de consumo y emisiones contaminantes. Asimismo, sus coches están hechos con un 85% de materiales reciclables. Además, ha incorporado un sistema *Intellisafe* en sus nuevos coches, el cual está conformado por una serie de innovaciones tecnológicas como alertas de detección de ciclistas, peatones o automóviles, frenos automáticos, jaulas de seguridad, entre otros. Así, la RSC de Volvo busca hacer coches que intenten reducir el número de accidentes, como también cuidar del medio ambiente y velar por la seguridad de las personas.

De ese modo, esas acciones de RSC le incorporan valores a la empresa, en el sentido en que Volvo, a través de sus valores corporativos de seguridad, calidad y respeto por el medio ambiente intenta solucionar un problema de seguridad vial y de transporte con un sentido amplio de cuidado del medio ambiente y la seguridad de los pasajeros. Por ello, la empresa sueca ha lanzado una nueva línea de coches denominada "Volvo 90", que se caracteriza por tener diversas innovaciones tecnológicas, consideradas el mejor paquete del mundo en asistencia al conductor y un sistema integral de seguridad para evitar accidentes.



## Arco de transformación del personaje

Al inicio de la historia, Volvo plantea a modo de autocrítica una serie de problemas que los coches han ido generando desde que se han masificado a lo largo de todos esos años. Ese personaje se muestra como un agente parte de esos problemas y no como un personaje que contribuye al cambio. Sin embargo, Volvo evoluciona con el desarrollo de la historia y al finalizar el comercial, termina siendo un personaje que contribuye al cuidado de medio ambiente y vela por la seguridad de la familia.

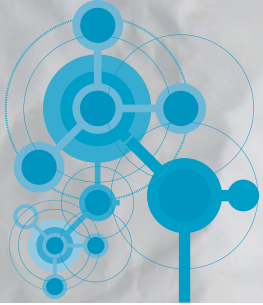
De igual manera, a nivel de RSC, la empresa sueca se plantea reducir el impacto ambiental ocasionado por las emisiones contaminantes de los coches a través de la fabricación de coches sostenibles y el buen aprovechamiento de los recursos naturales. Asimismo, Volvo se plantea cuidar y velar por la seguridad de las personas a través de las innovaciones tecnológicas que han incorporado a sus coches y así cumplir con su promesa: en 2020 nadie sufrirá lesiones graves o mortales en un Volvo nuevo.

Eso se corresponde a su vez con lo que la empresa se plantea, pues, desde 2000, Volvo ha reducido un 50% el riesgo de sufrir heridas en accidentes con uno de sus vehículos. Es así que, con el fin de cumplir su visión para 2020, Volvo está innovando en la fabricación de coches inteligentes para el futuro, capaces de conducirse solos, con cámaras y radares incorporados que controlarán el tráfico. Esos coches circularán de forma más fluida y eficiente cuidando del medio ambiente y de la seguridad de las personas. En ese sentido, vemos que el nivel de RSC y el nivel de empresa de Volvo es una promesa a la humanidad.

Tabla 1: Análisis diegético de los elementos del *storytelling* corporativo.

Elementos	Historia	RSC	Empresa
Planteamiento	Volvo plantea a modo de autocrítica una serie de problemas que los coches han ido generando desde que se han masificado.	Los valores corporativos son: seguridad, calidad y respeto por el medio ambiente.	Las misión de Volvo es velar por el cuidado y la seguridad de las personas y del mundo en el que viven.
Objetivos	Solucionar esos problemas creando coches que cuiden y velen por la seguridad de las personas y del medio ambiente.	Cuidar de la vida de las personas y del mundo en el que viven.	Su visión es que en 2020 nadie debe morir o resultar gravemente herido en un nuevo automóvil de Volvo.
Conflicto	El conflicto básico envuelve: choques, accidentes de tránsito y contaminación ambiental.	Altos porcentajes de probabilidad de muertes, choques, accidentes a causa de coches y contaminación ambiental.	Problemas de seguridad vial y transporte, así como el impacto ambiental de las emisiones de los coches.
Trama	Volvo intentará construir un mundo mejor, más seguro y más ecológico.	Volvo incorporó a sus nuevos coches motores <i>Drive-E</i> un purificador de aire interno, un sistema <i>Intellisafe</i> y el uso de materiales reciclables para la fabricación de sus autos.	Volvo lanzó una nueva línea de coches denominada "Volvo 90", que se caracteriza por sus innovaciones en asistencia al conductor y su sistema de seguridad.
Arco de transformación	Volvo contribuye al cuidado de medio ambiente y vela por la seguridad de la familia.	Volvo plantea reducir el impacto ambiental, así como cuidar y velar por la seguridad de las personas.	Volvo está innovando en la fabricación de coches inteligentes para el futuro.

Fuente: Elaboración propia (2018).



## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación se planteaba demostrar cómo el recurso del *storytelling* corporativo logra comunicar el compromiso de la RSC, a través del modo en que la historia plantea un conflicto que se soluciona a partir de los valores de la empresa. Después de haber analizado la campaña de Volvo, se pudo encontrar efectivamente un conflicto claro que la empresa trata de solucionar en el comercial planteando unas líneas de desarrollo, el cual encuentra respaldo en las acciones de RSC de la empresa.

Asimismo, la propuesta de *storytelling* de la empresa le otorga valor a la organización en la medida que muestra de una manera emotiva y sensible su compromiso de RSC, con lo que logra empatizar con el público. Eso es coherente con lo que Gill (2011), López-Hermida e Ibieta (2013), Costa (2014) y Atarama-Rojas y Castañeda-Purizaga (2017) sostienen, pues esos autores aseguran que la clave para lograr el éxito en una narración es conectar emocionalmente con el público al que se dirige. Lo que efectivamente está haciendo la empresa.

Para lograr esa propuesta emotiva, la trama de la historia tuvo un rol fundamental, pues según la propuesta de Kent (2015), que enuncia 20 tramas maestras, podríamos decir que Volvo conjuga las tramas de búsqueda, pues se plantea construir un mundo mejor para las personas; y descubrimiento, porque Volvo se plantea a modo de autocrítica una serie de problemas que han ocurrido desde que los coches se han masificado.

En el caso de Volvo, se puede apreciar que la RSC se entiende como el buen hacer de la actividad a la que se dedica la empresa. De acuerdo con Andreu y Fernández (2011), la RSC no sólo debe estar vinculada a campañas sociales, sino que debería estar orientada a brindar soluciones y a gestionar los riesgos derivados del negocio en aspectos sociales, económicos o ambientales, para así generar un impacto positivo en la sociedad en la cual opera.

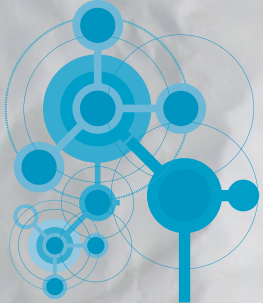
Un punto relevante en esta investigación, que saltó a la vista a partir del análisis de la campaña y que puede abrir una línea de debate, es la línea transversal que se ha cruzado entre empresa, RSC y *storytelling*, pues se han traído elementos de la escritura de ficción audiovisual al mundo corporativo. Así, ahora no sólo nos damos cuenta que el *storytelling* es una herramienta que logra comunicar los objetivos de una empresa, sino que además logra aunar valores a la empresa a partir del compromiso de RSC.

## REFERENCIAS

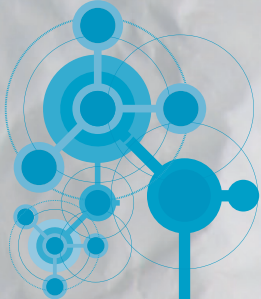
ANDREU, Alberto; FERNÁNDEZ, José Luis. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, Barcelona, n. 207, p. 5-21, 2011. Disponible em: <<https://goo.gl/6D3r34>>. Acceso em: 15 maio 2017.

ATARAMA ROJAS, Tomás; CASTAÑEDA-PURIZAGA, Lucía. La ruptura de la rutina y la soledad de los protagonistas como detonante de las grandes historias breves: análisis de los cortometrajes animados ganadores del Oscar (2011-2015). *Revista de Comunicación*, Piura, v. 16, n. 1, p. 9-28, 2017. DOI: 10.26441/RC16.1-2017-A1.

BERNASCONI, Analú; ALFEU, Adenil; ALEIXO, Dalva. Storytelling empresarial: relações públicas contador de histórias. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 16., 12 a 14 de maio de 2011, São Paulo. São Paulo: Intercom, 2011. Disponible em: <<https://goo.gl/1ZaQjf>>. Acceso em: 20 mar. 2017.



- BRENES, Carmen. Buenos y malos personajes. Una diferencia poética antes que ética. *Revista de Comunicación*, Piura, n. 11, p. 7-23, 2012. Disponible em: <<https://goo.gl/liafq>>. Acceso em: 30 jun. 2017.
- COSTA-SÁNCHEZ, Carmen. Storytelling y audiovisualización de la comunicación corporativa: las claves de la campaña "Gracias por elegirnos" (Balay). *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas*, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 162-176, 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/nGYDCT>>. Acceso em: 20 mar. 2017.
- GIL, Guacimara. Análisis discursivo del relato empresarial sobre responsabilidad social corporativa: Coordinadas narrativas y prácticas discursivas. *Recerca*, Castellón, n. 20, p. 127-156, 2016. DOI: 10.6035/Recerca.2017.20.7.
- GILL, Rob. An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, Melbourne, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2011. Disponible em: <<https://goo.gl/t7RpTo>>. Acceso em: 20 mar. 2017.
- GILL, Robert. Why the PR strategy of storytelling improves employee and ads value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 662-674, 2014. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.02.012.
- GONZÁLES, María; DONATE, Mario; GUADAMILLAS, Fátima. El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales – Segunda época*, Jaén, n. 1, p. 67-89, 2014. Disponible em: <<https://goo.gl/8VM4hR>>. Acceso em: 25 maio 2017.
- KENT, Michael. The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. *Public Relations Review*, Amsterdam, n. 41, p. 480-489, 2015. DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.05.011.
- LÓPEZ-HERMIDA, Alberto; IBIETA, Nicolás. Nuevas narrativas en Comunicación de Salud: El storytelling y la conquista emocional del paciente. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, Bogotá, v. 6, n. 2, p. 47-71, 2013. Disponible em: <<https://goo.gl/mmKiX2>>. Acceso em: 29 maio 2017.
- OCHOA, Daniela; PABÓN, María. La reputación corporativa: la gestión del capital relacional de la organización. *Comunicación*, Medellín, n. 29, p. 13-18, 2012. Disponible em: <<https://goo.gl/3gjgyj>>. Acceso em: 20 mar. 2017.
- PAZOS, Arturo. Gestión de la responsabilidad social empresarial. *Cultura*, Lima, n. 24, p. 1-20, 2010. Disponible em: <<https://goo.gl/AhLGXm>>. Acceso em: 25 maio 2017.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, Brighton, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- SALMON, Christian. *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear mentes*. Barcelona: Ediciones Península, 2008.
- SÁNCHEZ-ESCALONILLA, Antonio. *Del guion a la pantalla: lenguaje visual para guionistas y directores de cine*. Barcelona: Ariel, 2016.
- THE PROMISE. Volvo Cars. Forsman & Bodenfors. 2016. Disponible em: <<https://www.fb.se/work/volvo/the-promise>>. Acceso em: 20 mar. 2017.
- VIZCAINO, Pablo. *Del storytelling al storytelling publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Audiovisual) – Universidade Carlos III de Madrid, Madrid, 2016.



## Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um *ethos* pela propaganda institucional da Petrobras<sup>1</sup>

Brazilianness, heroism, utility, and necessity:  
the built of an *ethos* by Petrobras's institutional advertisement

Brasilidad, heroísmo, utilidad y necesidad: la construcción de un *ethos*  
por la propaganda institucional de Petrobras



### Magno Vieira da Silva

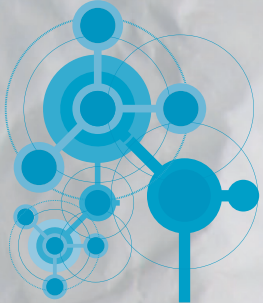
- Doutorando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela ECA/USP
- Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS
- E-mail: [vieira.magno@gmail.com](mailto:vieira.magno@gmail.com)



### Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PU/CRS).
- Professor associado do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Professor, pesquisador e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação (PPGCOM) da UFRGS
- Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS
- E-mail: [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br)

<sup>1</sup> Uma primeira versão deste trabalho foi apresentada no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (2015).



## Resumo

Neste trabalho, estuda-se a organização Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) considerando-se a existência de atributos simbólicos reconhecidos e utilizados por sua comunicação organizacional. A partir da noção de *ethos* discursivo, empregada como tópico analítico, estudam-se quatro propagandas institucionais da empresa, em que se busca verificar as estratégias discursivas utilizadas para atualizar e (re)afirmar os atributos de brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade que envolvem a organização.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • *ETHOS* DISCURSIVO • PROPAGANDA INSTITUCIONAL • PETROBRAS.

## Abstract

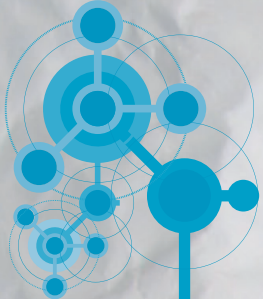
In this article, Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) organization is studied considering the existence of symbolic attributes recognized and used by its organizational communication. Based on the concept of discursive *ethos*, applied as an analytical topic, four institutional advertisements of this company are studied to verify which discursive strategies are used to update and (re)affirm the attributes of “Brazilianness”, heroism, utility and necessity that surround the organization.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISCURSIVE *ETHOS* • INSTITUTIONAL ADVERTISING • PETROBRAS.

## Resumen

En este trabajo se estudia la organización Petróleo Brasileiro S./A. – Petrobras teniendo en cuenta la existencia de atributos simbólicos reconocidos y utilizados por su comunicación organizacional. A partir de la noción de *ethos* discursivo, utilizado como tópico de análisis, se estudian cuatro anuncios de publicidad institucional de la empresa, y se busca verificar las estrategias discursivas utilizadas para actualizar y (re) afirmar los atributos de brasilidad, heroísmo, utilidad y necesidad relacionados con la organización.

PALAVRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • *ETHOS* DISCURSIVO • PUBLICIDAD INSTITUCIONAL • PETROBRAS.



## SOBRE O ESTUDO

As organizações apresentam-se e são (re)apresentadas pelo acionamento de diferentes elementos de linguagem – articulação de signos verbais, imagéticos, sonoros e de outros sistemas – no intuito de propor determinados sentidos de si mesmas. No âmbito da comunicação organizacional, especialmente na dimensão da “organização comunicada” (Baldissera, 2009a), implementam estratégias discursivas visando qualificação positiva pelos públicos. Nessa direção, oferecem sentidos de si, muitas vezes pela movimentação de signos relativos à identidade organizacional, que acreditam ter mais potencialidade para gerar identificação, adesão e/ou aprovação dos públicos considerados os contextos em que são atualizados. Portanto, pela comunicação – processos e produtos –, a organização seleciona, organiza, circula e dá visibilidade a determinados sentidos de si, conforme suas definições estratégicas.

Sob esse enfoque, neste estudo atenta-se para a comunicação organizacional da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). A escolha da organização deveu-se a várias questões, com destaque para o fato de ser uma das organizações de mais relevância no contexto brasileiro, ser alvo e mote de permanentes disputas discursivas nos âmbitos econômico, político e tecnológico, bem como na arena midiática, e fazer amplo uso da comunicação estratégica com simbolismos identitários. Neste artigo, exploram-se dados de campo e alguns dos resultados apresentados por Silva (2012).

Como objeto empírico foram selecionados quatro anúncios impressos (propagandas institucionais), considerando os seguintes critérios: a) ter sido veiculado em revista de grande circulação nacional (visibilidade); b) ser anúncio de propaganda institucional para o público em geral; e c) ter sido produzido e veiculado durante ou logo após uma situação contextual que trouxe algum impacto (perturbações) para a Petrobras – análise do contexto de veiculação (considerando-se, em perspectiva discursiva, que um texto, um anúncio, sempre responde a textos anteriores e prepara textos futuros, essa análise consistiu em pesquisa documental e bibliográfica para compreender o contexto de produção e veiculação de cada anúncio)<sup>2</sup>. Atendidos esses critérios, destaca-se que os anúncios selecionados para a análise foram veiculados no período de 1969 e 2013.

Selecionados os anúncios, e com o objetivo de explicar as estratégias discursivas empregadas pela Petrobras para (re) afirmar alguns dos atributos simbólicos a ela associados em seu processo histórico, empregou-se a noção de *ethos* discursivo (Maingueneau, 2008) como base analítica. Assim, dos sete simbolismos associados à organização – Petrobras 1) “sinônimo de Brasil”; 2) “heroica”; 3) “empreendedora”; 4) “útil e necessária”; 5) “eficiente”; 6) “moderna e tecnológica”; e 7) “responsável” (Silva, 2012) –, esta análise é orientada para os três preponderantes<sup>3</sup>: Petrobras “sinônimo de Brasil”, “heroica” e “útil e necessária”.

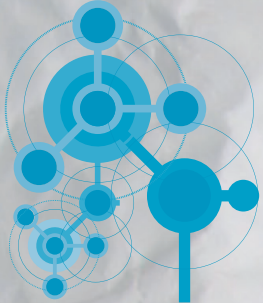
A seguir, antes da análise propriamente dita, discorre-se, de modo sucinto, sobre alguns dos fundamentos desta pesquisa e apresentam-se os simbolismos associados à Petrobras que orientarão o estudo.

## SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA COMPREENSÃO

Neste trabalho, compreende-se comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p. 169). De natureza relacional, essa compreensão de comunicação organizacional pressupõe a ação dos diferentes sujeitos (individuais e coletivos) que transacionam, disputam, (re)constroem

<sup>2</sup> Cabe destacar que essa análise, realizada para atender a um dos critérios de seleção dos anúncios, não será apresentada em detalhes neste trabalho, pois extrapolaria muito as dimensões permitidas para o artigo.

<sup>3</sup> Como forma de permanecer dentro das dimensões permitidas para o texto, opta-se por analisar os anúncios apenas sob a perspectiva dos três simbolismos preponderantes.



sentidos de mundo e, portanto, da própria organização. Assim, não é isenta, pois que sempre atualiza e materializa intenções, concepções de mundo e relações de poder.

Ao tempo em que é empregada para a (re)construção (e, mesmo, instituição) da cultura e da identidade organizacionais, hologramática e recursivamente (Morin, 2001), também se prende em suas teias – valores, crenças, simbolismos, normas – que passam a se exercer sobre ela, orientando-a. Cultura/identidade e a comunicação organizacional conformam relações de interdependência.

Em direção semelhante, atenta-se para o fato de que, conforme Oliveira e Paula (2008), a produção de sentidos se dá pela articulação das diferentes linguagens, e o sentido é essencialmente coletivo. Portanto, tem a relação comunicacional como condição para sua realização e/ou atualização. O sentido, segundo as autoras, é construído a partir daquilo que a comunicação organizacional (em sentido complexo) movimenta no âmbito das práticas discursivas articuladas e interdependentes das instâncias de produção, circulação e consumo.

Portanto, as organizações podem ser vistas como agentes discursivos<sup>4</sup> em processos que se materializam no ambiente organizacional e para além dele, e estão a todo tempo construindo, transacionando, organizando e propondo sentidos para qualificarem sua imagem-conceito<sup>5</sup> (Baldissera, 2004), instituírem-se como legítimas e ampliarem os ganhos. Nessa direção, é comum o desejo de controlarem as internalizações de sentidos realizadas pelos sujeitos/públicos, bem como as respostas dadas por eles a essas proposições. Assim, tendem a agir em perspectiva de constituição e exibição de um *ethos*, manifestado discursivamente e sob matizes particulares. O *ethos* discursivo (Maingueneau, 2008), dessa forma, auxilia na conformação das organizações como atores comunicativos.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE *ETHOS* DISCURSIVO

Compreender a comunicação organizacional em sua face discursiva, organizadora, construtora e propositora de sentidos é também observar as diferentes instâncias, níveis e suportes sobre os quais circula o discurso organizacional. Isso exige pensar a comunicação como processo que atualiza as concepções e as falas oficiais; dimensão da “organização comunicada” (Baldissera, 2009a), ou seja, âmbito da fala organizacional autorizada. É, portanto, lugar qualificado para que a organização diga de si, articule seu discurso e se apresente de acordo com demandas contextuais.

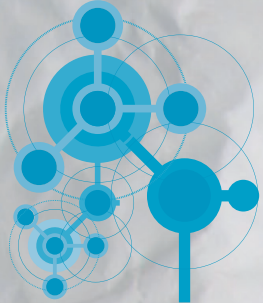
Sob esse viés, para as organizações, é pela comunicação organizacional que as escolhas realizadas e as estratégias delineadas são materializadas de modo a atualizar e (re)afirmar o discurso. Observe-se, também, que mesmo quando não há clara intenção e/ou estratégia de comunicação, tudo o que estiver disposto nos materiais da produção discursiva (*site* institucional, jornal, anúncios etc.) do âmbito da “organização comunicada” será fala oficial e incidirá na conformação discursiva e nos sentidos que oferece de si.

Assim, a forma como a organização se posiciona discursivamente, orientada pelas suas concepções (formações discursivas), diz de como ela se vê e/ou de como deseja ser vista (Baldissera e Silva, 2012). Ao orientar-se discursivamente para oferecer

4 Compreende-se o discurso organizacional como “todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica etc.) atualizadas pela organização, como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos” (Baldissera, 2010, p. 204).

5 “A imagem-conceito é compreendida/explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado” (Baldissera, 2004, p. 278).





imagens de si, a organização age sob a perspectiva de *ethos* discursivo, que, de acordo com Maingueneau (2008, p. 56), objetiva “causar boa impressão mediante a forma com que se constrói o discurso, em dar uma imagem de si capaz de convencer o auditório, ganhando sua confiança”. Ainda conforme o autor, o *ethos* discursivo é o mecanismo que possibilita ao orador tornar-se digno de fé; em última instância, relaciona-se à construção de uma identidade para o orador, com o emprego de estratégias de fala capazes de agradar à audiência.

Por meio do ato de enunciação, o *ethos* discursivo compreende a construção e a proposta de sentidos que atendem aos desejos de um posicionamento específico da organização-locutora. Maingueneau (2011, p. 72) ressalta que o *ethos* “possui uma vocalidade específica, que permite relacioná-lo a uma fonte enunciativa, por meio de um tom que indica quem o disse: o termo ‘tom’ apresenta a vantagem de valer tanto para o escrito quanto para o oral. Pode-se falar do ‘tom’ de um livro”.

Complementarmente, destaca-se que o *ethos* discursivo, de acordo com o mesmo autor, é parte da “cena de enunciação” (campo de inscrição do discurso e pressuposto para sua enunciação; prescreve algumas das condições sob as quais se dá a construção do *ethos*). Observa-se que a “cena de enunciação” pode envolver signos que não são verbais (como os imagéticos) para os quais é preciso atentar à luz da noção de *ethos*.

Como apresentação e ofertas de si, a perspectiva de *ethos* conforma uma das estratégias expressivas na dimensão da “organização comunicada”. Neste estudo o *ethos* é materializado pela comunicação organizacional na forma de propagandas institucionais da Petrobras.

## DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

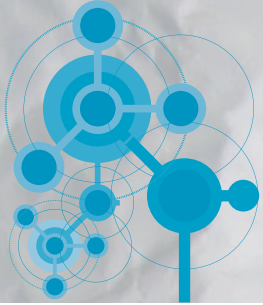
Conforme se destacou, os dados aqui apresentados resultam da articulação de vários procedimentos metodológicos: pesquisa histórica, documental, bibliográfica e de aplicação do tópico de *ethos* discursivo (Maingueneau, 2008). Estudo exploratório sobre os simbolismos da Petrobras, realizado anteriormente, indicava a existência de um conjunto de fatos históricos, bem demarcados e registrados (dentre outros, em documentos, dissertações e teses), que se exerceram fortemente na sua conformação simbólica. Além disso, analisando-se a história da organização articulada à propaganda institucional, foi possível perceber que os signos que atualizam tal simbolismo foram/são amplamente acionados pela comunicação organizacional na proposição, atualização e (re)afirmação de determinados sentidos junto aos públicos.

Neste ponto, importa destacar que, conforme Silva (2012), uma miríade de fatos históricos influenciou a caracterização da Petrobras como organização permeada por atributos simbólicos que foram/são utilizados por sua comunicação organizacional na proposição, atualização e (re)afirmação de sentidos diante da alteridade (públicos). Silva (2012, p. 96-97) também afirma que o estudo do processo histórico da Petrobras permitiu que fossem identificados elementos que configuraram sete principais simbolismos (atributos simbólicos) associados a ela, conforme se destaca a seguir.

O primeiro deles compreende a conformação de Petrobras como “sinônimo de Brasil”. Esse atributo simbólico fundamenta-se

no nacionalismo expresso pela luta de membros da sociedade e algumas alas de governo pela instauração do monopólio estatal, na polaridade de discussões a seu respeito, e na expressão, por meio da marca BR (talvez a mais importante marca que representa o Brasil no mundo) e de peças de comunicação, das cores identificadas com a nação (verde, amarelo, azul) e da evocação dos sentimentos de brasilidade e de pertencimento. (Silva, 2012, p. 96)

Petrobras “heroica” é o segundo simbolismo, e está diretamente relacionado com a



história do surgimento da organização e da narração (por ela própria e por terceiros) dos feitos mais marcantes de sua trajetória, sempre em relação com o ambiente sócio-político brasileiro, apresentando-se (e por vezes sendo representada) como “a” grande e intocável organização e, ao mesmo tempo, muito próxima por “ser” dos brasileiros. (Silva, 2012, p. 96)

O terceiro compreende a Petrobras “empreendedora”. Isso é, propiciada “pelo fato de a autonomia conquistada pela organização ter lhe dado a legitimidade necessária para ocupar o posto de incentivadora da formação de uma indústria de base – papel que, em princípio, deveria ser do Estado, essencialmente” (Silva, 2012, p.96). Por sua vez, a Petrobras “útil e necessária”, é evidenciada “discursivamente pela afirmação constante de seu papel essencial no desenvolvimento do país, e de como sua existência é determinante para que a economia siga uma trajetória de crescimento” (Silva, 2012, p. 97).

Outro simbolismo identificado por Silva (2012, p. 97), é o de “Petrobras ‘eficiente’, [...] que emerge na constante (re)afirmação como uma organização produtiva, que corresponde aos objetivos para os quais foi criada, e expresso em números e estatísticas que ajudam a realizar a ‘prestação de contas’ à sociedade”. Petrobras “moderna e tecnológica” consiste no sexto simbolismo e está

associado à inovação (pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias) e aos constantes investimentos realizados em infraestrutura, seja para desenvolver as atividades da Petrobras em seus primórdios (constituição de uma infraestrutura básica), ou para afirmar-se como indústria de ponta no século XXI. (Silva, 2012, p. 97)

Por fim, o último simbolismo identificado pelo autor é a Petrobras “responsável”, conformado sobre a ideia de a organização se preocupar “com o bem-estar do povo brasileiro, nas ações de patrocínio a eventos culturais, no desenvolvimento de programas de responsabilidade social e de ações de respeito/preservação ao meio ambiente” (Silva, 2012, p. 97).

Expostos os simbolismos identificados por Silva (2012), reafirma-se que, neste estudo, a atenção recai sobre seus três atributos preponderantes<sup>6</sup>, sendo eles a Petrobras 1) “sinônimo de Brasil”, 2) “heroica” e 3) “útil e necessária”. Importa destacar que se optou por apresentar análises de quatro anúncios em que se identificou a ocorrência simultânea de pelo menos duas das três ofertas de *ethos* definidas para este estudo de modo a ampliar as materialidades.

Ressalta-se, novamente, que a aplicação de tópicos da Análise do Discurso (AD), especialmente a noção de *ethos* discursivo como elemento central de análise, objetiva evidenciar sentidos de si ofertados pela Petrobras em seus anúncios institucionais. A análise recai, fundamentalmente, sobre sequências discursivas (SD), trechos do discurso materializado nos anúncios e recortados pelo pesquisador/analista (Benetti, 2007). Com isso, procura-se lançar luzes sobre as marcas discursivas relacionadas aos atributos simbólicos associados à Petrobras.

## *ETHOS* PETROBRAS: BRASILIDADE, HEROÍSMO, UTILIDADE/NECESSIDADE

Cumprir inicialmente que os anúncios são apresentados/analizados em ordem temporal de veiculação – do mais antigo para o mais recente. Nessa ordenação, o primeiro anúncio, intitulado “Aquêlê abraço” (Figura 1), foi veiculado em 1969. Na parte superior da peça vê-se a imagem de dois homens se abraçando: um, de costas, veste camisa azul com a marca “Petrobrás” estampada; o outro, sorridente, visto de frente, veste camisa amarela. Abaixo da imagem, textos verbais, com destaque para a chamada do anúncio: “aquêlê abraço...”.

6 No estudo de Silva (2012), o *ethos* da Petrobras como organização “sinônimo de Brasil” ocorre em cinco das peças analisadas; o *ethos* de *organização heroica* também ocorre em cinco dos dez anúncios; e o *ethos* de *organização útil e necessária*, por sua vez, aparece em sete dos anúncios analisados pelo autor.

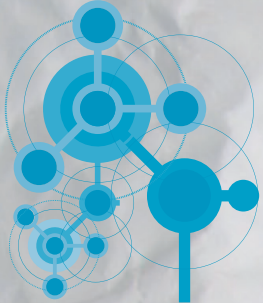


Figura 1: Anúncio "Aquê abraço...".



Fonte: *Revista Petrobras*, set./out. 1969.

A primeira SD evidencia o porquê de o 3 de outubro ser uma ocasião de festa:

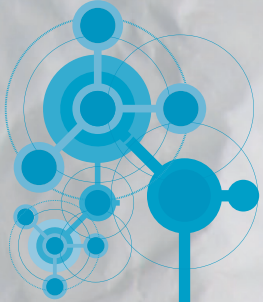
*3 de outubro. Dia de Festa Nacional. Faz 16 anos que a Lei 2.004 criou a nossa maior Empresa. O monopólio estatal, solução brasileira para o problema do petróleo, já é atividade premiada pelo progresso. E, com o apoio do Governo Federal, através do Ministério das Minas e Energia, a PETROBRÁS não pára mais.* (SD1, grifos nossos)

Desse excerto, destaca-se o fato de que a Petrobras comemora a data de sua criação (3 de outubro de 1953) como ocasião para o Brasil celebrar – festa nacional – um fato grandioso, portanto. Enuncia que, graças a uma lei, pôde ser criada a “nossa maior empresa”. Assim, discursivamente, referencia um coletivo do qual ela própria faz parte: os brasileiros. A inserção do interlocutor no espaço discursivo – e a equiparação com esse locutor – é uma escolha que será repetida pela Petrobras em anúncios futuros, conforme aponta Brandão (1998). Destacam-se as expressões “festa nacional” e “solução brasileira”, que ajudam a configurar o sentido de brasilidade desejado.

Outro aspecto a ser destacado na SD1 é que ao mesmo tempo que o *ethos* de *organização sinônimo de Brasil* emerge traços do *ethos* de *organização heroica* também podem ser vislumbrados. Ao articular a referência da fundação da organização ao fato de o monopólio estatal para a exploração do petróleo (a principal justificativa para a criação da Petrobras) ser “atividade premiada pelo progresso”, a Petrobras afirma-se como motor para o progresso do país.

Concomitantemente, a referência a funcionários que ocupam diversas funções de trabalho na Petrobras faz emergir o *ethos* de *organização heroica*. Merece destaque a segunda SD, que contém o seguinte enunciado: “Alô pessoal das Refinarias Duque de Caxias, Presidente Bernardes, Landulpho Alves, Gabriel Passos e Alberto Pasqualini! *Alô marujos intrépidos dos petroleiros da FRONAPE!*” (SD2, grifo nosso).

Aqui, os marujos dos petroleiros são qualificados como “intrépidos”. Nessa direção, pode-se pensar sobre a imprevisibilidade do seu cotidiano que os coloca diante de variados desafios e até de perigos, sugerindo imagens de trabalho permeado com aventura. Essa conformação exige marujos corajosos, destemidos e obstinados, e remete à “figura do herói” (Campbell, 2011).



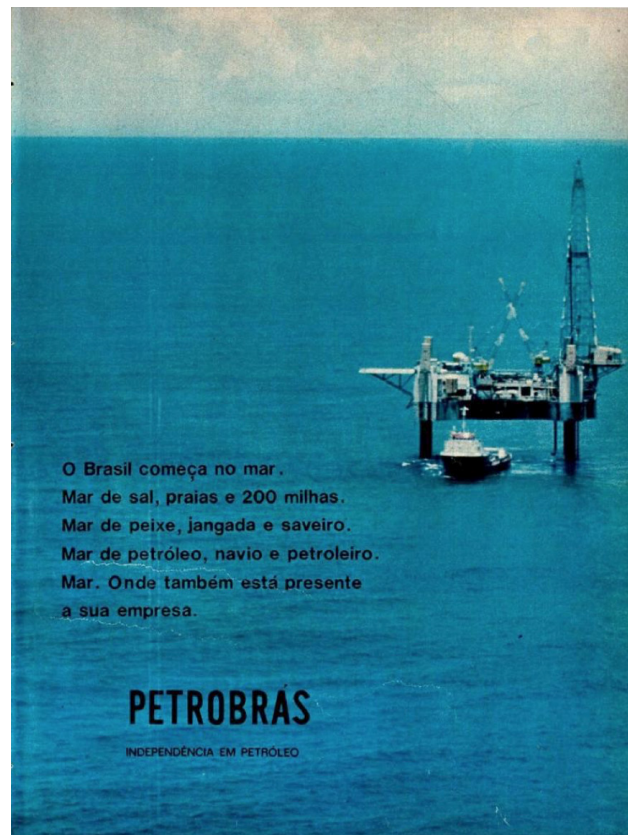
Por sua vez, na SD3, o *ethos* de *organização sinônimo de Brasil* é reafirmado pela oferta de sentido de uma Petrobras grandiosa e brasileira: “Alô homens do petróleo dos campos produtores da Bahia, Sergipe, Alagoas e Oceano Atlântico! *Alô Povo Brasileiro, dono da maior empresa da América do Sul!*” (SD3, grifo nosso).

Ainda em referência aos seus “homens”, na SD3 a Petrobras dirige-se ao seu “proprietário” – o “Povo Brasileiro” –, saudando-o. Nesse momento celebrativo, todos devem comemorar o fato de que ela é a maior empresa da América do Sul e merecem, portanto, “aquêle abraço”, acionando também, de modo interdiscursivo, a canção “Aquele Abraço”, composta por Gilberto Gil, em 1969.

Por sua vez, no anúncio “O Brasil começa no mar” (Figura 2), veiculado em 6 de setembro de 1972, apenas um dia antes da comemoração da independência do Brasil, os *ethos* de *organização sinônimo de Brasil* e de *organização heroica* emergem de maneira distinta. À época, com a ditadura militar perdurando no país já há oito anos, naquele momento sob o comando do general Emílio Garrastazu Médici, a Petrobras continuava a veicular anúncios de propaganda institucional intimamente conectados à questão nacional – é desse período o lema “Brasil: ame-o ou deixe-o” – e a peça parece evidenciar esse sentido principal.

Em termos visuais, o anúncio é composto pela imagem do mar em tons de azul/azul escuro, do céu em tons mais claros ao fundo no horizonte, e ao centro e à direita, de uma plataforma petrolífera e de um navio muito próximo a ela.

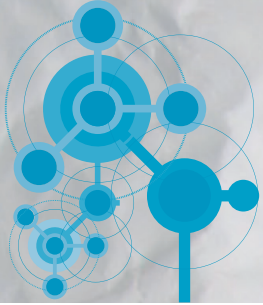
Figura 2: anúncio “O Brasil começa no mar”.



Fonte: *Veja*, n. 209, set. 1972.

O *ethos* de *organização sinônimo de Brasil* parece emergir logo no primeiro trecho do texto verbal: “*O Brasil começa no mar. Mar de sal, praias e 200 milhas. Mar de peixe, jangada e saveiro. Mar de petróleo, navio e petroleiro. Mar. Onde também está presente a sua empresa*” (SD4, grifos nossos).

Ao enunciar “O Brasil começa no mar”, a Petrobras parece querer dizer da amplitude da noção de país – a ideia de Brasil. Como o país possui uma das maiores costas marítimas do planeta, e sendo o mar um dos locais-símbolo em termos imagéticos em



diversas peças de comunicação da organização (Silva, 2012), estabelece aí a primeira parte da argumentação: o Brasil não é somente composto pelo território terrestre.

Em seguida, o trecho “Mar de peixe, jangada e saveiro...” lança luz à ideia de que o mar é um local de identificação para o povo brasileiro, uma vez que, especialmente em áreas litorâneas, a pesca é fonte de renda para parte da população, peixes e frutos do mar compõem a alimentação dos brasileiros, e o mar é povoado por embarcações como jangadas e saveiros. Essa é uma importante estratégia de identificação com o leitor, materializada no texto verbal em complemento à imagem apresentada.

É no trecho seguinte, porém, que a Petrobras se insere de forma efetiva no espaço enunciativo e na cadeia argumentativa. Com o trecho “Mar de petróleo, navio e petroleiro...”, faz uma espécie de resgate da sua missão, sua razão de ser. Se o mar é de petróleo, navio e petroleiro, esse é *o lugar da Petrobras*, seu lugar de trabalho e de essência. Aqui também é possível pensar no *ethos* de *organização heroica* na medida que esse local é também um lugar de imensidão – a Petrobras que desbrava o mar infinito, cheio de mistérios. De todo modo, a Petrobras está lá, conforme se pode ler no trecho seguinte, “onde também está presente a sua empresa”, em que outra oferta de sentido está presente: a da Petrobras que pertence ao interlocutor-leitor, ao brasileiro.

No último excerto do texto verbal, tem-se: “Petrobrás. Independência em petróleo” (SD5). Novamente, observa-se a recuperação do sentido de brasilidade do discurso. Uma vez que se trata de propaganda realizada por ocasião da independência do Brasil, faz-se um “empréstimo de linguagem” do termo “independência”, que também passa a ter um valor qualitativo, já que a Petrobras surgiu para “cuidar” do petróleo brasileiro e, assim, tornar o país independente no que tange à produção e suprimento do combustível.

O *ethos* de *organização útil e necessária* é evidente no anúncio veiculado em 1994 (Figura 3). Por ocasião de uma série de críticas realizadas na imprensa e pela entidade sindical “Força Sindical” em relação aos problemas do monopólio da Petrobras, bem como a sua ineficiência e incapacidade de oferecer retornos na forma de benefícios à população (Silva, 2012), a Petrobras veicula o anúncio “Ter Petrobrás é tão necessário a um país que o Japão fez a Petrobrás dele”, como resposta à parcela das críticas.

Figura 3: Anúncio “Ter Petrobrás é tão necessário a um país que o Japão fez a ‘Petrobrás’ dele”.

**Ter Petrobrás é tão necessário a um país que o Japão fez a “petrobrás” dele.**

**E a Alemanha, Itália, Espanha, Canadá, Noruega, Suécia também.**

**Uma iniciativa da maior competência**

Se o Japão nem tem petróleo em seu território, por que ele precisa de uma “petrobrás”?

Porque a Japan PDC\*, a “petrobrás” nipônica, é quem compra o petróleo, negociando o melhor preço para o Japão.

Porque a Japan PDC faz e guarda os estoques que interessam ao Japão.

Porque refina petróleo pelos métodos e custos que convêm ao Japão.

E porque, assim, a Japan PDC garante o abastecimento dos derivados necessários ao funcionamento normal de todas as atividades dos japoneses.

O petróleo é a maior fonte de matérias-primas e energia em todos os países do mundo.

Ou seja, a simples ineficiência de uma refinadora, mais desenvolvida ou distribuidora pode levar ao caos o dia-a-dia do Japão. E como o Japão não é ingênuo, ele controla o petróleo dele.

Por isso, Alemanha, Itália, Espanha, Noruega, Suécia e 20 outros países também criaram as suas “petrobrás”.

Aliás, a maioria das 28 “petrobrás” do mundo surgiu depois da brasileira. As “petrobrás” do Oriente Médio nasceram por volta de 1960.

E o Canadá, que tem reservas parecidas com as nossas, fez a sua “petrobrás” em 1975. Ter uma “petrobrás” é tão vital para um país como o ar que a gente respira.

A nossa Petrobrás, por exemplo, em 40 anos, aumentou 550 vezes as reservas brasileiras.

É a companhia que foi mais fundo no mar para extrair petróleo: recordista e líder mundial de produção marítima de petróleo, e no Brasil é quem mais desenvolve tecnologia.

Nossa Petrobrás, unicamente com sua produção, pagou e paga todo o petróleo importado pelo Brasil.

Além disso, evitou importações de US\$ 184 bilhões (uma vez e meia nossa dívida externa atual).

Já investiu no Brasil US\$ 80 bilhões. Bem mais que os US\$ 72,5 bilhões que todas as 6.311 empresas internacionais somadas investiram e reinvestiram aqui desde janeiro de 1900.

Contribuiu com outros US\$ 115 bilhões em royalties, impostos, taxas.

Ainda por cima deu um lucro de US\$ 26 bilhões, que ficaram aqui mesmo no Brasil.

E, principalmente, mantém nas mãos do Brasil o controle do nosso abastecimento e da nossa estratégia sobre petróleo.

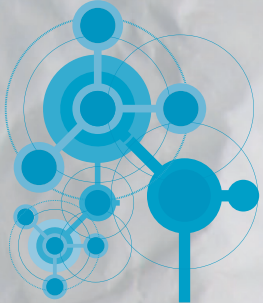
Como faz o Japão, a Alemanha, a Itália, a Espanha, o Canadá etc.

**40 ANO PETROBRAS**

**BRASIL UNIAO DE TODOS**

\* Japan Petroleum Development Corporation, criada em 1947.

Fonte: *Veja*, n. 1331, mar. 1994.



À esquerda da peça, de página dupla, está a figura de um homem de feições orientais, usando óculos, aparentando ser um executivo asiático (presumidamente japonês, considerando-se o título). Na outra página, estão dispostos: a marca comemorativa de 40 anos da Petrobras; a imagem centralizada, em tons de vermelho, de uma plataforma de petróleo; a marca de governo da época; o complemento do título; e um longo texto verbal de 19 parágrafos.

O atributo simbólico de utilidade e necessidade da Petrobras parece evidente já a partir do título, em que se enuncia que “o Japão fez a ‘petrobras’ dele”. Em seguida, nos parágrafos, a Petrobras enumera algumas das razões para isso, bem como oferece mais argumentos que sustentam a oferta de sentido de utilidade/necessidade. Na SD6, tem-se:

*Se o Japão nem tem petróleo em seu território, por que ele precisa de uma “petrobrás”? [...] a Japan PDC\*, a “petrobrás” nipônica, é quem compra o petróleo [...] guarda os estoques... refina petróleo pelos métodos e custos que convêm ao Japão [...] a simples ineficiência de uma refinadora, transportadora ou distribuidora pode levar ao caos o dia-a-dia do Japão. E como o Japão não é ingênuo, ele controla o petróleo dele.* (SD6, grifos nossos)

A estratégia argumentativa fundamenta-se em mostrar que as atividades da “Petrobras japonesa” são fundamentais no que tange ao gerenciamento do petróleo do país. E que, caso isso falhe, o caos atingirá os japoneses. Mas, como o país não é ingênuo, ele “controla” seu petróleo. Por isso, é vital que exista uma empresa que tenha por competência essas atividades. É vital que a Petrobras faça isso para o Brasil. O texto prossegue elencando outros países que também fizeram “a sua Petrobras”.

Do box central, abaixo da imagem de uma plataforma petrolífera, destaca-se outra sequência discursiva (SD7): “A Petrobrás *prospecta, extrai, transporta, refina, distribui, importa, exporta e desenvolve tecnologia, garantindo autonomia do Brasil em derivados de petróleo*” (SD7, grifo nosso).

Novamente a Petrobras procura evidenciar seu valor e sua fundamental competência para gerir o petróleo nacional em todas as fases. E mais, afirma ser tão vital ao país quanto o oxigênio é para o brasileiro, conforme a SD8. Assim, dá-se a ver como basilar e legítima para o país; não deve ser questionada, portanto. “Ter uma ‘petrobrás’ é tão vital para um país como o ar que a gente respira” (SD8, grifo nosso).

O *ethos* de *organização heroica* emerge na seguinte sequência discursiva: “É a companhia que foi mais fundo no mar para extrair petróleo: recordista e líder mundial de produção marítima de petróleo, e no Brasil é quem mais desenvolve tecnologia” (SD9, grifo nosso).

Na SD9, a Petrobras enuncia a si própria como uma organização que ao enfrentar os perigos do mar, supera-os para ir além e extrair o petróleo de que o país precisa. Complementarmente, afirma ser a organização que mais desenvolve tecnologia – até para ir “mais fundo no mar” e ser “recordista e líder mundial de produção marítima”. Assim, reforça a oferta de sentidos de ser relevante, seja pelo heroísmo destemido para enfrentar o mar, ir além, seja por gerir todos os processos produtivos, seja por ser ícone tecnológico. Assim, estão encadeados conceitos que gravitam em torno do valor da Petrobras como fundamental e legítima (outros países também a desejam), isto é, agente imprescindível para o desenvolvimento do país.

Por fim, o anúncio “Inspirar é aprender e ir sempre além” (Figura 4), publicado em contexto de comemoração aos 60 anos da Petrobras completados em 2013, apresenta visualmente uma mulher de pele morena, aparentando meia-idade, sorrindo e vestindo o que parece ser o uniforme e os acessórios de trabalho, com destaque para o capacete de cor amarela, os óculos e os protetores de ouvido. Ao fundo, tem-se o céu em tonalidade azul, assim como uma grande estrutura metálica complementada por um guindaste de cor vermelha, o que sugere algum tipo de plataforma ou campo de extração de petróleo ou gás.

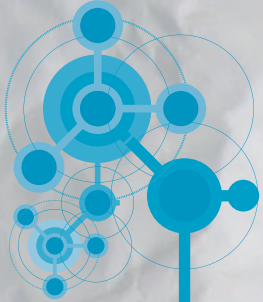


Figura 4: Anúncio "Inspirar é aprender e ir sempre além...".



Fonte: *Veja*, n. 2332, jul. 2013.

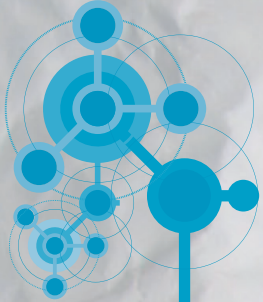
No anúncio em tela, assim como nos anteriores, os *ethos* de *organização heroica* e de *sinônimo de Brasil* são bastante evidentes não só por conta de sua chamada principal (“Inspirar é aprender...”), mas também pela análise de excertos do texto verbal que compõem o anúncio:

*Ser valente, se esforçar, recomeçar. Quando Aparecida decidiu voltar a estudar, ela não imaginava que sua vida iria mudar tanto. Hoje, ao acordar cedo para trabalhar como encanadora industrial, ela se sente a pessoa mais importante do mundo e sabe que tomou a decisão certa. (SD10, grifos nossos)*

Aqui, o texto inicia com a imediata introdução das características de heroísmo da organização, através de Aparecida, que sorri e cativa o leitor: sua valentia, esforço, e capacidade de recomeço – características importantes para um herói. Vale lembrar que Campbell (2011), ao abordar a questão mítica, aponta que um dos atributos que tornam um herói mito é a sua capacidade de realização de proezas, sejam físicas (como lutar, salvar vidas etc.) ou espirituais (confrontar-se com o nível superior da vida espiritual humana e, com isso, obter uma mensagem).

Cabe ressaltar ainda outra característica heroica, a paixão, materializada na SD11: “*Essa é a nossa gente. É ela que nos inspira a colocar paixão naquilo que fazemos*” (SD11, grifo nosso). O discurso, nesse momento, parece pontuar um estado de espírito da Petrobras – de ser apaixonada e agir segundo esse sentimento – que se complementa aos outros atributos e ajuda a organização a personificar-se, isto é, quando a organização atribui a si qualidades e sentimentos humanos; não de quaisquer humanos, mas de humanos valentes.

Nesse anúncio também está presente o *ethos* de *organização sinônimo de Brasil*. Por meio do emprego da imagem da trabalhadora e pela tomada de sua história (Aparecida decidiu voltar a estudar e, assim, sua vida mudou), a Petrobras ganha um “rosto” e uma história: a trabalhadora torna-se fiadora desse processo argumentativo, e o discurso verbal, por sua vez, reforça essa estratégia em trechos destacados na SD11, como “essa é a nossa gente”, “é ela que nos inspira”. Assim, a Petrobras apresenta-se como valente e esforçada, da mesma maneira que o povo brasileiro é comumente representado.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises empreendidas, é possível revelar algumas das estratégias discursivas que a Petrobras emprega em sua comunicação organizacional de maneira a atualizar e (re)afirmar os atributos simbólicos identificados e associados à organização. Nessas estratégias, observa-se um processo em que o oferecimento de sentidos e imagens de si é sustentado/potencializado por meio do *ethos* discursivo.

Os atributos simbólicos de organização “sinônimo de Brasil”, “heroica” e “útil e necessária” refletem, dessa forma, a oferta de imagens de si calcadas em características e aspectos de sua identidade organizacional, acionadas sempre que é necessário combater ou neutralizar crises ou, então, em momentos em que a demanda é por legitimação. Desse modo, a Petrobras busca exibir uma identidade organizacional solidificada, ao mesmo tempo que esses elementos se tornam material qualificador de sua imagem-conceito.

Os atributos simbólicos fornecem um repertório temático – conceitos, ideias e semânticas acionadas em variadas configurações semióticas – que ajuda a Petrobras a construir-se, discursivamente, de forma perene no tempo. Com isso, o público é sempre lembrado que a organização é um símbolo de brasilidade, tecnologia, inovação, responsabilidade, eficiência (Silva, 2012).

Para a sua comunicação organizacional, os atributos oferecem a sustentação necessária para que estratégias e ações sejam colocadas em práticas e, por meio de seus processos, façam com que esses conceitos circulem entre os públicos. Sendo constantemente (re)atualizados, os atributos contribuem para que a Petrobras permaneça ocupando um lugar no imaginário do país, blindando-a (ou camuflando-a) em momentos de crises como escândalos de corrupção, ou (re)afirmando-a como ícone do desenvolvimento e progresso.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008. p. 149-177.

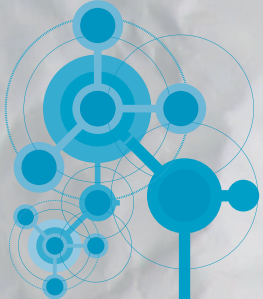
\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009a. Edição especial.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009b. v. 1, p. 135-164.

\_\_\_\_\_. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 2, p. 199-213.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e *ethos* discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012. p.167-184.





BENETTI, Marcia. Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos. In: BENETTI, Marcia; LAGO, Cláudia (Org.). *Metodologia de pesquisa em jornalismo*. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 107-122.

BRANDÃO, Helena Hathsue Nagamine. *Subjetividade, argumentação, polifonia: a propaganda da Petrobras*. São Paulo: Ed. Unesp, 1998.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. 28. ed. São Paulo: Palas Athena, 2011.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

\_\_\_\_\_. Ethos, cenografia, incorporação. In: AMOSSY, Ruth. (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2011. p. 69-92.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou organizadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008. p. 91-108.

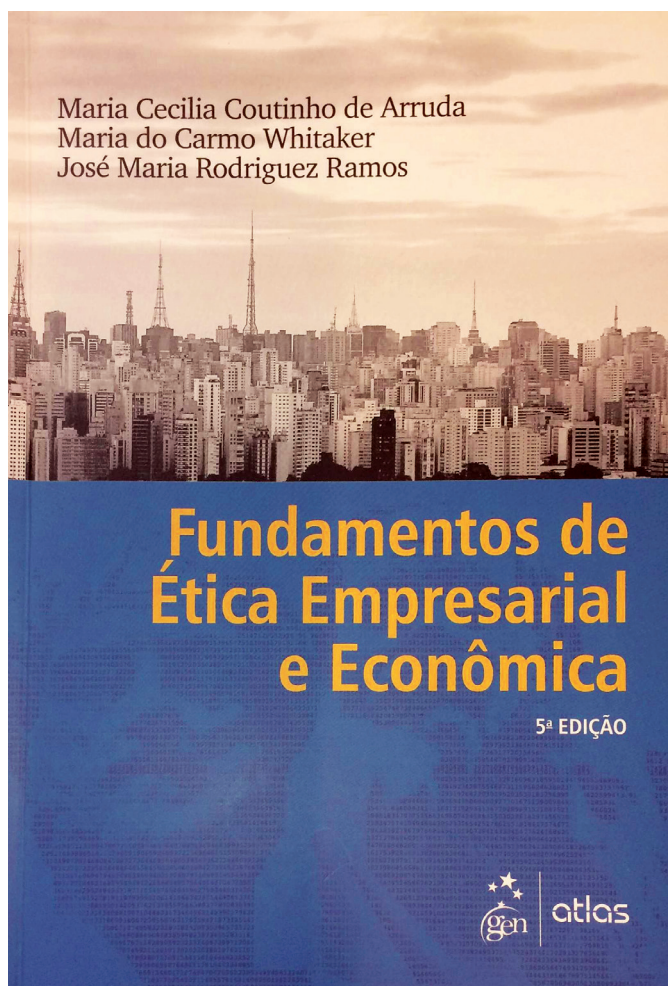
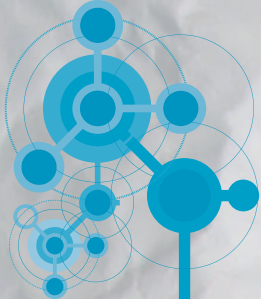
SILVA, Magno Vieira da. *Mito, organizações e comunicação: o caso da Petrobras*. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

---

Texto recebido em: 09.04.2017 e aprovado em 03.09.2017.

# RESEARCH





Maria Cecilia Coutinho de Arruda  
 Maria do Carmo Whitaker  
 José Maria Rodriguez Ramos

*Fundamentos de ética empresarial e econômica*

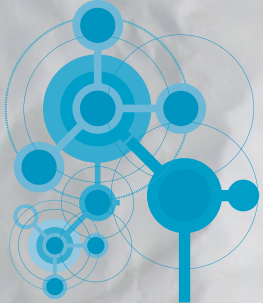
Atlas  
 São Paulo, 2017  
 288 páginas

Resenhado por



Denise Pragana Videira

- Mestre e doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Pós-graduada *lato sensu* em Administração de Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Especialista em *International Corporate Communications* pela Syracuse University, nos Estados Unidos, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- Docente nos cursos de MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Aberje juntamente com a Escola Superior de Engenharia e Gestão (Eseg) e do Programa Avançado em Comunicação Interna da Aberje
- E-mail: denise.pragana@hotmail.com



# Ética, um bem essencial para uma vida feliz

Ethics, an essential asset for leading a happy life

Ética, un bien esencial para una vida feliz

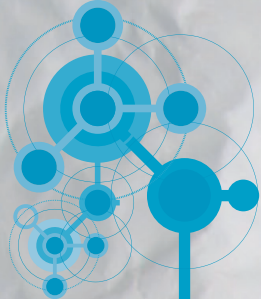
Viver com ética nunca foi tão exigido, socialmente falando, quanto nos dias atuais. É o que se constata com a leitura dessa obra, já em sua quinta edição, pois ela nos apresenta, de forma didática e simples, a importância da ética no enfrentamento dos desafios do novo milênio, tanto para as empresas quanto para o cidadão comum. Afinal, estamos na era da globalização, da informação e da transparência nas relações. É preciso, pois, saber diferenciar aquilo que se pode fazer fisicamente daquilo que se deve fazer eticamente. Ou seja, nem tudo o que é possível ser feito é ético.

A abordagem do livro é exatamente essa: no mundo empresarial e econômico há uma grande diferença entre fazer o que é possível e fazê-lo com ética. Logo no primeiro capítulo aprendemos que a ética é condição necessária para a sobrevivência humana em sociedade e que o comportamento ético é sempre individual. Assim, mesmo que o objeto do livro seja os fundamentos da ética empresarial e econômica, os autores esclarecem sobre o caráter abstrato do “ente” empresa, uma vez que a empresa é formada por indivíduos e, portanto, são os indivíduos que imprimem, ou não, um caráter ético à organização.

O leitor perceberá que tanto a política quanto a economia estão subordinadas à ética, e que o comportamento ético leva à vida que vale a pena ser vivida, ou seja, à vida feliz. O livro é dirigido para estudantes de graduação em administração, economia e negócios internacionais, porém seu conteúdo é de extrema valia para estudantes e profissionais de outras áreas, quer do mundo empresarial ou do mundo acadêmico.

Especificamente para o profissional de relações públicas e/ou comunicação organizacional, cuja função primordial é cuidar das relações com os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona, a obra traz preciosas explicações e conceitos sobre como essas relações podem ocorrer de forma ética, tanto com funcionários quanto com clientes e com a opinião pública de uma forma geral.

A obra está dividida em quatro partes: 1) Conceitos de ética; 2) Ética nas empresas; 3) Ética na atividade econômica; e 4) Desafios éticos no início do milênio. Na primeira parte, os autores vão buscar nos filósofos da Grécia Clássica do século Va.C. as definições fundantes sobre a ética e o que ela representa na vida em sociedade. Aristóteles nos ensina que a ética é a ciência de praticar o bem, e que o bem supremo do homem é a felicidade. Da Grécia Antiga advém o fato de que a ética nada mais é do que uma ciência normativa, no momento que, como ciência prática, a ética fornece ao homem as normas necessárias para o reto agir. A partir dessa primeira abordagem histórica, os autores se dedicam a demonstrar como essa ciência normativa se aplica às condutas empresariais e econômicas.



A segunda parte do livro é totalmente dedicada à ética empresarial, iniciando com uma perspectiva histórica sobre o início do ensino da ética em faculdades de administração e negócios nas décadas de 1960 e 1970, principalmente nos Estados Unidos. Há um breve relato de como o ensino da ética iniciou-se no Brasil, pela Escola Superior de Administração de Negócios, passando pela criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998, até a fundação, em 2003, do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, cujo objetivo é fomentar os princípios, valores e éticas entre os brasileiros das novas gerações, futuros empresários, executivos e colaboradores das empresas.

Mas é no decorrer dos demais capítulos que os autores detalham como o caráter normativo da ética, já indicado pelos filósofos da Antiga Grécia, se faz presente nas organizações dos nossos dias. Ética e governança corporativa, implantação de código de ética, liderança ética, ética no marketing e propaganda, ética nas vendas, ética nas finanças e na gestão de pessoas são temas detalhadamente tratados ao longo dos capítulos que compõem a segunda parte.

Especial atenção é dada pelos autores à importância da cultura organizacional, principalmente nesse novo cenário internacional de globalização de negócios. Os autores enfatizam que o comportamento considerado normal em uma cultura pode ser inaceitável em outra. Nesse sentido, as práticas e processos de comunicação adotados pelas empresas que atuam globalmente devem ser criticamente analisados para não causar danos aos negócios. Todo esse cuidado está descrito em um capítulo totalmente dedicado à ética em negócios internacionais.

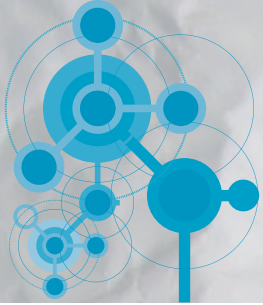
Na terceira parte, os autores exploram a ética na atividade econômica, levantando questionamentos sobre quem ganha e quem perde com a inflação, o crescimento econômico e a distribuição de renda, entre outros. Uma interessante discussão em torno da finalidade da ação do homem introduz o conteúdo sobre a relação entre ética e economia. Mais uma vez recorrem aos filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, para explicar a função da ética na vida do homem, deixando claro que este tem uma finalidade e recebe uma moral que pode ou não seguir, pois é livre para escolher. No entanto, as normas morais, ou seja, a ética, são a chave da sua felicidade. Assim, dizem os autores "agir desonestamente não torna feliz o homem, pois vai contra a sua finalidade" (p. 148).

Na quarta e última parte, o livro aborda os desafios éticos do milênio. Um capítulo inteiro é dedicado à ética na era da informação. Nesta parte, como não poderia deixar de ser, há mais questionamentos do que respostas, devido à rapidez com que a informática e a internet introduzem novas formas de relacionamento e hábitos de compra, por exemplo. Os autores alertam sobre o surgimento de novas formas de propaganda, compra e pagamento, assim como sobre o crescimento de condutas antiéticas, como a pirataria na venda de softwares, discos e livros digitais, exigindo que os profissionais de ética se antecipem e busquem soluções eficazes em termos éticos e técnicos para evitar fraudes e prejuízos autorais.

Sobre a revolução nas comunicações que a era da informática trouxe, apesar dos dados serem da década de 1990, o livro aborda o aumento exponencial no uso das redes sociais digitais para troca de informações e relacionamentos, assim como o uso de aplicativos e dispositivos para as mais diversas operações do dia a dia.

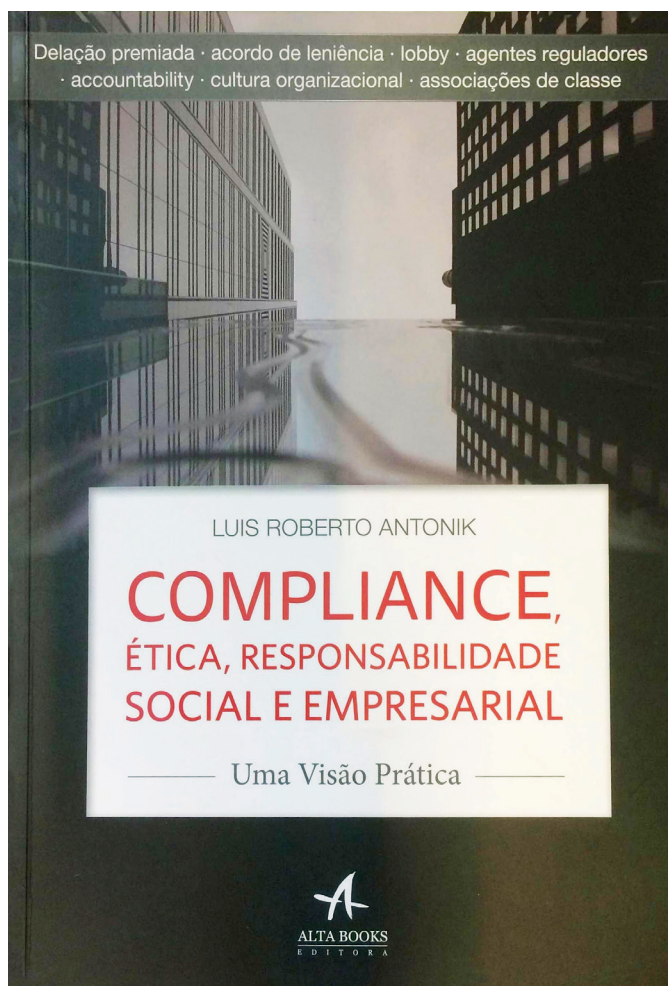
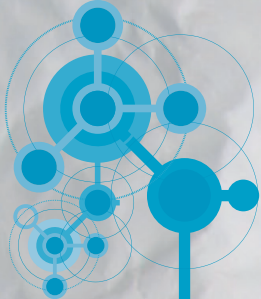
Questões relacionadas ao direito internacional em contraste com a ideia do poder econômico são discutidas ao longo dos demais capítulos desta última parte. Outra vez nos deparamos com os autores recorrendo a Aristóteles, mais especificamente a sua obra *Ética a Nicômaco*, a qual, enfatizam, permanece atual e importante: "Para Aristóteles, as pessoas atuam procurando um bem, sendo que o bem mais importante é a felicidade" (p.206).

Enfim, trata-se de um livro didático, prático e de fácil assimilação. Alguns capítulos oferecem cenários para discussão. O capítulo 2, que introduz a definição de ética, finaliza com a sugestão de um documentário da TV Cultura, *Ética, alguém viu*



*por aí?*, e um teste de honestidade que pode ser aplicado para debate em sala de aula. As informações contidas no livro são também apresentadas em quadros e ilustrações que facilitam a leitura e o entendimento. Em todos os capítulos há uma rica lista de obras de referência que podem ser consultadas por quem desejar obter novos olhares sobre os temas tratados.

À guisa de curiosidade, o capítulo 17, intitulado “Ética e microcrédito”, traz a reprodução de uma entrevista, na íntegra, com o Prof. Muhammad Yunus, de Bangladesh, idealizador dos microcréditos e merecedor do Prêmio Nobel da Paz em 2006.



## Luis Roberto Antonik

### *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*

Rio de Janeiro, RJ  
Alta Books, 2016  
336 páginas

Resenhado por



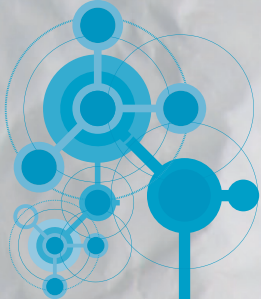
Fabiana Pereira Pinheiro

- Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)
- Professora do Post-MBA em Governança Corporativa e Compliance da Fundação Getúlio Vargas (FGV-IDE)
- E-mail: [fabianappinheiro@gmail.com](mailto:fabianappinheiro@gmail.com)



Ronaldo Rangel

- Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
- Bacharel em Economia pela Universidade Candido Mendes (UCAM)
- Coordenador do Post-MBA em Governança Corporativa e Compliance da Fundação Getúlio Vargas (FGV-IDE)
- E-mail: [ronaldo@fgvmail.br](mailto:ronaldo@fgvmail.br)



## Um olhar prático para *compliance* e outros temas ainda obscuros

A practical look at compliance and other themes still obscure

Una mirada práctica para el *compliance* y otros temas todavía oscuros

Questões relativas a governança corporativa, ética empresarial, responsabilidade social e *compliance* têm mobilizado estudiosos e empresas no mundo inteiro desde a promulgação em 2013 da United Nations Convention Against Corruption e, em especial, no Brasil, onde, em consonância com nossa adesão à Convenção da ONU, estabeleceu-se um moderno e rigoroso aparato legal sobre o tema, incluindo a aprovação da Lei Anticorrupção de 2013.

O que já seria um movimento natural diante das mudanças legais e, presumivelmente, comportamentais delas derivadas, mormente no Brasil, ganhou ênfase e contornos atípicos diante do desvendamento daquilo que está sendo considerado, até aqui, o maior episódio de corrupção do mundo, com forte e permanente repercussão na mídia nacional e estrangeira.

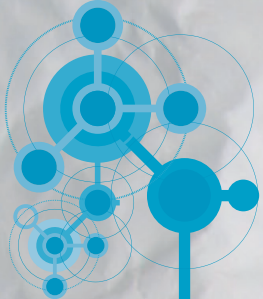
Não sem motivo, o número de livros (e de outras formas de publicação) lançados sobre os citados temas cresceram exponencialmente nos últimos anos no país. São obras de todas as fórmulas e matizes, com níveis de aprofundamento distintos, destinadas aos mais diversos públicos de interesse. Em parte, tais publicações aprofundam questões de caráter jurídico ou de procedimentos sobre o novo marco institucional, mas, em sua maioria, buscam apontar de que maneira as boas práticas de governança corporativa e *compliance*, quando adotadas, criam instrumentos determinantes para a sustentabilidade das empresas. Em algum sentido, o livro *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática* está nessa linha.

Com efeito, o crescimento das publicações dessa área, no Brasil, é justificável, pois, graças à repercussão das ações promovidas pelo Ministério Público e Polícia Federal, nota-se, claramente, uma mudança no mercado e, por consequência, no ambiente empresarial como um todo, no qual emergem modernas e mais complexas condições, exigindo uma nova visão estratégica e gerencial dos negócios. Nesse contexto, os pilares da governança passam, efetivamente, a serem tratados pelas empresas como fonte de vantagem competitiva, como princípios de gestão e como ferramentas para estabelecer a perenidade da organização.

E em tal conjuntura de transformações na lógica de atuação empresarial, o livro de Luis Roberto Antonik não se confina ao trato de aspectos teóricos e conceituais sobre a temática, mas se alarga por meio de um olhar de praticidade e visa ser aplicável, separando o que é “acadêmico” daquilo que tem natureza e foco na “cultura” empresarial.

Cultura empresarial que, aliás, é apresentada no livro antes de ética (respectivamente partes V e VI). A ordem dos tópicos é sutil, mas, por certo, proposital, pois, diferente do que atestam alguns outros autores, o livro em seu conjunto transparece que





não há como estabelecer códigos, aplicar normas, buscar certificações, prestar contas ou ter *compliance* desenvolvido sem que, previamente, a cultura da organização incorpore a ética e a responsabilidade empresarial como elementos norteadores de sua postura.

Nesse sentido e objetivando a leitura encadeada, o livro está organizado em seis partes que abarcam 17 capítulos, o que permite uma compreensão não só ampla como também articulada dos assuntos tratados. Entretanto e em direção oposta, intencionalmente o texto também foi estruturado para ser lido em qualquer ordem, sendo que já no primeiro parágrafo, ainda na página em que apresenta “algumas considerações sobre este livro”, o autor alerta: “Sinceramente, duvido que leia este livro de uma capa à outra. Pensando nisso, procurei dar ao leitor a possibilidade de ‘pular’ assuntos que julga dominar ou que considere menos importantes” (p. XVII).

O citado prolegômeno indica uma concepção que aparentemente está relacionada com a crescente demanda por profissionais com alguma formação ou habilitação em governança e *compliance*, principalmente aquelas que possam ser relacionadas com outras áreas da empresa, tais como finanças, desenvolvimento de equipes, gestão de riscos, jurídico, marketing etc.

Dito de outra forma, Antonik parece compreender que, embora crescente, o interesse de alguns dos leitores para os quais seu trabalho se destina não é abrangente, e, sim, específico. Assim, o organiza em tópicos, de maneira sumarizada e quase enxuta, com conteúdos concisos que mantêm (inclusive em quantidade de linhas e parágrafos) apenas o necessário para permitir a clareza e a precisão do que buscam tratar.

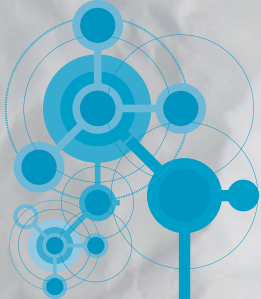
Mas não se confunda concisão com laconismo. A opção por tratar os temas com um formato mais sintético, ou, se preferirmos, mais simples, possibilitou que um grande número de pontos relevantes fosse abordado num livro que por nenhum critério pode ser considerado grande ou exaustivo.

A estratégia para a construção textual e a redação em um estilo quase coloquial (e que não deixa de ter influência da linguagem jornalística, posto que jornais e revistas foram utilizados como fontes de pesquisa) possibilitou que o livro abordasse grande variedade de tópicos, oferecendo, simultaneamente, boa fonte para consultas rápidas ou pontuais e material adequado para apoiar interpretações mais acuradas. Desse modo, ele tanto pode estar na mesa do CEO de uma multinacional quanto ser utilizado como indicação bibliográfica, até mesmo como manual, para um curso de graduação ou de pós-graduação *lato sensu*.

A par de irretocáveis méritos, o livro não faz nenhuma análise crítica sobre os temas que aborda, nem mesmo quando realiza comparações, como no caso do item “O lado controverso das associações de classe” (p. 131-134), ou quando trata de temas polêmicos como em “Tratativas de legalizar o lobby no Brasil” (p. 113-114). Com efeito, é um livro que não propõe reflexões. Sua intenção é sugerir ao leitor que dê uso prático ao seu conteúdo.

A editora Alta Books indica, na quarta capa da publicação, que “neste livro você encontrará detalhes sobre: Delação premiada; Acordo de leniência; Lobby; [...]”. Entretanto, independentemente do diferencial pretendido ao abordar conceitos em voga, em seus capítulos e tópicos se encontra mais que isso. É possível, se lido na ordem proposta pelo autor, ampliar a compreensão sobre: governança e alinhamento estratégico; interação da responsabilidade empresarial com a cultura e a estrutura organizacional; relações com *stakeholders*; liderança e olhar ético nos diversos níveis da administração; importância da adequada gestão tributária; *compliance* e concorrência; agências reguladoras e perspectivas de governança pública etc.

*Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática* pode ser mantido acessível na estante. É um livro para manusear sempre que necessário.



Ângela Cristina Salgueiro Marques  
Luís Mauro Sá Martino

*Mídia, ética e esfera pública*

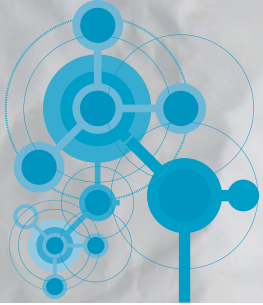
Selo PPGCOM-UFMG  
Belo Horizonte, 2016  
314 páginas

Resenhado por



Camilo Aggio

- Professor-doutor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- E-mail: [camiloaggio@gmail.com](mailto:camiloaggio@gmail.com)



# Os caminhos e desafios de uma perspectiva ampla da relação entre ética e comunicação

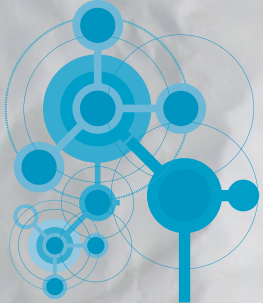
The paths and challenges from a broad perspective of the relationship between ethics and communication

Los caminos y desafíos de una perspectiva amplia de la relación entre ética y comunicación

**M***ídia, ética e esfera pública* agrega um conjunto relativamente abrangente de reflexões teóricas, epistemológicas e analíticas de questões e fenômenos caros à pesquisa em comunicação. Ângela Marques e Luís Martino unem forças para discutir os parâmetros e liames éticos e morais que podem (ou devem) amparar discussões e debates acerca (a) das formas constitutivas das intersubjetividades sob a perspectiva da comunicação relacional; (b) da necessidade de construção de parâmetros normativos que impliquem no efetivo uso da alteridade como constituidora das relações sociais e políticas; (c) das contribuições e limites da ética do discurso e do princípio da racionalidade para amparar reflexões críticas acerca dos conceitos de "esfera pública"; (d) das distâncias e proximidades entre Pierre Bourdieu e Jürgen Habermas para uma análise crítica dos conceitos de campo, esfera pública e autonomia; (e) das múltiplas facetas do princípio da objetividade jornalística como discurso de autolegitimação, estratégia ou item deontológico; e (f) as contribuições da estética para reflexões acerca dos aspectos imagético-expressivos nas cenas de luta, dissenso e resistência políticas.

O livro é dividido em três partes, denominadas, respectivamente, como (I) "Ética, moral e comunicação", (II) "Ética, produção de informações e esfera pública" e (III) "Ética, estética e política". A primeira parte é composta de cinco capítulos que tratam dos conceitos fundamentais que tendem a guiar as reflexões presentes ao longo da obra. Há uma nítida inclinação dos autores para tratar da ética e da moral centrada numa perspectiva relacional e interativa de comunicação, reverberando uma clara concepção sociológica organicista das relações sociais, pouco afeita às visões individualistas de corte liberal. A segunda parte, composta de quatro capítulos, conduz o leitor a reflexões críticas acerca do conceito habermasiano de esfera pública, fundamentalmente amparadas pela noção de campo de Pierre Bourdieu e que serve como pilar para considerações acerca da ética jornalística e dos limites do conceito de autonomia e objetividade jornalísticas. A terceira parte lida com a interface entre percepção e sensibilidade, luta por reconhecimento, cenas de dissenso e identidades.

Indo na contramão da não dissociação que faz Spinoza entre moral e ética, os autores concebem o primeiro como o território dos hábitos, costumes e práticas sedimentados e legitimados por membros de uma dada cultura, ao passo que o segundo se refere, em termos pragmáticos, a "um campo de investigação e reflexão teórico-filosófica que 'analisa, critica, ou legitima os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral em sua dimensão prática'". Basicamente, a ética é aqui



compreendida como um instrumento de moderação de questões morais na medida em que é acionado para permitir reflexões, juízos, entendimentos e resoluções de impasses, controvérsias e desafios que o campo da moral já não tem capacidade de lidar.

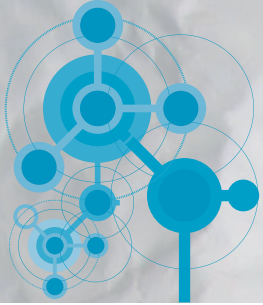
Tal distinção é o fio condutor de todas as reflexões e abordagens, difusas em termos conceituais e empíricos, apresentadas ao longo do livro, a exemplo das discussões sobre a ética do discurso, dos agires comunicativo e estratégico, das constrições e contingenciamentos do campo do jornalismo na confecção de uma ideia de ética jornalística e das competências e responsabilidades dos *media* enquanto parte integrante de uma ética comunal, solidária e relacional.

Uma ética da comunicação deve contemplar o desejo e a necessidade de estar com o outro, de acolhê-lo, respeitá-lo, de aceitar o desafio que o outro nos lança por acolhê-lo, de respeitá-lo, de aceitar o desafio que o outro nos lança por meio de sua singularidade, de sua diferença. O encontro com o outro, seja na comunidade ou pela via das representações mediáticas, deveria se expressar sempre de forma agonística (e não meramente antagônica), na qual o indivíduo incita o outro por meio da dúvida e do estranhamento. (Marques; Martino, 2016, p. 42)

Em linhas gerais, a obra apresenta, em especial, uma consistência teórica e expressiva desenvoltura no trato com conceitos e autores mobilizados por Marques e Martino para amparar as escolhas, questões que pretendem discutir, bem como as posições que notadamente assumem diante dos fenômenos e objetos aos quais lançam seus olhares críticos. Cabe destacar, neste ponto, as discussões acerca da constituição comunicacional do sujeito político autônomo. Com forte diálogo estabelecido entre os autores e as concepções habermasianas de deliberação, bem como a teoria do reconhecimento de Axel Honneth, Marques e Martino sustentam que a construção da autonomia dos sujeitos se dá por meio de processos comunicativos apenas possíveis de serem estabelecidos mediante o reconhecimento da igualdade moral entre os sujeitos e das trocas intersubjetivas em dinâmicas sociais que não permitem conceber os indivíduos isoladamente, mas relacionalmente. Há, de forma declarada, uma posição acerca do conceito de autonomia que se desenvolve na negação ou confrontação com uma suposta noção liberal de autonomia.

Neste ponto, cabe uma consideração crítica: a noção de autonomia da doutrina liberal não é um artifício moral (e estratégica política) construído para negar a coletividade ou relações comunais. O individualismo liberal, que ampara a noção de autonomia, é um princípio que se explica menos por uma noção de isolamento e autossuficiência individual do que pela necessidade de proteção das liberdades dos indivíduos. Em outras palavras, a autonomia enquanto conceito liberal é estabelecido como um princípio universal cuja utilidade prática é, basicamente, combater o abuso de poder, a dominação e a tirania. Afirmar e defender, portanto, a autonomia como “um agir” de acordo com desejos, convicções e valores individuais não implica em negar a coletividade; implica, sim, em neutralizar a dominação. A autonomia liberal, ao mesmo tempo em que concede ao indivíduo a possibilidade de se inserir e se envolver com a coletividade (o exercício dos princípios liberais de reunião e associação, por exemplo), também oferece salutar proteção contra a dominação e tirania perpetradas por coletivos.

Envolver-se coletivamente ou mesmo compreender a existência social como relacional não implica, portanto, numa espécie de anulação da autonomia, entendida como a capacidade ou possibilidade de fazer escolhas individuais (ainda que reduzidas por contingenciamentos dos mais diversos) e desenvolver-se moralmente de acordo com leques de opções oferecidos socialmente. O conceito de autonomia liberal é, antes de tudo, a salvaguarda, estabelecida como princípio moral, de defesa do indivíduo contra a tirania e a dominação: seja face ao Estado, seja face a quaisquer coletivos com pretensões de imposição de agendas, desejos, princípios e regras à revelia de direitos individuais de escolha. Seguindo a mesma linha de raciocínio, a defesa do indivíduo como único proprietário de si e de suas escolhas não o isola de dinâmicas que podem submetê-lo a processos de convencimento e acolhimento. Mesmo as variáveis que incidem sobre a construção de abissais assimetrias para o exercício de liberdades, como as desigualdades sociais, não anulam o fato de que, mesmo nas camadas mais vulneráveis de qualquer sociedade, a autonomia ainda se projeta como garantia mínima de proteção contra a dominação.



Toda a discussão apresentada pelos autores acerca de como a realização de dinâmicas co-operativas de constituição dos indivíduos enquanto sujeitos sociais e políticos – mediante processos intersubjetivos de reconhecimento e deliberação –, ganharia maior peso descritivo, reflexivo e mesmo normativo caso o conceito liberal de autonomia, tal como concebido em sua origem, fosse acolhido e não descartado de acordo com as leituras apresentadas. Defendo que há muito mais pontos de convergência, que poderiam ampliar qualitativamente a discussão sobre autonomia, do que, exatamente, incongruências.

Os capítulos que englobam as discussões éticas atreladas à ideia de autonomia, ética do discurso, mídia, deliberação e reconhecimento constroem uma rota normativa muito bem pavimentada, teoricamente consistente e bem articulada, com bases propositivas sólidas que evocam a necessidade de revisão ou ampliação de determinados conceitos (ética do discurso e esfera pública, por exemplo) para se pensar um ética ampliada, que considere sujeitos, instituições sociais dos *media*, grupos vulneráveis e minorias como partes integrantes de uma “luta que requer mudanças culturais e políticas acompanhadas de uma renovação normativa derivada de uma legitimidade constituída na esfera pública de reflexão e debate.” (Marques; Martino, 2016, p. 92)

Assim, segundo os autores, “ela só pode ser alcançada por indivíduos que compartilham um mundo comum e nele se comunicam, se interpelam, e buscam reconfigurar seus valores, princípios e normas morais”. (Marques; Martino, 2016, p. 92)

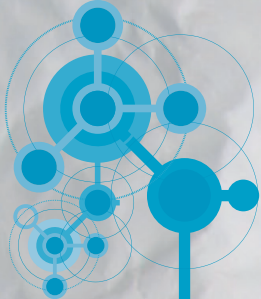
No tocante às reflexões sobre ética e jornalismo, os leitores dessa obra terão acesso a uma discussão consistente acerca das armadilhas pantanosas do longo debate acerca dos parâmetros normativos, deontológicos, que servem (ou deveriam servir) como orientações de práticas no fazer jornalístico. Mobilizando Habermas e Bourdieu, os autores se debruçam no conceito de *campo* – entendido como ambientes estruturados simbolicamente em torno de regras particulares de hierarquizações, competição e distribuição de reconhecimento e prestígio –, sobre como ele é capaz de lançar luz sobre os limites da compreensão do exercício da ética em empresas jornalísticas. Isto porque, de forma sintética, os autores defendem haver um duplo vínculo que torna possível uma conciliação entre as regras estabelecidas no jornalismo enquanto campo de disputa e lucro simbólicos e sua função diante de uma noção epistêmica de democracia e esfera pública. Entre a ética profissional e as dimensões simbólicas e mercadológicas do jornalismo comercial, há, nessa perspectiva, um abismo que impede realizações satisfatórias de conciliação.

Estruturalmente, o livro poderia passar por alguns poucos ajustes de modo a melhorar a coesão e o diálogo dos capítulos que o compõem. Como é claro para o leitor – e também está anunciado – os capítulos derivam de artigos apresentados ou publicados anteriormente, de maneira que, em muitas circunstâncias, parágrafos se repetem, *ipsis litteris*, com duas páginas de distância, e considerações, avaliações ou mesmo apresentações de conceitos se repetem em capítulos “vizinhos”. Arrisco sugerir que o capítulo 4 poderia ser excluído da primeira parte numa futura segunda edição por não estar propriamente alinhado com a temática da Parte I, e por tratar de conversações on-line numa perspectiva muito genérica, pouco específica e atenta às singularidades de diferentes ambientes de interação digital. Sua exclusão acarretaria num ganho de coesão na seção da qual faz parte.

Finalmente, como já dito no início desta resenha e reiterado ao longo do texto, *Mídia, ética e esfera pública* é um livro consistente, teoricamente rico e valioso nas perspectivas, abordagens e problemas teóricos que se propõe a enfrentar. De um ponto de vista político, assume uma posição louvável e instigante sobre como se pode pensar uma ética relacional construída por meio de processos comunicativos e intersubjetivos, atenta aos desafios sociais da democracia e da promoção da justiça.

# DEPONENTO





## Programa de integridade: ação, compromisso e transparência

Integrity program: action, commitment and transparency

Programa de integridad: acción, compromiso y transparencia

Eduardo Staino<sup>1</sup>

O modelo de fazer negócios no país, principalmente aquele estabelecido com instituições do Poder Executivo, entrou em colapso. A operação Lava Jato expôs as práticas nocivas, o famoso jeitinho, o “levar vantagem em tudo” que funcionou por muitas décadas no Brasil.

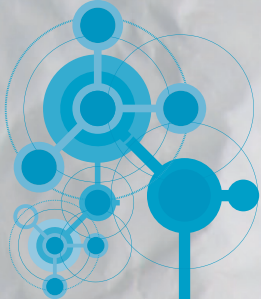
O assunto não se restringe ao Governo. Com a lupa apontada para corporações de grande porte, operações da Polícia Federal sugerem que a prática da corrupção no mundo empresarial tem sido cada vez menos tolerada no país.

É importante dizer que, até pouco antes de 2014, muitas pessoas e empresas no Brasil não sabiam como escrever a palavra *compliance*. Todavia, com as mudanças setoriais e empresariais, essas mesmas companhias têm se reinventado, por meio da bandeira da integridade e ética. Esse movimento somente pode ser feito com mudança de aspectos culturais internos e externos às organizações, visto que empresas nada mais são que um conjunto de pessoas com um objetivo comum. Dessa forma, o pilar da integridade é tocar e mudar radicalmente a cultura da sociedade.

Tendo em vista esse cenário, a Andrade Gutierrez (AG) tem investido em um robusto programa de integridade, de modo a deixar as práticas não-republicanas definitivamente no passado.

De maneira convicta, o Programa de Compliance e Integridade da AG começou a ser implantado em 2013, em linha com as melhores práticas adotadas em todo o mundo. Essa iniciativa antecipada, isto é, desatrelada a um evento bastante negativo, tem sido muito importante para que a AG já possa se beneficiar dessa decisão.

<sup>1</sup> Diretor de Compliance da Andrade Gutierrez. Mestre em Finanças, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: Eduardo.staino@agnet.com.br.



A AG entende que *compliance* e integridade são um conjunto de práticas e comportamentos que objetivam manter a empresa aderente às leis e às suas normas e procedimentos, estabelecendo uma conduta ética em todas as suas esferas de atuação, de modo a fortalecer sua governança, integridade, competência, eficiência e competitividade, e a preservar sua sustentabilidade e perenidade.

O programa tem como base o compromisso da liderança, ações de treinamento e a comunicação com seus públicos de interesse. Além disso, está estruturado em dois eixos: prevenção e monitoramento.

As ações de prevenção procuram estabelecer mecanismos preventivos à materialização de riscos empresariais e de *compliance*, incluindo o *Código de ética e de conduta*, políticas, normas e procedimentos, controles internos e avaliação de terceiros. Já as ações de monitoramento têm por objetivo avaliar e verificar se todas as definições do programa estão sendo adequadamente cumpridas, e detectar possíveis falhas dos processos ou descumprimentos das políticas.

Para a estruturação, monitoramento e aprimoramento do programa, a AG possui uma equipe executiva dedicada ao desenvolvimento de suas atividades. A equipe de Compliance, com status de diretoria, reporta-se exclusivamente à alta liderança da companhia, para garantir sua independência, autonomia e efetividade.

O programa está baseado na análise de perfil da companhia, incluindo setores de mercado, estrutura organizacional, riscos inerentes à sua operação e negócios e integração com o poder público.

Todo o programa é concebido a partir dos pilares “compromisso da liderança” e “treinamento e comunicação”. O primeiro pilar atribui a relação de patrocínio, compromisso, empenho e determinação da liderança da companhia em todas as iniciativas do programa. O segundo agrupa um conjunto de ações que visam a treinar, comunicar, conscientizar e debater a cultura de ética, transparência e cumprimento da legislação vigente.

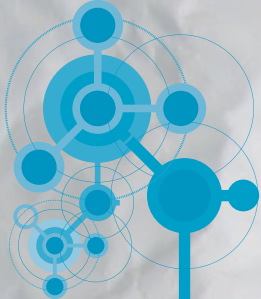
No decorrer do ano de 2014, alinhada com sua nova estrutura de governança, a AG lançou seu novo *Código de ética e conduta* para todo o público. Foi enviado um comunicado corporativo para todos os funcionários da AG e, com o objetivo de salientar o compromisso da alta administração com o código, o presidente da companhia gravou um vídeo convidando todos os colaboradores a conhecer o documento, de aplicação obrigatória a todos.

Além de receber uma cópia eletrônica, cada colaborador da AG ganhou um exemplar físico do documento, sendo obrigatória a assinatura do termo de compromisso, no qual se obriga a conhecer e aplicar as diretrizes nele presentes. O lançamento do novo *Código de ética e conduta* foi amplamente abordado nos veículos de comunicação da AG. Para facilitar sua compreensão, foi criado e divulgado um documento de apoio com perguntas e respostas, sanando as principais dúvidas do público-alvo.

O lançamento foi conduzido pela alta administração da AG, sendo realizados oito eventos presenciais (workshops e palestras) para a disseminação do código, da legislação vigente e do programa de integridade. Colaboradores de todas as unidades se encontraram em cidades como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Lisboa e Lima para participar dos eventos, assistir as apresentações e debater o tema.

Além da condução de treinamentos, as ações do programa são cuidadosamente acompanhadas pelo Comitê de Ética e Conselho de Administração da AG. Mensalmente, a equipe de Compliance é responsável por apresentar as atividades e ações desempenhadas e o planejamento de ações futuras.





Ainda em 2014, foi criado um canal confidencial para recebimento de reclamações e denúncias – que inclusive foi terceirizado, de maneira a operar com a máxima força e total independência. Nos últimos 12 meses, foram feitas mais de 250 denúncias, e já ocorreram desligamentos em razão de comportamentos inaceitáveis.

O planejamento estratégico da AG foi reformulado, e as diretrizes de *compliance* e ética foram incorporadas aos direcionadores estratégicos da empresa. Os executivos da companhia passaram a ter metas formais para cumprir as etapas das ações de *compliance*, e esses indicadores são constantemente avaliados e discutidos para medir o desempenho individual. O compromisso absoluto é com a ética e a correção, sem espaço para quaisquer desvios.

O plano vai muito além de regras explícitas, e está atrelado ao comportamento de todos os colaboradores da empresa, independentemente de níveis hierárquicos. Ou seja, tudo aquilo que não for ético, mesmo não estando sob a avaliação de uma regra escrita, deve ser imediata e fortemente rechaçado.

Além de toda a estrutura dedicada a *compliance* e integridade, a atuação do programa foi ampliada, por meio da definição de “agentes de *compliance*”. Os agentes são colaboradores de diversas áreas de negócio da AG que, além de suas atividades ordinárias, desempenham a função de multiplicar o programa, prezar pela manutenção da cultura de ética, integridade e transparência.

A partir da definição de perfil do agente de *compliance*, os gestores das unidades (obras, escritórios etc.) foram convidados a indicar colaboradores que se enquadravam nos objetivos de sua atuação. Os colaboradores indicados foram submetidos a um processo de validação, levando em conta o histórico na organização, habilidades de comunicação e boa reputação. Com isso, foram convidados mais de 100 agentes de *compliance* em todos os locais onde a AG atua.

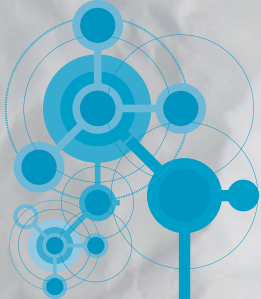
Em 2015, ocorreu o 1º Encontro dos Agentes de Compliance do Brasil. Durante esse evento, os agentes tiveram a oportunidade de conhecer todo o programa de *compliance* e integridade, debater seus principais itens e propor ações concretas. Adicionalmente, foram explicados o papel de um agente de *compliance* e os mecanismos de desdobramentos nas unidades. O evento contou com a presença da Presidência, da Vice-Presidência Financeira e da Superintendência Jurídica da AG.

Em 2016, como um aprimoramento do Programa de Compliance e Integridade, foi aplicado o conceito de “meta de *compliance* penalizadora”. Na prática, significa dizer que, caso um colaborador descumpra alguma diretriz do *Código de ética e conduta*, seu indicador de performance anual é diminuído. Em determinadas situações, o indicador pode ser levado a zero.

Recentemente, foi lançado o *Book de políticas da Andrade Gutierrez Engenharia*, um conjunto de diretrizes formado pelas políticas de Governança Empresarial, Desenvolvimento de Negócios, Gerenciamento de Execução dos Contratos, Gestão de Gente, Aquisição e Gestão de Ativos, Materiais e Serviços, e Finanças e Controladoria.

A partir dessas políticas, normas e procedimentos são desdobrados, para garantir uma gestão empresarial simples, eficaz e adequada aos objetivos da AG. São exemplos a Política de Governança Empresarial, a Norma de Gestão de Fornecedores, e o Procedimento de Gestão de Ocorrências Socioambientais.

Além do já mencionado *Código de ética e conduta*, a AG, buscando uma resposta específica às situações com maior grau de especialidade, desenvolveu também outros documentos internos relacionados ao Programa de Compliance e Integridade. A companhia também elaborou a Política de Relacionamento com o Poder Público, e definiu um novo processo de avaliação de fornecedores, além de uma série de treinamentos visando ao aprimoramento da cultura de transparência e integridade.



No pedido de desculpas da AG à nação, um manifesto publicado em maio do ano passado nos principais jornais do país, uma das muitas propostas é, justamente, que o modelo de governança em empresas estatais e órgãos públicos garanta que decisões técnicas sejam tomadas por profissionais concursados e sem filiação partidária. Dessa forma, se estabelece uma nova relação entre prestadores de serviços e o setor público, criando um ambiente de negócios mais sadio e transparente entre as partes, tendo a sociedade como principal beneficiada. O comportamento de transparência da AG e seu comprometimento com o acordo de leniência firmado demonstram sua clara “virada de página”.

Hoje, a decisão pela entrada de qualquer novo negócio na AG é tomada, obrigatoriamente, após a avaliação de uma série de aspectos. Um deles é a análise do cliente/mercado. Somente após as avaliações de *compliance* e a certificação de que o novo negócio é aderente às regras da AG é que a negociação avança.

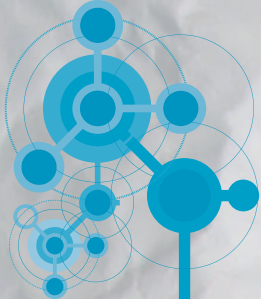
No *Book de políticas da Andrade Gutierrez Engenharia* ainda estão contempladas a Norma de Relacionamento com Fornecedores – documento que define a conduta ética esperada por colaboradores da AG em processos de aquisição de bens, materiais e serviços; a Norma de Segurança da Informação – documento que estabelece as regras de segurança da informação adotadas pela AG e pautadas por princípios éticos e legais; a Norma de Gestão do Caixa – documento que orienta e estabelece diretrizes corporativas inerentes ao processo de gestão de caixa da AG; a Norma de Política de Aquisição e Gestão de Ativos, Materiais e Serviços – documento que define diretrizes, orientações e regras gerais para o processo de aquisição e gestão de ativos, materiais e serviços; a Norma de Gestão de Contratos de Subempreitada – com a finalidade de estabelecer regras a serem observadas para contratação e gestão de serviços de subempreiteiro/prestador de serviço; e, por último, a Norma de Participação em Entidades Representativas – documento que tem como objetivo regulamentar os parâmetros de participação da AG em entidades representativas, como associações, federações, confederações, sindicatos e entidades de classe, bem como das contribuições a elas.

Importante enfatizar que a AG também faz um monitoramento estreito dos requisitos legais aplicáveis a cada uma de suas unidades (obras e escritórios). No momento em que uma nova unidade se inicia, são contratadas empresas especializadas e/ou um escritório de advocacia no mapeamento dos requisitos legais, de acordo com o escopo de atividade, principalmente no que tange às legislações ambiental, de saúde ocupacional, de segurança do trabalho e de responsabilidade social. Todo o mapeamento é registrado em sistema informatizado, e os requisitos legais são devidamente geridos com o objetivo de mitigar riscos. A gestão dos requisitos legais dá origem aos indicadores de conformidade legais, que mensuram quão aderente as unidades estão em relação à legislação. O resultado apurado nos indicadores é registrado no painel de acompanhamento geral da unidade.

Todas essas medidas foram comunicadas para os diferentes públicos-alvo da companhia, a fim de amplificar a divulgação do conteúdo do Programa de Compliance e Integridade para todos os colaboradores da empresa no Brasil e no mundo, além de clientes, fornecedores e parceiros.

Como dito, a AG incorporou diferentes iniciativas para monitorar a lisura e a transparência de suas relações comerciais, seja com clientes ou fornecedores. Se consideramos que uma empresa vive de seus negócios na sociedade, temos também fomentado esse tema com o restante de nossa cadeia de valor. O objetivo é que nossos fornecedores, clientes e o mercado em geral sejam cativados pela cultura de integridade que o Brasil começa (para alguns, a passos largos; para outros, a passos de tartaruga) a implantar. As empresas deverão se preocupar com sua competitividade, eficiência e eficácia para ganhar negócios.

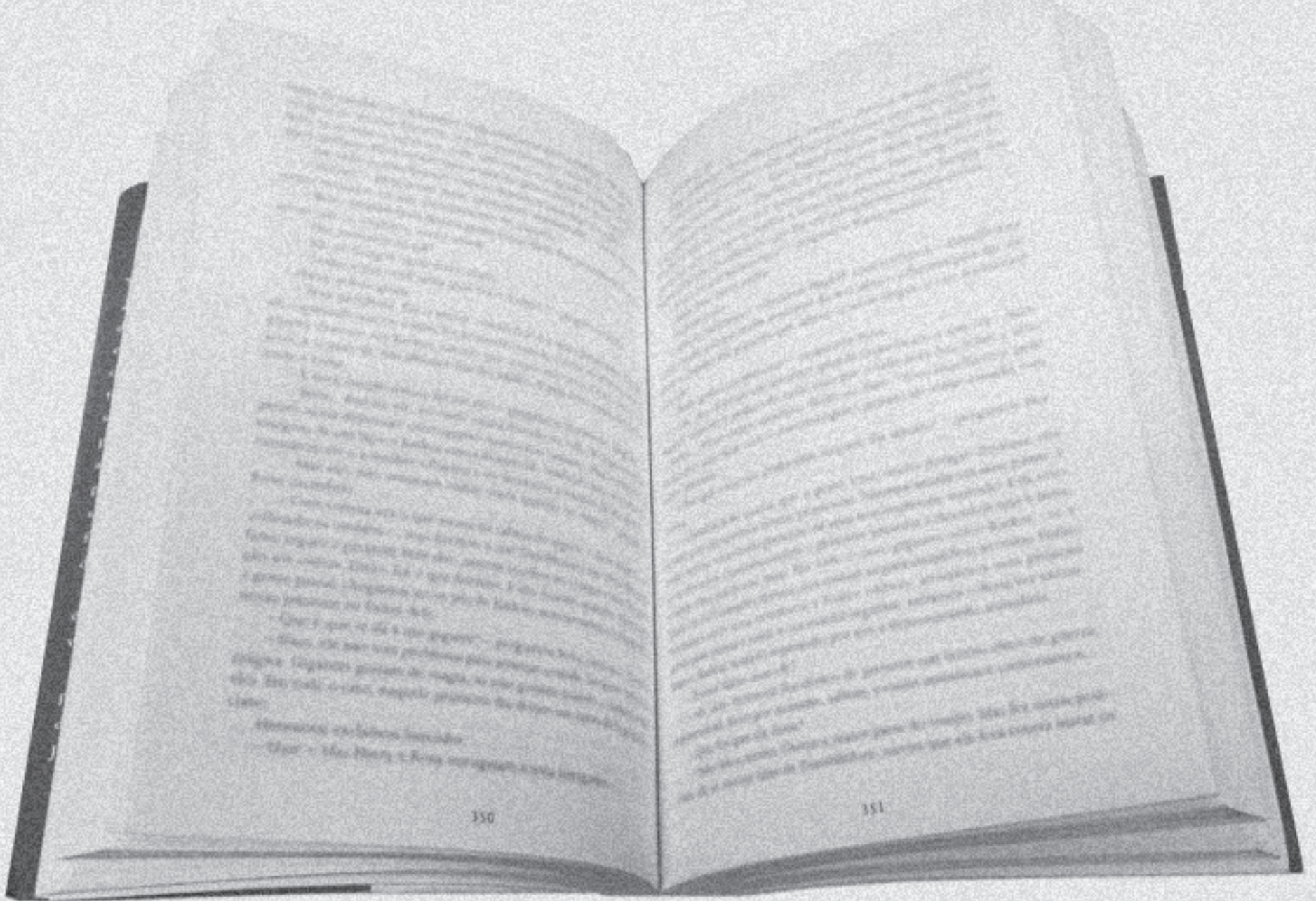
Porém, por mais avançada que a AG esteja nesse trabalho, é importante ter em mente que refletir sobre comportamento ético e adotar práticas alinhadas com o *compliance* são ações contínuas, que devem ser exercidas todos os dias. Continuaremos nessa incessante busca.



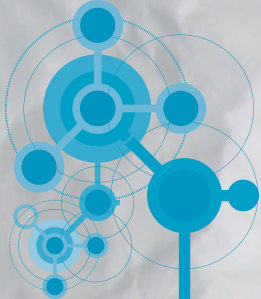
Nosso Programa de Compliance e Integridade tem recebido diversos reconhecimentos nacionais e internacionais. E queremos mais. Queremos ser reconhecidos como uma empresa com engenharia de ponta, de excelência operacional e que ganha contratos e projetos para melhorar o Brasil e todos os países em que atua. Esse é o nosso lema.

---

Depoimento recebido em 13.11.2017 e aceito em 19.12.2017.



# ENSAIO



## Gestão responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Management Education (PRME)

Responsible management: responsibility, ethics, and sustainability from the Principles for Responsible Management Education (PRME)

Gestión responsable: responsabilidad, ética y sostenibilidad a partir de los Principios para la Educación en Gestión Responsable (PRME)



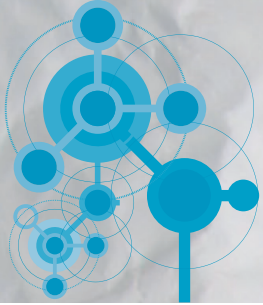
### Flavio Hourneaux Junior

- Professor doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- Representante da FEA-USP no Principles for Responsible Management Education (PRME) da Organização das Nações Unidas (ONU)
- Coordenador científico do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (Engema)
- Co-editor da Revista de Administração da USP (Rausp)
- E-mail: flaviohjr@usp.br



### Adriana Cristina Ferreira Caldana

- Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP)
- Professora de Recursos Humanos e Sustentabilidade na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da USP
- Líder do grupo de pesquisa Global Organizational Learning and Development Network (Golden) for Sustainability no Brasil
- Coordenadora do Escritório de Sustentabilidade da FEA-RP/USP, criado para a promoção do Principles for Responsible Management Education (PRME) da Organização das Nações Unidas (ONU)
- E-mail: caldana@usp.br



## Resumo

O ensaio apresenta os principais elementos e diretrizes da chamada gestão responsável (GR): responsabilidade, ética e sustentabilidade. São descritos também os principais elementos que constituem o Principles for Responsible Management Education (PRME), iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para o fomento e desenvolvimento da GR. Além disso, os autores relatam as experiências do PRME no Brasil e no mundo e, principalmente, os resultados do congresso realizado no Brasil, em setembro de 2017, no qual se discutiu o tema em diversas perspectivas.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO RESPONSÁVEL • RESPONSABILIDADE • ÉTICA • SUSTENTABILIDADE • PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME).

## Abstract

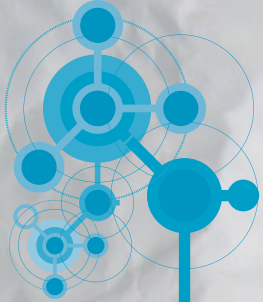
This essay presents the main elements and guidelines of the so-called responsible management (RM): responsibility, ethics and sustainability. They describe the main elements that form the Principles for Responsible Management Education (PRME), an United Nations (UN) initiative for the RM promotion and development. In addition, the authors report on PRME's experiences in Brazil and in the world, especially the results of the conference held in Brazil, in September 2017, where the subject was discussed through different perspectives.

KEYWORDS: RESPONSIBLE MANAGEMENT • RESPONSIBILITY • ETHICS • SUSTAINABILITY • PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME).

## Resumen

El ensayo presenta los principales elementos y directrices de la llamada gestión responsable (GR): responsabilidad, ética y sostenibilidad. Se describen también los principales elementos que constituyen el Principles for Responsible Management Education (PRME), iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para el fomento y desarrollo de la GR. Además, los autores relatan las experiencias del PRME en Brasil y en el mundo y, principalmente, los resultados del congreso realizado en Brasil, en el septiembre del 2017, donde se discutió el tema en sus diferentes perspectivas.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN RESPONSABLE • RESPONSABILIDAD • ÉTICA • SOSTENIBILIDAD • PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME).



Em níveis global, nacional e local, as discussões em torno do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade cada vez mais se propagam e se legitimam nas diferentes esferas da sociedade. Nesse sentido, discute-se como enfoque deste artigo a formação dos profissionais que trabalham ou trabalharão nas organizações para que eles estejam aptos a colocar aspectos de cunho social, ambiental, político, territorial e cultural, em uma mesma hierarquia de valor e importância, da mesma forma que os aspectos econômicos são tradicionalmente tratados (Brunstein; Godoy; Silva, 2014). Assim, é preciso considerar que a responsabilidade sobre o desenvolvimento sustentável permeia não somente aspectos econômicos e privados, mas interesses que passam a moldar o perfil de formação acadêmica das novas gerações (Barth et al., 2007).

As instituições de ensino superior (IES) recebem destaque como elementos fundamentais nesse processo pois, além de desempenharem importante papel no processo de produção e disseminação de conhecimento, são capazes de propiciar tanto a aprendizagem formal quanto a informal, necessárias para a formação de pessoas qualificadas. O envolvimento das IES em relação ao desenvolvimento sustentável (DS) não é recente. Desde o final da década de 1980, são realizadas conferências e firmados acordos que evidenciam, afirmam e reafirmam o compromisso das universidades com o DS (Jacobi; Raufflet; Arruda, 2011; Leal Filho, 2011; Lozano-García; Kevany; Huisingh, 2006).

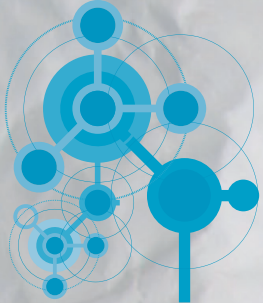
Nesse contexto, entre outras iniciativas, surge o Principles for Responsible Management Education (PRME), criado em 2007, a partir de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), como um complemento ao Pacto Global (Global Compact), para desenvolvimento da Gestão Responsável (GR) nas IES em todo o mundo. Entre suas diversas iniciativas em todos os seus capítulos no mundo, o PRME realiza anualmente uma conferência global para discussão e disseminação do que tem sido feito no mundo a respeito dos seus temas, a Responsible Management Education (RME) Research Conference.

Assim, o objetivo deste artigo pode ser dividido em três partes: (a) apresentar os principais elementos e diretrizes da GR (responsabilidade, ética e sustentabilidade); (b) descrever os principais elementos que constituem o PRME e as experiências no Brasil e no mundo; (c) relatar os resultados da 4<sup>th</sup> RME Research Conference, realizada no Brasil em setembro de 2017, que discutiu o tema em diversas perspectivas.

## CONTEXTO E ELEMENTOS DA GR

Os governos estão progressivamente criando legislações formais que institucionalizam os assuntos de negócios responsáveis em nível nacional. Organizações internacionais, como a Pacto Global, das Nações Unidas, e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), têm estabelecido redes de negócio responsáveis. Normas, como a ISO 26000 (responsabilidade social) e a ISO 14000 (gestão ambiental), fornecem orientações para implementação e, frequentemente, certificação, ou servem como rankings. Muitos mercados de ações também lançaram índices de sustentabilidade em larga escala, por exemplo: o índice britânico FTSE4Good; o índice norte-americano Dow Jones de sustentabilidade; o índice chinês Hang Seng de sustentabilidade empresarial; o índice de sustentabilidade empresarial ISE-Bovespa.

Em 2015, na Conferência da ONU, realizada em Nova York, a importância do DS global foi mais uma vez ratificada, pelos 193 Estados-membros e pelo alto comissariado da ONU, levando ao lançamento dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), como parte da chamada Agenda 2030, proposta como “um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade” (United Nations, 2015). Os ODS substituem os objetivos do milênio (ODM), num esforço de continuidade progressiva, utilizando-se de base e indo além, para consolidar-se nos propósitos da Agenda 2030 num período de 15 anos. Ao todo, equivalem a 17 objetivos com 169 metas específicas que, trabalhadas de maneira integrada, têm potencial para promover a implantação efetiva, em nível global, do DS em suas três dimensões: econômica, social e ambiental (United Nations, 2015).



Assim, o contexto em que se inserem as organizações demanda uma mudança na forma como estas devem ser gerenciadas. A partir disso, surge a GR, que se contrapõe ao que poderia ser a denominada “gestão tradicional”. Enquanto o “paradigma da gestão tradicional” teria características como a busca da maximização do lucro, o crescimento (receitas, mercado e consumo) como premissa do negócio, o foco no curto prazo e nos aspectos econômicos e a priorização dos interesses dos acionistas. No “paradigma da GR”, prevaleceriam a busca por otimização do lucro – ao contemplar os interesses dos diferentes *stakeholders* organizacionais –, o objetivo de um volume ótimo (crescer, manter ou encolher o negócio), a identificação dos impactos do negócio no longo prazo e um balanceamento entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*) do negócio (Laasch; Conaway, 2015). Dessa forma, como descrito no Quadro 1, a GR seria baseada em três esferas: sustentabilidade, responsabilidade e ética.

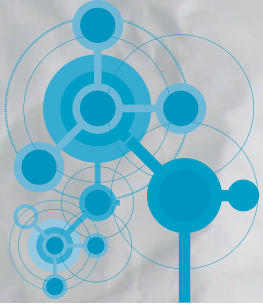
Quadro 1: Esferas da GR.

Esfera	Descrição
Sustentabilidade	Geralmente está relacionada às questões sociais, ambientais e econômicas que ameaçam o bem-estar ou até mesmo a sobrevivência das gerações atuais e futuras. Por exemplo, tais questões sistêmicas incluem o aquecimento global, que em um nível empresarial é traduzido como o gerenciamento de gás carbônico (CO <sub>2</sub> ), a crise global da água, a degradação dos ecossistemas importantes para a sobrevivência e o excesso de população do planeta. Em nível empresarial, essas questões são frequentemente traduzidas como TBL, englobando os desempenhos nas dimensões social, ambiental e econômica.
Responsabilidade	Tem como função crucial a relação com os vários grupos que afetam ou são afetados por um empreendimento, os <i>stakeholders</i> , ou partes interessadas. Por exemplo, a área de normas trabalhistas está preocupada com o relacionamento com os funcionários, a dos direitos do consumidor aos consumidores e a de práticas de logística integrada aos fornecedores. Cada um é um importante grupo de <i>stakeholders</i> .
Ética	Relaciona-se à tomada da decisão certa em situações em que existe um dilema e refere-se a correntes de filosofia moral. Assim, por exemplo, o tema sobre direitos humanos e naturais está altamente relacionado à filosofia da ética dos direitos e justiça. A governança corporativa gira em torno de dilemas, como o dilema do principal-agente, ou quais interesses devem ser protegidos (se os do proprietário ou dos gestores da empresa).

Fonte: Laasch e Conaway (2015).

Assim, cada uma dessas três esferas – e suas inter-relações – seria uma base para a GR e para a construção e disseminação do conhecimento a que ela se refere. A quantidade de temas e a interdisciplinaridade presentes geram inúmeras possibilidades de atuação que são alternativas – e complementares – à gestão tradicional, como se observa no Quadro 2.





Quadro 2: Temas da GR estruturados pelos campos de interesse.

Sustentabilidade (TBL)	Responsabilidade ( <i>stakeholders</i> )	Ética (dilema moral)
Crises globais da água e dos oceanos	Normas trabalhistas	Direitos humanos e naturais
Aquecimento global	Proteção dos direitos ao consumidor	Desigualdade de renda
Desmatamento e perda de nutrientes do solo	Diversidade no local de trabalho	Governança corporativa
Excesso de população	Bem-estar da comunidade	Concorrência leal
Pobreza e fome	Práticas integradas de <i>supply chain</i>	Corrupção
Degradação dos ecossistemas	Boa cidadania	Ética empresarial
Perdas da biodiversidade	Respeito às leis	Contabilidade ética

Fonte: Laasch e Conaway (2015).

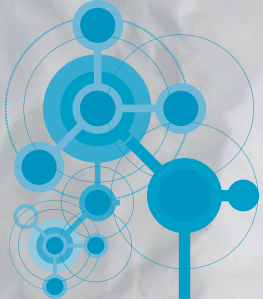
Como mostrado no Quadro 2, é grande a diversidade e complexidade dos temas tratados pela GR. No entanto, em função das mudanças no contexto organizacional, a inclusão desses temas se torna cada mais premente, desde a sua introdução na estratégia das organizações (Bonn; Fischer, 2011; Stead; Stead, 2008) até a comunicação e o reporte das ações das organizações e seus impactos para os *stakeholders* (Schaltegger; Wagner, 2006), muitas vezes realizada ainda de forma não apropriada (Baumgartner; Ebner, 2010).

## A EDUCAÇÃO E A FORMAÇÃO DA GR

Em 2005, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) lançou a iniciativa Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS), cujo objetivo era “integrar os valores inerentes ao DS em todos os aspectos da aprendizagem com o intuito de fomentar mudanças de comportamento que permitam criar uma sociedade sustentável e mais justa para todos” (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2005, p. 16).

Assim, a DEDS seria a linha mestra para a consolidação do DS no ensino, baseando-se e reforçando-se os pontos definidos na Agenda 21, enfatizando a educação como um fator vital para a promoção do DS, com o propósito de influenciar e fomentar uma mudança na estrutura curricular, por meio da introdução da sustentabilidade (Gadotti, 2009). Mais do que uma alternativa para definitivamente solucionar todos os problemas da crise ecológica, a educação para a sustentabilidade deve ser vista como uma abordagem de aprendizado que propicia a capacidade de cooperar diante de incertezas inerentes à complexidade global que enfrenta desafios não precedentes (Jones; Trier; Richards, 2008).

De acordo com os estudos realizados por Jabbour et al. (2013), como principais resultados da DEDS, é razoável constatar que a incorporação de questões associadas à sustentabilidade inicia-se com a pesquisa e com o ensino, de modo dependente à motivação pessoal de poucos professores. Ademais, paradoxalmente, ser líder no ensino superior não significa ter uma posição de liderança no ensino de sustentabilidade. Com frequência, universidades com tais características sofrem resistências internas para agregar mudanças como essa. De maneira geral, o que se nota é que, apesar da diversidade de iniciativas e abordagens, internacional e nacionalmente, a consolidação da inserção do DS segue como sendo um desafio para as IES que, apesar de já terem iniciado a inserção do tema em suas matrizes curriculares, muitas vezes ainda o fazem de forma pontual e não integrada.



## O PRME

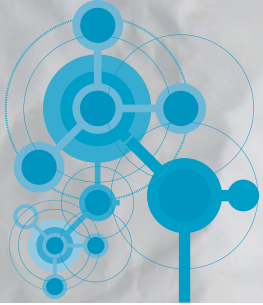
O PRME foi criado em 2007 a partir de uma iniciativa da ONU. Seu objetivo é desenvolver uma plataforma de engajamento global para instituições de ensino que seja baseada nos princípios do Pacto Global da ONU (History..., 2017). Assim, o PRME segue seis princípios básicos, que devem orientar a atuação das IES signatárias:

Quadro 3: Os seis princípios do PRME.

Princípio	Definição
Propósito	Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável.
Valores	Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global da ONU.
Metodologia	Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável <sup>1</sup> .
Pesquisa	Participar de pesquisas conceituais e empíricas para o avanço da compreensão sobre o papel, como também para a dinâmica e o impacto das corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
Parcerias	Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais e explorar abordagens conjuntamente eficazes para enfrentar esses desafios.
Diálogo	Facilitar o diálogo e apoiar o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Fonte: PRME Chapter Brazil (2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f).

<sup>1</sup> Liderança responsável é um conceito-chave no âmbito do PRME que, segundo Minuzzi, Filho e Santos (2009), refere-se a um exercício de liderança em que há clareza quanto aos valores assumidos, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça e julgamentos éticos.



Atualmente, há mais de 650 escolas associadas ao PRME em todo o mundo, sendo que no Brasil ao todo são 32 escolas signatárias. Após tornar-se signatário do PRME, a instituição de ensino deve organizar-se para que os valores pautados por essa plataforma façam parte das operações da organização em seus currículos e pesquisas, bem como sirvam como base para as ações da instituição (PRME Chapter Brazil, 2017; History..., 2017).

O PRME busca integrar cada vez mais os ODS nos seus campos de trabalho e conseqüentemente na pesquisa científica. Tal movimento é promissor, na medida em que estimula o olhar acadêmico a se voltar para questões iminentes do desenvolvimento humano, sob o prisma multidimensional dos ODS e de suas 169 metas (United Nations, 2015). A ambição e complexidade de tal tarefa suscita questões, teóricas e aplicadas, que precisam ser abordadas em esforços conjuntos e transdisciplinares e que foram o foco central da 4<sup>th</sup> RME Research Conference, realizada em Curitiba em setembro de 2017, cujos objetivos e características serão apresentados adiante.

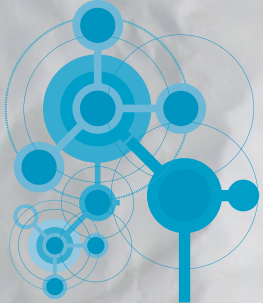
## APRESENTAÇÃO: PANORAMA E FORMATO DA CONFERÊNCIA

Num exercício contínuo de discussão acadêmica, vários *stakeholders* foram convidados pelo PRME Global, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil (PNUD) e pelo Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) a se reunirem em torno dos desafios da Agenda 2030 na 4<sup>th</sup> RME Research Conference. Participaram representantes de universidades e instituições de ensino – públicas e privadas – do Brasil e do exterior, como também do setor governamental, do terceiro setor brasileiro, das próprias organizações fomentadoras nacionais e internacionais do evento, além dos congressistas e pesquisadores em temas relacionados à formação com base na GR.<sup>1</sup>

O tema central da conferência foi “Novas questões de pesquisa para o avanço da implementação dos objetivos do desenvolvimento sustentável” alinhado aos desafios e perspectivas do movimento da Agenda 2030, tais questões, teóricas e práticas, buscavam contribuir com os seguintes objetivos específicos: melhorar a compreensão da complexidade, interconexão e natureza multidimensional dos 17 ODS e os respectivos 169 alvos, com o objetivo geral de fomentar mais pesquisas relacionadas aos diversos temas da Agenda 2030; criar soluções práticas (negócios, gerenciamento educacional e metodologia, elaboração de políticas, estratégias escolares, administração governamental e outras) que possam ser aplicadas local, nacional e globalmente; estabelecer um terreno comum para as empresas, educação gerencial (pesquisadores, professores e gerentes de escolas), formuladores de políticas, governo, organização não governamental (ONG), jovens, mídia, editores, organizações internacionais, associações, redes e outras partes interessadas para criar e aprimorar as parcerias já existentes por meio do diálogo direto entre esses *stakeholders*.

A elaboração do programa da conferência visou uma coerência geral, dentro dos principais tópicos pretendidos, bem como a abertura para propostas inovadoras, fomentando a participação ativa da comunidade PRME, da comunidade de pesquisa em geral e dos demais *stakeholders* de diferentes partes do mundo. O evento contemplou a participação de proeminentes atores no contexto da articulação da Agenda 2030, trazendo vozes da educação responsável em gestão, do meio empresarial, dos pesquisadores, do governo e dos alunos, entre os quais se destacam os conferencistas Jeffrey Sachs, Maurizio Zollo e Isabel Rimanoczy.

<sup>1</sup> A 4<sup>th</sup> RME Research Conference foi realizada pela primeira vez no hemisfério sul, sendo organizada pelo capítulo brasileiro do PRME, pela Universidade de São Paulo (por meio da parceria entre as unidades FEA-USP e FEA-RP/USP), pela Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), pela Fundação Instituto de Pesquisas (FIA) e pelo capítulo de países de língua germânica do PRME (PRME DACH), em Curitiba, em 13 e 14 de setembro de 2017.



Jeffrey Sachs, da Universidade Columbia, Estado Unidos, e *special advisor* do secretário geral da ONU, é um dos principais influenciadores globais de DS e suas pesquisas serviram de base para a definição tanto dos ODM quanto dos ODS. Maurizio Zollo, da Università Bocconi, Itália, é coordenador do Golden for Sustainability, uma parceria global entre empresas e universidades dos vários continentes do planeta, para criação de modelos de gestão sustentável para as empresas. Isabel Rimanoczy, da Nova Southeastern University Florida, Estados Unidos, é coordenadora do grupo de Sustainability Mindset do PRME e é embaixadora da iniciativa global AIM2Flourish que visa promover, educar e dar visibilidade a inovadoras iniciativas de negócios e empreendedores ligados aos ODS.

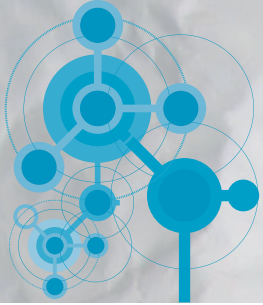
Seguindo uma política de abertura à participação de todas as partes interessadas, o comitê organizador da 4<sup>th</sup> RME Research Conference abriu um período para a submissão de áreas temáticas (*tracks*). Entretanto, após o encerramento do prazo, percebeu-se que várias propostas eram apenas artigos a serem submetidos, então optou-se por formar seis áreas temáticas que acomodassem todos os *stakeholders* do PRME. O Quadro 4 apresenta os *tracks* que foram formados.

Quadro 4: 4<sup>th</sup> RME Research Conference – *Tracks*.

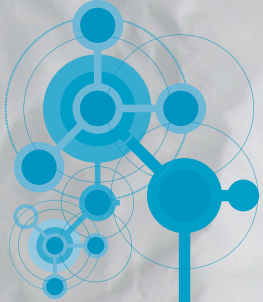
Princípio	Definição
ODS e Educação	O objetivo foi discutir os ODS e sua relação e/ou aplicação em educação em todos os seus níveis. Este <i>track</i> teve três sessões paralelas.
ODS e Pesquisa Científica	O objetivo foi discutir como os ODS são ou podem ser considerados para fins de pesquisa científica. Este <i>track</i> teve duas sessões paralelas.
ODS e Negócios	O objetivo foi discutir como os ODS são ou podem ser considerados pelas empresas e organizações em geral. Este <i>track</i> teve três sessões paralelas.
ODS e Governo	O objetivo foi discutir os ODS e seu relacionamento e/ou aplicação em políticas públicas e o papel do governo nesse processo. Este <i>track</i> teve duas sessões paralelas.
ODS e Sociedade	O objetivo foi discutir como os ODS estão relacionados e sendo percebidos pela sociedade, como também sobre suas consequências, por meio de uma visão sistêmica. Este <i>track</i> teve uma sessão paralela.
Grupos de Trabalho do PRME	Este <i>track</i> teve uma sessão sobre anticorrupção, outra a respeito de alterações climáticas, mais uma para discutir gênero e, por fim, uma para discutir a mentalidade sustentável.

Fonte: Os autores.

Com duração de 1h30min, cada sessão paralela acomodava até seis apresentações orais de 15 min, seguidas por discussões mediadas pelos líderes das áreas temáticas. Ainda ocorreram duas sessões de pôsteres para acomodar uma participação ativa de todos os trabalhos aceitos nos dois dias de programação. Nessas sessões, os pesquisadores tiveram oportunidade de apresentar e debater seu trabalho com todos que circulavam pelo *atrium* do local. Ao todo, foram 81 apresentações orais de artigos e 28 em formato de pôster.

Quadro 5: Programação sintética da 4<sup>th</sup> RME Research Conference.

Tipo da sessão	Atividade	Palestrantes
Sessão plenária	Boas-vindas e plenária de abertura	Jonas Haertle (PRME Global/EUA) Cláudio Boechat (GT PRME Antipobreza/Brasil) José Antonio Fares (CEO Sistema FIEP/Brasil) Lutz E. Schlange (PRME DACH/Suíça) Milenko Gudic (GT PRME Antipobreza/Sérvia) Norman Arruda Filho (PRME Brazil/Brasil) Jeffrey Sachs (Columbia University/Conselheiro da ONU para desenvolvimento da Agenda 2030/EUA)
Mesa-redonda 1	"Políticas públicas para a educação em gestão responsável e para a pesquisa"	Jonas Haertle (PRME Global/EUA) Luciana Aguiar (PNUD/Brasil) Sergio Kelner (Secretário de Governo para a Agenda 2030/Brasil)
Sessões paralelas 1	Sessão 1/1	Educação 1
Sessões paralelas 1	Sessão 2/1	Pesquisa 1
Sessões paralelas 1	Sessão 3/1	Negócios 1
Sessões paralelas 1	Sessão 4/1	Governo 1
Sessões paralelas 1	Sessão 5/1	Sociedade 1
Sessões paralelas 1	Sessão 6/1	Educação 2
Mesa-redonda 2	"Leaders training for SDGs: companies view"	Christian Hauser (PRME DACH/Suíça) Pedro Luiz Fernandes (CEO Novozymes/Brasil) Carlo Linkevicius Pereira (Secretário Executivo do Pacto Global/Brasil)
Sessão plenária	Conferência 1	Maurizio Zollo (Università Bocconi/Itália)
Sessões paralelas 2	Sessão 1//2	Educação 3
Sessões paralelas 2	Sessão 2/2	Pesquisa 2
Sessões paralelas 2	Sessão 3/2	Negócios 2
Sessões paralelas 2	Sessão 4/2	Negócios 3
Sessões paralelas 2	Sessão 5/2	Governo 2
Sessões paralelas 2	Sessão 6/2	Workshops 1
Sessão plenária	Conferência 2	Isabel Rimanoczy (GT PRME Mentalidade Sustentável/EUA)
Mesa-redonda 3	"ODS na visão dos acadêmicos"	Al Rosenbloom (Dominican University e GT PRME Anti-pobreza/EUA) Maria Antônia Brovelli (Politecnico di Milano/Itália) Consuelo Garcia de la Torre (Tecnologico de Monterrey/México) Luciana Oranges Cezarino (UFU/Brasil) Anastasiya Marcheva (GT PRME Anti-pobreza/Bulgária)



Tipo da sessão	Atividade	Palestrantes
Sessões paralelas 3	Sessão 1/3	Workshops 2
Sessões paralelas 3	Sessão 2/3	Anticorrupção 1
Sessões paralelas 3	Sessão 3/3	Alterações climáticas 1
Sessões paralelas 3	Sessão 4/3	Gênero 1
Sessões paralelas 3	Sessão 5/3	Mentalidade sustentável 1
Sessões paralelas 3	Sessão 6/3	Antipobreza 1
Mesa-redonda 4	“ODS na visão dos estudantes”	Lutz E. Schlange (PRME DACH/Suíça) Alessandro Garcia Vieira (Escoteiros do Brasil) Giovana Chimentão Punhagui (Sistema Fiep/Brasil) Kleber Marins de Paulo (Enactus/Brasil)
Sessão plenária	Agenda futura dos ODS na educação em gestão responsável	Milenko Gudic (GT PRME Anti Pobreza/Sérvia) Lutz Schlange (PRME DACH/Suíça) Jonas Haertle (PRME Global/EUA)

Fonte: Preliminary (2017).

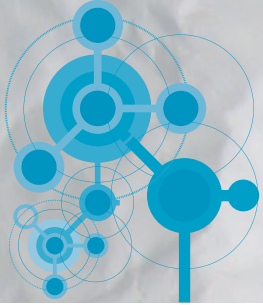
## PRINCIPAIS RESULTADOS DA 4<sup>TH</sup> RME RESEARCH CONFERENCE

A abertura da conferência retomou as edições anteriores da RME Research Conference, trazendo um ar de continuidade e confiança na construção dos objetivos da Agenda 2030, por meio do fomento de pesquisas relacionadas ao tema da desta. As discussões revelaram que o principal desafio que se afigura é a necessidade de fomentar o trabalho em conjunto de agentes que, embora estejam interligados pelo prisma do DS, tem enormes barreiras para o desenvolvimento do trabalho em conjunto, corroborando os desafios apontados por Laasch e Conaway (2015). Anteriormente, na Conferência Rio+20, os governos presentes receberam a notícia de que o mundo de 2012 era menos sustentável que em 1992; assim, esse foi o momento de definição de metas e métricas claras, com o objetivo de trazer o DS para a uma agenda pública de intervenção e cooperação entre as nações que culminaram na Agenda 2030 (United Nations, 2015).

Segundo Jeffrey Sachs, as três dimensões primordiais da agenda seriam:

- Energia: promover a transformação da matriz energética majoritariamente composta por combustíveis fósseis, como carvão, petróleo e gás natural, para um modelo de energias renováveis.
- Agricultura: fomentar tecnologias agrícolas menos nocivas ao meio ambiente, reduzindo o desmatamento e o uso de defensivos químicos e aumentando a eficiência na captação e aplicação dos recursos hídricos.
- Cidades sustentáveis: redesenhar nossas cidades para que se tornem efetivamente habitáveis. O ambiente urbano é repleto de desafios que impedem o cidadão do exercício da cidadania e de ter prazer em viver. Questões como poluição atmosférica, mobilidade urbana e justiça social são centrais na agenda da sustentabilidade.

Nesse contexto, a educação voltada à gestão aparece como valioso instrumento, que deve ter como uma de suas prerrogativas a interação com a sustentabilidade, tendo em vista que a temática cada vez mais é inserida no contexto globalizado do mundo corporativo. Nessa conjuntura, todo estudante de negócios deveria ter acesso a um currículo interdisciplinar, no qual estivessem presentes os conhecimentos necessários à solução dos problemas complexos de nossa sociedade.



O ensino da gestão deve ser pautado na lógica de que o papel dos negócios é parar de prejudicar a sociedade com práticas insustentáveis. A agenda 2030 requer que os novos gestores detenham os aspectos técnicos, políticos e éticos do DS. Dessa forma, superar o modelo de externalização do impacto socioambiental no processo produtivo e de *trade-off* entre lucro e DS é um desafio que se afigura para o mundo corporativo<sup>2</sup>. Essa discussão confirma as dificuldades do DS apontadas na literatura e largamente discutidos por Laasch e Conaway (2015).

Portanto, os educadores da gestão têm um papel-chave na construção de um processo educativo integral, capaz de conferir a devida relevância ao valor humano e promover a prática de uma cidadania ativa e efetivamente sustentável. No entanto, existe uma necessidade latente de integração entre professores, alunos e instituições, para que a reflexão acadêmica sobre a sustentabilidade possa se traduzir em mudanças nas corporações e no estímulo de políticas públicas. Os aspectos tratados na conferência quanto à integração entre professores, alunos e instituições, bem como a discussão acerca de uma educação promotora de DS, caminharam no sentido de achados anteriores da literatura (Barth et al., 2007; Brunstein; Godoy; Silva, 2014; Gadotti, 2009; Jabbour et al., 2013; Leal Filho, 2011; Lozano-García; Kevany; Huisingh, 2006).

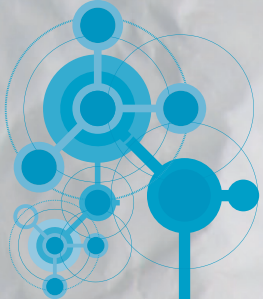
Entretanto, as contribuições mais inovadoras do evento, ainda pouco tratadas nas publicações sobre o tema, ficaram por conta das discussões desses aspectos à luz dos ODS. O foco para os ODS nos coloca diante de uma complexidade e uma interconectividade que têm que ser melhor compreendidas se desejamos alcançar as soluções até 2030. As questões de energia, agricultura e cidades evocam metas e valores numéricos que se traduzem em enormes desafios de implantação prática. É esperado que a pesquisa apresente respostas clarificadoras dessa complexidade.

Além de novas respostas, são necessárias novas perguntas. A intervenção humana na natureza precisa ser mais bem compreendida e as questões sociais podem apresentar respostas a questões que hoje são muito nebulosas. Também é necessário provocar uma interação conjunta das partes: o pesquisador deve interagir com os professores e estudantes, como também com a instituição para a concepção de programas de ensino. Desse modo, surgem as primeiras questões de pesquisa provenientes das discussões do evento:

1. Como levar esses aspectos (complexidade e multidisciplinaridade) para dentro das disciplinas e fazer que essa proposta educativa alcance as empresas? Em especial, como provocar a reflexão na liderança das empresas?
2. Como as políticas públicas podem ser estimuladas e alimentadas pelos projetos de pesquisa? Não apenas em relação à energia, à agricultura e às cidades, mas em relação às formas de se fazer política pública? Como fazer que elas funcionem efetivamente?
3. Como fazer conexões para implementar a Agenda 2030 com todos os *stakeholders* unidos?

Essas e outras questões emanam no palco da interação cooperativa dos agentes comprometidos com a promoção de uma sociedade justa e efetivamente sustentável, cabendo aos mesmos agentes da mudança captá-las e traduzi-las, num esforço conjunto em nível regional e global. Para Maurizio Zollo, a problemática envolvendo a falta de integração das estratégias de sustentabilidade com os *stakeholders* é uma das principais barreiras para a alteração do *status quo* e para o avanço da temática no ambiente corporativo, conforme já tratado por Bonn e Fisher (2011). Existem evidências científicas suficientes para comprovar que a sustentabilidade traz resultados, mas mesmo assim várias empresas não assumem tal compromisso. As corporações precisam ser compreendidas no âmbito de seus propósitos e objetivos econômicos, bem como nos seus processos e cultura organizacional.

<sup>2</sup> Por externalização, entende-se a não incorporação por parte das empresas de seus possíveis impactos ambientais e sociais, advindos de suas atividades. A ideia vem da obra de 1932 de Arthur C. Pigou, *The economics of welfare* (2013). O *trade-off* citado refere-se à aparente contraposição entre o resultado de curto prazo de uma empresa (lucro) com a busca de DS, inerentemente voltada para o longo prazo. Esse paradoxo foi chamado de "*intertemporal trade-off*", por Bansal, Chapardar e Gehman (2016).



Uma alteração no propósito de uma empresa é muito complexa; uma vez que isso ocorra é necessário checar se as conexões com os *stakeholders* não foram rompidas no processo. Em sua conferência, Zollo diz que, para a mudança ser efetiva, o aprendizado deve ocorrer no ambiente da empresa para que a corporação possa captar e absorver as aptidões necessárias ao processo de mudança, em especial no que se refere à implementação dos ODS. Isso envolve necessariamente o redesenho dos modelos de governança, com a inclusão das vozes dos *stakeholders* nas decisões-chave. Também é necessário integrar as estratégias para maximizar a geração de valor, direcionar os produtos/processos/modelos de pesquisa e desenvolvimento para a estratégia sustentável, além de reformular os modelos de liderança. O convencimento passa por um processo de evolução lógica da proteção dos riscos, bem como de resguardar os ganhos futuros.

Pelas discussões promovidas nas mesas-redondas e palestras ficou claro que as empresas têm interesse no que é debatido no mundo da pesquisa acadêmica; porém, é necessária uma mudança na proposta de valor para que exista o engajamento de fato. Essa perspectiva pode ser alcançada pela criação de uma educação em gestão flexível e dinâmica, capaz de absorver o conhecimento teórico e aplicá-lo em campo, no ambiente empresarial, na forma de estudos de caso, com o objetivo de mapear as especificidades organizacionais e propor as soluções e incentivos adequados para a mudança do *status quo* não sustentável. Essa educação flexível e dinâmica sugerida nas apresentações do evento já está prevista em dois princípios do PRME: diálogos e parcerias (PRME Chapter Brazil, 2017; History..., 2017).

De acordo com Isabel Rimanoczy, a ruptura desse *status quo* envolve o despertar da consciência de sustentabilidade que pode ser representado na metáfora da metamorfose da lagarta em borboleta. Em síntese, quando a lagarta está no limiar de sua vida, acreditando que deixou de existir, ela renasce na forma de uma nova individualidade, carregando os conhecimentos da etapa anterior. Nesse momento, a humanidade pode estar dentro de seu casulo, aguardando uma transformação que irá romper o *status quo* e incorporar, efetivamente, o DS como um ponto central para a continuidade da espécie humana.

O alcance dos ODS é uma questão que exigirá mais que investimentos monetários, sendo necessário também o entendimento de que a humanidade vive uma crise espiritual, considerando que o nosso estilo de vida está em ritmo acelerado (Laasch; Conaway, 2015; United Nations, 2015). A implementação da sustentabilidade passa também, necessariamente, por uma mudança do *mindset* e pelo surgimento de propostas disruptivas. É preciso que “a lagarta deixe de existir para dar espaço à borboleta”, por isso o alinhamento com o mote da conferência, com novas perguntas que dão ensejo ao surgimento da inovação.

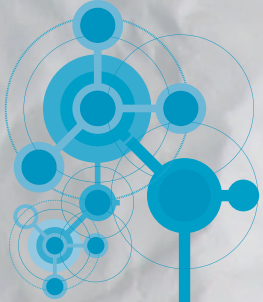
Todas as apresentações e palestras da 4<sup>th</sup> RME Research Conference apontaram a necessidade da revisão do modelo de ensino da GR. Um método de ensino baseado na inter-relação das inteligências espiritual, emocional, intelectual e literária pode ser um caminho para a formação de cidadãos responsáveis, autossustentáveis, proativos e capazes de compreender e implementar a essência dos 17 ODS.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das iniciativas e das discussões em torno do DS e de como se portar diante desse novo fenômeno, ainda se configura como um desafio à necessidade de se formar essa nova mentalidade, principalmente para aqueles que são ou serão os responsáveis pelas organizações que se tornam críticas nesse processo. Este artigo buscou apresentar os principais elementos e diretrizes da GR como uma possível resposta a tal questão. Além disso, foram apresentados os principais elementos e experiências do PRME no Brasil e no mundo, com foco nos resultados do congresso de pesquisa do PRME, realizado no Brasil em 2017.

No escopo deste artigo, a apresentação da 4<sup>th</sup> RME Research Conference serviu para uma ilustração prática dos temas e esforços que atualmente rumam à uma gestão/educação responsável. O evento promoveu um fórum para discussão em





escala global das novas perspectivas envolvendo a implantação efetiva dos ODS e da Agenda 2030, bem como das principais questões de pesquisa que emergem nesse contexto. Além disso, o evento foi palco para a celebração do 10º aniversário do PRME e para refletir sobre os resultados alcançados e direcionar o olhar para os desafios e oportunidades futuros.

As três edições anteriores da série RME Research Conference – realizada em Chur (2014), Cairo (2015) e Krems (2016) – serviram de base para realizar a quarta edição em território brasileiro, sendo que a experiência positiva foi mantida e aprimorada. O evento atingiu seus objetivos de promoção do intercâmbio de conhecimento e oportunidades, na medida em que conectaram uma ampla variedade de comunidades até então pouco conectadas, sendo que ainda teve o maior público e o maior número de trabalhos e apresentações entre todas as edições<sup>3</sup>.

Estiveram presentes na organização e participação do evento os grupos de trabalho e capítulos do PRME, signatários ou não, o PNDP e o Pacto Global da ONU, bem como os principais atores regionais e o público composto por representantes de universidades, estudantes, empresas, governos, mídia e organizações da sociedade civil ansiosos para avançar seus conhecimentos e habilidades integrando a GR e o DS na formação profissional da atual e da futura geração, aqueles que são e serão o alicerce das organizações.

De modo geral, como conclusão, percebe-se a importância e a necessidade de uma nova forma de tratar o ambiente de negócios e, principalmente, a maneira como são e serão formados aqueles que serão os tomadores das decisões nesse ambiente. Ações como o PRME focam justamente a criação e o desenvolvimento da GR por meio da educação. Em função dos vários aspectos levantados no texto, a complexidade de tal tarefa é evidente. Nota-se também a impossibilidade de se alcançar o DS sem a participação dos vários *stakeholders* que, de alguma forma e em graus diferentes, influenciam a formação e a ação dos gestores. Portanto, o acesso à informação e ao conhecimento e a disseminação das melhores práticas das IES e das empresas, permitindo o compartilhamento e a troca dessas experiências, são fundamentais para o futuro das organizações, que esperamos ser mais sustentável, responsável e ético.

## REFERÊNCIAS

BANSAL, Tima; CHAPARDAR, Hadi; GEHMAN, Joel. Sustainability means balancing short- and long-term priorities. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts, 17 fev, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/raqkBP>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

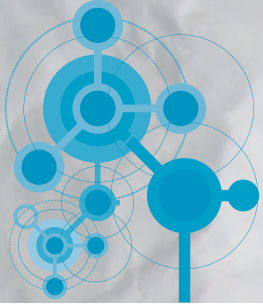
BARTH, Matthias et al. Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Bingley, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.

BAUMGARTNER, Rupert J.; EBNER, Daniela. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, Hoboken, v. 18, n. 2, p. 76-89, mar./abr. 2010.

BONN, Ingrid; FISHER, Josie. Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, Bingley, v. 32, n. 1, p. 5-14, 2011.

BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda S.; SILVA, Helio C.C. (Orgs.) *Educação para a sustentabilidade nas escolas de administração*. São Carlos: RiMa, 2014.

<sup>3</sup> A próxima edição será realizada em Colônia, Alemanha, em setembro de 2018.



GADOTTI, Moacir. *Education for sustainability: a contribution to the decade of education for sustainable development*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009.

HISTORY. *UNPRME.org*, New York, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/VtSteh>>. Acesso em: 10 out. 2017.

JABBOUR, Charbel J. C. et al. Understanding the process of greening of Brazilian business schools. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 61, p. 25-35, dez. 2013.

JACOBI, Pedro R.; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 21-50, maio/jun. 2011.

JONES, Paula; TRIER, Colin J.; RICHARDS, Jonathan P. Embedding education for sustainable development in higher education: a case study examining common challenges and opportunities for undergraduate programmes. *International Journal of Educational Research*, Amsterdam, v. 47, n. 6, p. 341-350, 2008.

LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. *Principles of responsible management: global sustainability, responsibility and ethics*. Boston: Cengage Learning, 2015.

LEAL FILHO, Walter. About the role of universities and their contribution to sustainable development. *Higher Education Policy*, New York, v. 24, n. 4, p. 427-438, dez. 2011.

LOZANO-GARCÍA, Francisco J.; KEVANY, Kathleen; HUISINGH, Donald. Sustainability in higher education: what is happening? *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 14, n. 9-11, p. 757-760, 2006.

MINUZZI, Josiane; FILHO, Nelson C.; SANTOS Paulo C. F. Relações entre os valores e a liderança responsável e APLs. *Revista TECAP*, Pato Branco, v. 3, n. 3, p. 17-23, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. *Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014*: documento final do esquema internacional de implementação. Trad. de Regina Coeli Machado. Brasília: Unesco, 2005.

PIGOU, Arthur C. *The economics of welfare*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2013.

PRELIMINARY PROGRAM. *RMEConference.com*, Curitiba, set. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/9tXz33>>. Acesso em: 1 mar. 2013.

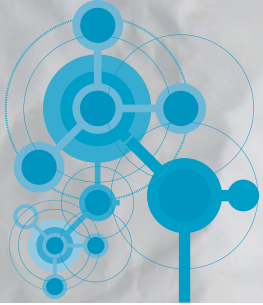
PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 1: propósito*. 2015a. Disponível em: <<https://goo.gl/Z1fQd5>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 2: valores*. 2015b. Disponível em: <<https://goo.gl/9ZSmWg>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 3: metodologia*. 2015c. Disponível em: <<https://goo.gl/MPNa9Z>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 4: pesquisa*. 2015d. Disponível em: <<https://goo.gl/dmWJ7E>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 5: parcerias*. 2015e. Disponível em: <<https://goo.gl/ePsPbP>>. Acesso em: 10 out. 2017.



PRME CHAPTER BRAZIL. *Princípio 6: diálogo*. 2015f. Disponível em: <<https://goo.gl/842qnP>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Olney, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2006.

STEAD, Jean G.; STEAD, W. Edward. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Olney, v. 1, n. 1, p. 62-81, 2008.

UNITED NATIONS. *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. New York: Desa-UM, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/lmNES4>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

---

Texto recebido em 01/12/18 e aprovado em 20/12/17.



# NORMAS



A *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* tem como objetivo ser um instrumento efetivo de colaboração, debate e aproximação entre estudos acadêmicos e aplicações práticas. Nesse sentido, se dirige a docentes, pesquisadores, profissionais, estudantes de graduação e pós-graduação, universidades, instituições e demais interessados em comunicação organizacional e relações públicas.

A *Organicom* aceita a contribuição de autores que proponham textos pertinentes ao objetivo da revista e aos seus públicos-alvo.

## CRITÉRIOS PARA A PUBLICAÇÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista. Caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. Todas as Normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Os autores serão contatados para sanar eventuais faltas. A *Organicom* se reserva o direito de efetuar correções, adaptações e alterações sem consulta aos autores.
3. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (por exemplo, artigos), as instruções disponíveis em *Assegurando a avaliação pelos pares cega* foram seguidas.
4. As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade do autor, que se compromete a respeitar os padrões éticos da pesquisa científica.
5. A submissão implica a cessão de direitos da primeira publicação à revista *Organicom*, sem pagamento. Os autores podem estabelecer por separado acordos adicionais para a distribuição não exclusiva de versão da obra publicada na revista (como colocar em um repositório institucional ou publicar em um livro), com o devido reconhecimento de sua publicação inicial na revista *Organicom*.
6. Autores de *artigos e pesquisas* devem possuir título de doutorado ou serem doutorandos. Havendo coautores, estes devem ser doutores, doutorandos, mestres e/ou mestrandos. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de pós-graduação.

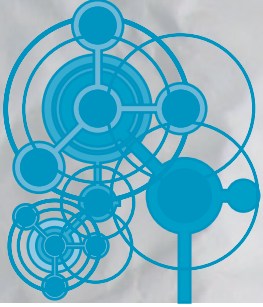
## DIRETRIZES PARA AUTORES

### Colaborações

O projeto editorial da *Organicom* prevê os seguintes tipos de colaboração:

Artigos inéditos e Pesquisas: até **5.000 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver. Estrutura mínima exigida:

- Título: no máximo 15 palavras.
- Resumo: não exceder 80 palavras e até cinco palavras-chave.
- Introdução.
- Referencial teórico.
- Metodologia.



- Resultados.
- Discussão e conclusões.
- Referências.

Depoimentos: até **2.500 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas bibliográficas (livros e monografias): até **1.800 palavras**.

- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação e número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

### Idiomas

Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês e francês.

- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em português, espanhol e inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o português.

### Identificação dos autores

Os autores devem enviar, juntamente com as colaborações, as seguintes informações:

- Dados acadêmicos relativos a vínculo institucional, cargo, titulação e principais publicações.
- Histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este último será publicado).

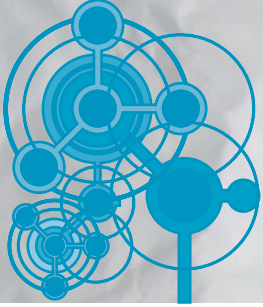
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores (dados somados de 1.000 caracteres).

### Formatação

- O texto deve ser formatado em Word, em Times New Roman, corpo 12.
- Usar espaço de 1,5cm entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens do texto deverão ter 3cm.

### Notas, citações e referências

- As notas explicativas devem ser apresentadas, por inserção automática, no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista padronizará as citações e referências segundo as normas mencionadas.



## Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, numeradas, com a devida legenda e referência de autoria (quando reproduzidas). Deve ser indicado seu local de inserção no texto.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300dpi com 20cm de largura).
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão redesenhados e adaptados aos padrões gráficos da *Organicom*.

## Avaliação

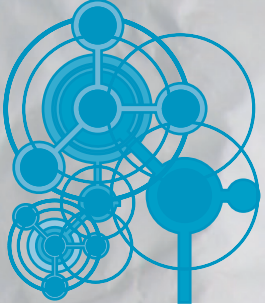
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um parecer favorável e outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informação detalhada sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (alterações ou complementações) ou recusado.

## Envio

- Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal da revista: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), que utiliza o sistema SEER de publicações.
- O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados – ao final, não se esqueça de selecionar a opção "Cadastrar como - Autor: Pode submeter à revista". Após concluir seu cadastro, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho. Para dúvidas ou informações, entrar em contato por email ou telefone.

## Contatos

- Portal: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Telefone: (+55 11) 3091- 2949



*Organicom* – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Brazilian Organizational Communication and Public Relations Magazine) has the objective of being an effective instrument of collaboration, debate and approach between academic studies and practical applications. For this purpose it is aimed at professors, researchers, professionals, graduate and post-graduate students, universities, institutions and other bodies interested in Communication and Public Relations.

*Organicom* accepts the contribution of authors who propose texts that are pertinent to the objective of the magazine and to its target publics.

## CRITERIA FOR PUBLICATION

As part of the process of submission, the authors are required to verify the conformity of the submission in relation to all of the items listed below. Any submissions that are not in accordance with the rules shall be returned to the authors.

1. The contribution is original and unpublished and is not being assessed for publication in another magazine. Otherwise this must be justified in "Comments to the editor".
2. All of the publication rules must be strictly respected, subject to penalty of the collaboration being refused. The authors will be contacted to remedy any faults. *Organicom* reserves the right of effecting corrections, adaptations and alterations without consulting the authors.
3. In the event of submission to a session with assessment by the peers (e.g.: articles), the instructions are available in *Assegurando a avaliação pelos pares cega* (Assuring the blind assessment by the peers) were followed.
4. The opinions expressed in the articles are responsibilities of the author, who commits to respect the ethical principles of scientific research.
5. The submission implies assignment of rights of the first publication to the *Organicom* magazine, without any payment. The authors may establish separately additional agreements for non-exclusive distribution of a version of the work published in the magazine (such as placing it in an institutional repository or publishing a book), with due acknowledgement of its initial publication in the *Organicom* journal.
6. Authors of *articles and researchers* must have a Ph.D. or be candidates for doctors' degrees. If there are co-authors they must be Ph.Ds, candidates for doctors' degrees, masters and/or candidates for masters' degrees. Authors of *depositions and reviews* must hold at least a post-graduate degree.

## GUIDELINES FOR AUTHORS

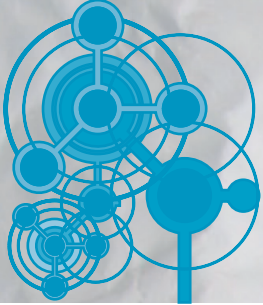
### Contributions

The *Organicom* editorial project provides for the following types of collaboration:

Unpublished articles and Researches: not more than **5,000 words**, including bibliographic references, if any. Minimum required structure:

- Title: at most 15 words.
- Abstract: not to exceed 80 words and not more than five key-words.
- Introduction.
- Theoretical reference.
- Methodology.





- Results.
- Discussion and conclusions.
- References.

Testimonies: up to **2,500 words**, including bibliographic references, if any;

Bibliographic reviews (books and monographs): not more than **1,800 words**.

- Must have an original title.
- Must contain a complete reference of the analyzed works: authors or organizers, editor, year of publication and number of pages.
- Must be accompanied by a photo of the cover of the reviewed work, with top-quality scanning.

### Languages

Texts will be received that are in Portuguese, Spanish, English and French.

- Titles, abstracts and key-words of Brazilian authors must be in Portuguese, Spanish and English.
- Titles, abstracts and key-words of authors from other countries must be in the original language and in English, with the magazine assuming responsibility for translation to Portuguese.

### Identification of the authors

The authors must send, together with their contributions, the following informations:

- Academic data relative to the institutional bind, position, title and principal publications.
- Professional background.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

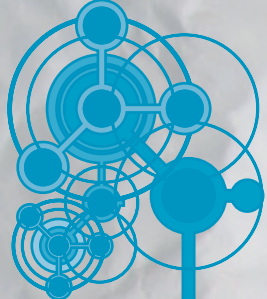
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

### Formatting

- The text must be in Word format, Times New Roman font, size 12.
- Use a space of 1.5 cm between the lines and double space between the paragraphs.
- The margins of the text must be of 3 cm.

### Notes, quotes and references

- The explanatory notes must be shown at the foot of the page, in size 10, with the numbering following the order of mention.
- The sources of quotes must be identified within the text (source, year and page of the quote).
- In the quotes and in the final references (placed in alphabetical order) the rules of NBR (Brazilian Technical Standard) 10502 and NBR 6023 of the ABNT (Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If the authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.) the magazine will standardize them following the mentioned rules.



## Figures

- The figures must be sent in separate files and numbered with the proper sub-title and reference of authorship (when reproduced). The place of insertion in the text must be designated.
- Photographs and maps, as well as organization charts, diagrams and complex flowcharts must be in a format that is adequate for printing (300 dpi with 20 cm width).
- Other elements such as boards, graphs and tables, as well as organization charts, diagrams and simple flowcharts, will be redesigned and adapted to the Organicom graphic standards.

## Assessment

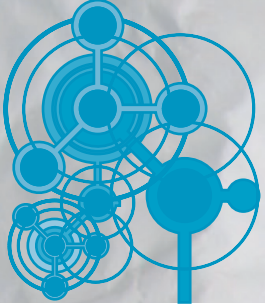
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones will invalidate it. One favorable and another unfavorable will lead to a third consultation. The persons responsible for the assessment will be designated according to the line of the research and theme presented by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of assessment of their text, which may be accepted, accepted with exceptions (alterations or supplementations) or refused.

## Remittance

The authors must submit their collaborations in electronic format by means of the portal of magazine: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), which uses the SEER system of publication. The author must register by clicking on the CADASTRO (Registration) icon, at the top of the page, and completing the form with his/her data – at the end do not forget to select the "Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista" (Register as – Author: Able to submit to the magazine) option. After completing your registration the system will provide instructions for completing the transfer of the work. For any doubts or information get in touch by email or telephone.

## Contacts

- Site: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Phone: (+55 11) 3091 2949



*Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* tiene como objetivo ser una herramienta eficaz para la colaboración, el debate y la aproximación entre los estudios académicos y las aplicaciones prácticas. En este sentido, está direccionada a profesores, investigadores, profesionales, estudiantes graduados y estudiantes de posgrado, universidades, instituciones y otros interesados en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

*Organicom* acepta la contribución de autores que propongan textos pertinentes al objetivo de la revista y a sus audiencias objetivo.

## CRITERIOS PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores son obligados a verificar la conformidad de la presentación de todos los ítems que se enumeran a continuación. Las presentaciones que no cumplan con las normas serán devueltas a los autores.

1. La contribución es original e inédita y no está siendo evaluada para su publicación por otra revista. De lo contrario, debe estar justificada en "Comentarios al editor".
2. Todas las Normas de publicación deberán cumplirse estrictamente, de lo contrario se denegará la colaboración. Los autores serán contactados para remediar faltas eventuales. *Organicom* se reserva el derecho de efectuar correcciones, adaptaciones y modificaciones sin consultar a los autores.
3. En el caso de la presentación de una sección con revisión por pares (por ejemplo, artículos), las instrucciones disponibles en Asegurar la evaluación ciega por pares deberán ser seguidas.
4. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad del autor, que se compromete a respetar las normas éticas de la investigación científica.
5. La presentación implica la cesión de derechos de la primera publicación a la revista *Organicom* sin retribución. Los autores pueden establecer de forma separada acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (como poner en un repositorio institucional o publicarla en un libro), con el debido reconocimiento de su publicación inicial en la revista *Organicom*.
6. Autores de los artículos e investigaciones deben tener título de doctorado o ser estudiantes de doctorado. Existiendo coautores, estos deben ser doctores, doctorandos, magísteres o estudiantes de maestría. *Autores de testimonios y reseñas* deben tener una titulación mínima de post-graduación *lato sensu*.

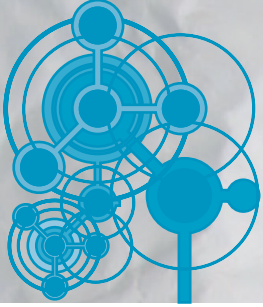
## DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

### Colaboraciones

El proyecto editorial de *Organicom* incluye los siguientes tipos de cooperación:

Artículos inéditos e investigaciones: hasta **5.000 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere. Estructura mínima requerida:

- Título: un máximo de 15 palabras.
- Resumen: no exceder de 80 palabras y un máximo de cinco palabras claves.
- Introducción.
- Marco teórico.
- Metodología.



- Resultados.
- Discusión y conclusiones.
- Referencias.

Testimonios: hasta **2.500 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere.

Reseñas bibliográficas (libros y monografías): hasta **1.800 palabras**.

- Deben tener un título original.
- Deben incluir la referencia completa de las obras analizadas: autores u organizadores, editorial, año de publicación y número de páginas.
- Deben ser acompañados por una foto de la portada de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.

## Idiomas

Textos serán recibidos en portugués, español, inglés y francés.

- Título, resumen y palabras claves de autores brasileiros deben estar en portugués, español e inglés.
- Título, resumen y palabras claves de autores de otros países deben estar en el idioma original y en inglés, siendo la revista responsable por la traducción al portugués.

## Identificación de los autores

Los autores deberán enviar, junto con sus contribuciones, las siguientes informaciones:

- Datos académicos relativos a la afiliación institucional, cargo, título y publicaciones principales.
- Histórico profesional.
- Dirección postal, teléfono y correo electrónico (este último será publicado).

El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

## Formato

- El texto debe ser formateado en Word, Times New Roman, tamaño 12.
- Utilizar el espacio de 1,5cm entre líneas y doble espacio entre párrafos.
- Las márgenes de texto deben ser de 3cm.

## Notas, citas y referencias

- Las notas deben ser presentadas, por inserción automática, al pie de página, en tamaño 10, numeradas siguiendo el orden de aparición.
- Las fuentes de las citas deben ser identificados dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si los autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver, etc.), la revista estandarizará citas y referencias a partir de las normas mencionadas.



## Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, numerados, con el subtítulo adecuado y referencia de autoría (cuando reproducidas). Debe ser señalado el local de su inserción en el texto.
- Las fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos de impresión apropiados (300dpi con 20cm de ancho).
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán rediseñados y adaptados a los padrones gráficos de Organicom.

## Evaluación

Los originales enviados para su análisis serán entregados a dos miembros del Consejo Editorial para la emisión de un dictamen para evaluar el texto a partir de criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y padrones establecidos en esta Norma. Dos opiniones favorables habilitan al texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Una opinión favorable y otra desfavorable darán lugar a una tercera consulta. Los evaluadores serán designados de acuerdo con el área de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán información detallada sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser aceptado, aceptado con reservas (cambios o complementaciones) o negado.

## Envío

Los autores deben presentar sus contribuciones electrónicamente a través del sitio web de la revista – [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br) – que utiliza el sistema SEER de publicaciones. El autor debe registrarse haciendo clic en el ícono de CADASTRO (Registro) en la parte superior de la página y rellenar el formulario con sus datos – al final, no se olvide de seleccionar la opción “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Registrar como – Autor: Puede presentar a la revista). Terminado el registro, el sistema le dará instrucciones para efectuar la transferencia de trabajo. Para preguntas o información, póngase en contacto por correo electrónico o teléfono.

## Contactos

- Portal: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Teléfono: (+55 11) 3091- 2949