

Organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 35 • JANEIRO/ABRIL 2021

ÁGATHA PARAVENTI

ALESSANDER LASKIN

ANA MARIA DANTAS DE MAIO

ARAYA JIMENEZ

DANILO POSTINGUEL

FERNANDO CAIO GALDI

GERALDO SOARES

ISSAAF KARHAWI

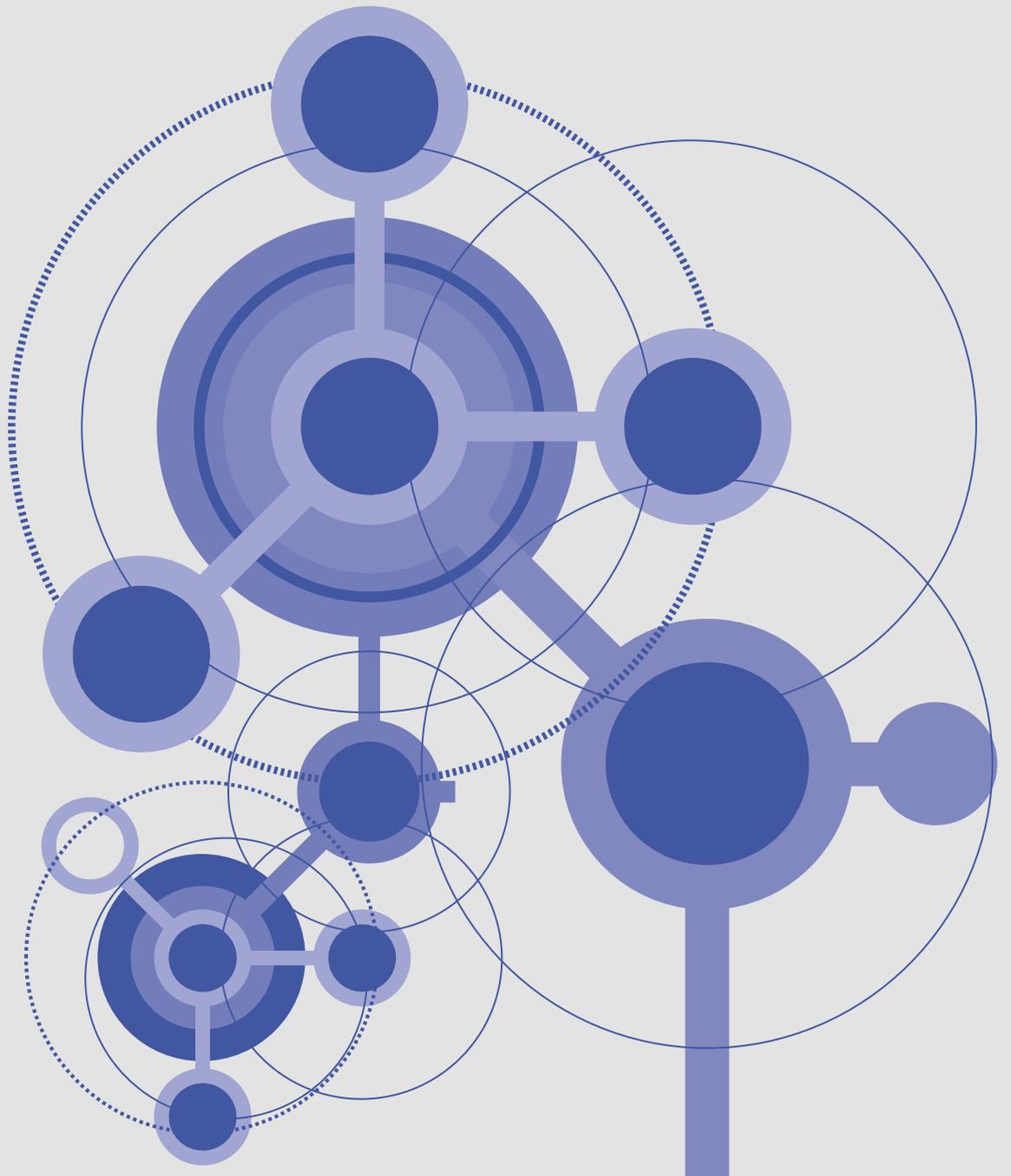
KAREN TEROSSI

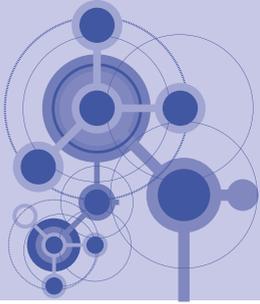
LUIZ ALBERTO DE FARIAS

MARIÂNGELA HASWANI

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

Comunicação Financeira e Relações com Investidores





organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Editora | Editor | Editora

Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil

Editores adjuntos | Associate editors | Editores adjuntos

Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil

COMISSÃO EDITORIAL | EDITORIAL COMMITTEE | COMITÉ EDITORIAL

Ana Almansa Martinez | Universidade de Málaga, Espanha

Cláudia Peixoto de Moura | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil

Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Ferreira Freitas | Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil

Secretaria | SECRETARIAT | SECRETARÍA

Cesar Alencar | Gestcorp | ECA-USP



SÃO PAULO • ANO 18 • NÚMERO 35

Coordenação do dossiê | Coordination of the dossier | Coordinación del dossier

Ágatha Camargo Paraventi | Faculdade Cásper Líbero

Alexander V. Laskin | Quinnipiac University

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo

Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo

Diagramação | Layout | Diagramación

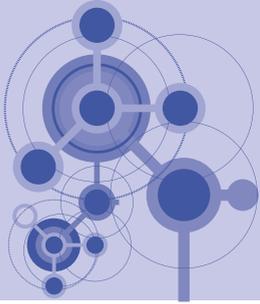
Beatriz Luanni e Ronaldo Chagas | Tikinet

Revisão | Proofreading | Revisión del texto

Adriana Grandini e Henrique Torres | Tikinet

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico

Paulo Alves de Lima



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

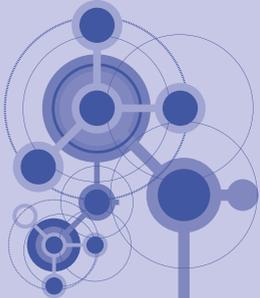
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

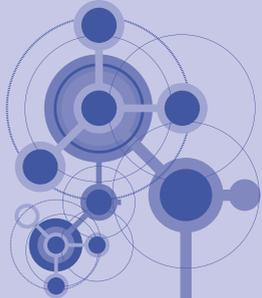
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for 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 A4 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 (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, 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 do Estado do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

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

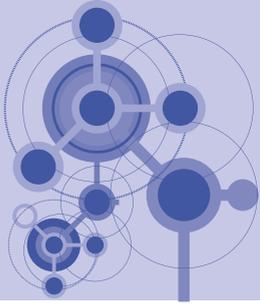
Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

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 Alberto de Farias (Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (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 Múnera 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)

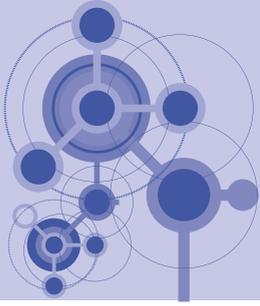
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

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

Valéria de Siqueira Castro Lopes (Universidade de São Paulo - São Paulo, 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.

Quadrimestral
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

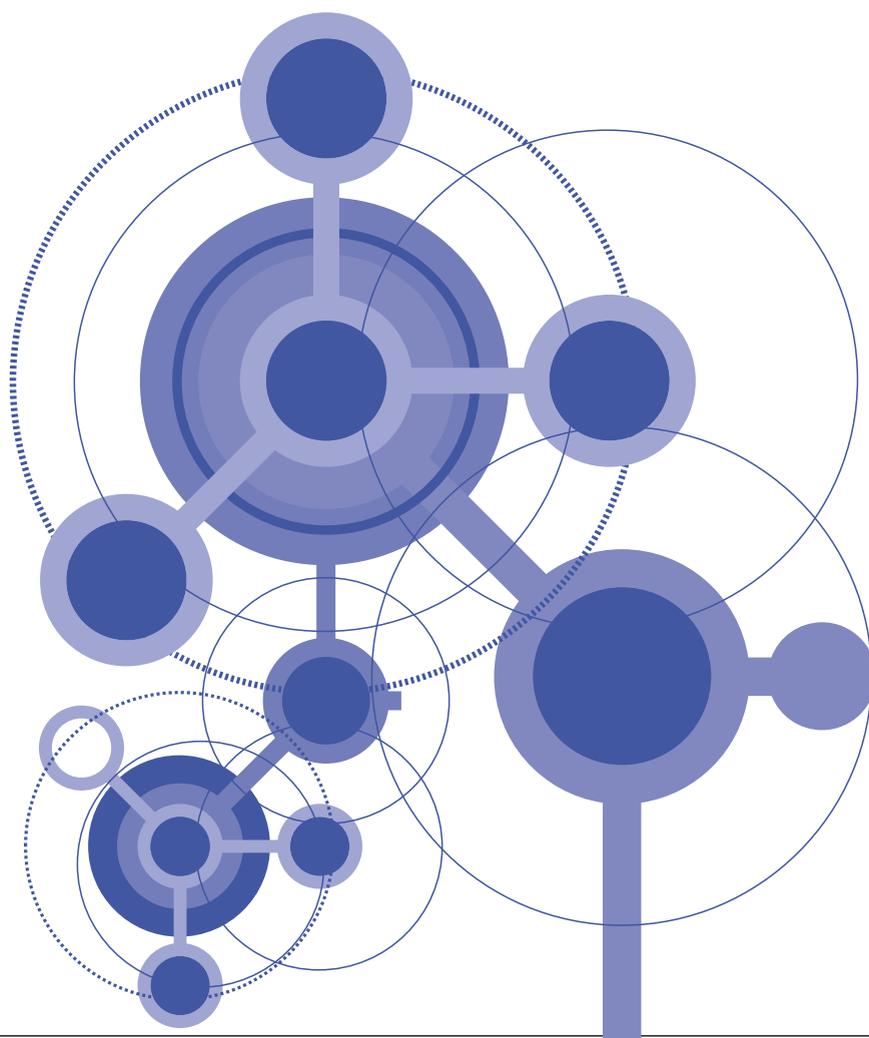
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>
revistaorganicom@usp.br
(+55 11) 3091 2949

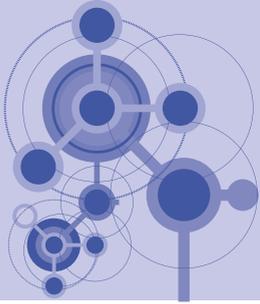
Organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 35 • JANEIRO/ABRIL 2021

Comunicação Financeira e Relações com Investidores





UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR
Vahan Agopyan

VICE-REITOR
Antonio Carlos Hernandes

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA
Brasilina Passarelli

VICE-DIRETOR
Eduardo Henrique Soares Monteiro

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA
Roseli Fígaro

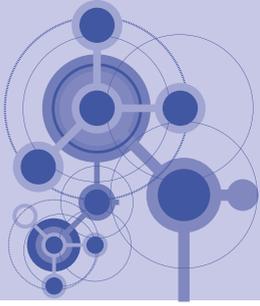
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE
Eneus Trindade Barreto Filho

VICE-CHEFE
Luiz Alberto de Farias

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

COORDENADORA
Margarida Maria Krohling Kunsch



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Comunicação é investimento em credibilidade 11
ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI, ALEXANDER V. LASKIN,
LUIZ ALBERTO DE FARIAS, VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

ESPAÇO ABERTO

Intereses y requisitos de la participación en organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses 15
LISBETH ARAYA JIMÉNEZ

Politização via comunicação organizacional: um estudo de caso sobre o quadro "Solidariedade S.A." 32
DANILO POSTINGUEL

Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises 45
ISSAAF KARHAWI

DOSSIÊ

Comunicação financeira corporativa e o papel da atividade de Relações com Investidores no Brasil 61
FERNANDO CAIO GALDI

Em pauta a comunicação com investidores: relações privilegiadas da comunicação pública governamental 72
MARIÂNGELA HASWANI

Comunicação financeira no ecossistema virtual: informalidade, polifonia e humor no canal Me poupe! no YouTube 84
ANA MARIA DANTAS DE MAIO,
MARCELO PEREIRA DA SILVA

Measuring investor relations and financial communication: an empirical test of scales of public relations 95
ALEXANDER V. LASKIN

ENTREVISTA

Novos públicos, dialetos e ESG: a inflexão da comunicação financeira no Brasil 117
ÁGATHA PARAVENTI,
LUIZ ALBERTO DE FARIAS,
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

RESENHAS

Parece teorema, mas é só distração 130
LUIZ ALBERTO DE FARIAS

Abordagem comunicacional da estratégia em organizações 132
KAREN TEROSSI

APRESENTAÇÃO

Comunicação é investimento em credibilidade

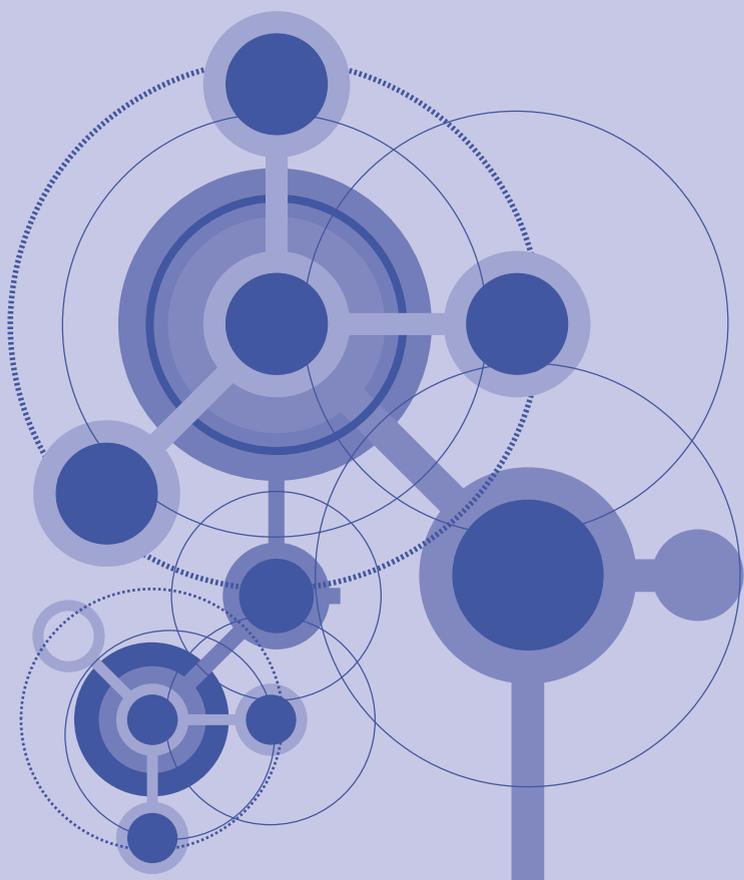
Communication is an investment in credibility

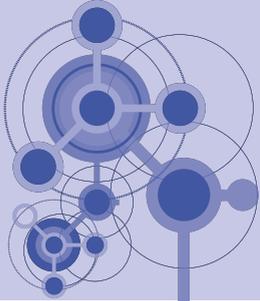
Comunicación es una inversión en credibilidad

Ao nos referirmos ao termo investidor, talvez automaticamente pensemos em grandes financistas ou organizações milionárias. É provável que nossa imaginação recupere a memória de nomes ligados a grandes fortunas, corporações etc. Mas nem sempre é a isso que o termo investidor se refere. Ele pode – e a cada dia isso se torna mais frequente – estar ligado a pessoas comuns, sejam as que ao longo da vida fizeram poupança e as transformaram em investimentos menos conservadores, apostando em mercados, ações e buscando dividendos, sejam as que, por opção, buscam melhores rendimentos em aplicações que exigem aparentemente maior conhecimento e dedicação no monitoramento de resultados.

Se o assim chamado “mercado” esteve ao longo de muito tempo – em especial no Brasil – acostumado a conversar com pessoas com razoável nível de conhecimento sobre termos e operações, nos últimos anos passou a contar também com a necessidade de falar com leigos, pessoas que efetivamente não têm conhecimento técnico sobre o setor, mas que ali depositam suas esperanças e desejos. É claro que o mercado financeiro continua a se comunicar com grandes investidores, ao mesmo tempo em que se adapta para criar vínculos com os menos especializados.

E comunicar-se com esses públicos é certamente um ponto vital. Afinal, o que os agentes do mercado financeiro têm de mais valioso são as suas reputações, as percepções sobre as capacidades de demonstrar confiança. E a comunicação, já se percebeu inclusive pelos agentes do mercado financeiro, é um ótimo investimento para construir e manter credibilidade. É certo que se trata de um processo de comunicação bastante delicado e customizado – a exemplo de outros setores altamente especializados –, pois traz embarcada a necessidade de sigilo sobre números e, ao mesmo tempo, de clareza sobre termos e conceitos que exigem grande nível de especialização.





Transformar esse tema, a comunicação financeira, em algo mais palatável, menos complexo – sem perder a densidade – é o que se demanda de diversas empresas – desde bancos, operadoras de mercado financeiro até corporações convencionais.

Este número de *Organicom* tem como tema o dossiê *Comunicação Financeira e relações com investidores*, e reuniu artigos, pesquisas e uma entrevista especial para tentar dar mais clareza sobre esse segmento da comunicação ainda tão pouco falado. A Comunicação Financeira é abrangente. Este campo prático e de pesquisa engloba desde as publicações de relatórios financeiros das organizações de capital aberto, às prestações de contas por parte de organizações privadas, órgãos públicos e organizações não-governamentais, o relacionamento com investidores, a publicidade de produtos financeiros junto a consumidores, a educação financeira, a cobertura da imprensa, entre outros desdobramentos.

No Brasil, além das transformações do contexto social e econômico que influenciam interesse por investimentos, o desenvolvimento da comunicação financeira no mercado de capitais teve seu desenvolvimento impulsionado pelas próprias transformações legais, regulatórias e de governança corporativa. Na bolsa de valores brasileira, a B3 (Bolsa, Brasil, Balcão), a adoção de novos segmentos de listagem, os índices que impulsionam a adoção das boas práticas, como, por exemplo, o Índice de Governança Corporativa – IGC, o Índice de Governança Corporativa Novo Mercado – IGC-NM e o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, demonstram o interesse para que a responsabilidade corporativa, a *accountability* e a transparência nas comunicações sejam requisitos para acesso e permanência competitiva.

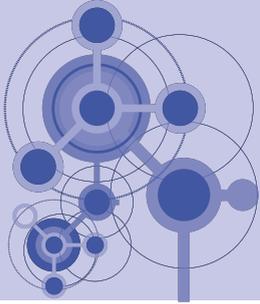
Conversamos com o superintendente de relações com investidores do Itaú-Unibanco, Geraldo Soares, que relatou o dia a dia das relações com os mais diferentes tipos de investidores, desde os altamente técnicos e especializados até os que desejam apenas se sentir seguros com os seus investimentos, reflexões apresentadas na *entrevista* “Novos públicos, dialetos e ESG: a inflexão da comunicação”. Além disso, Soares relata a necessidade de um profissional com conhecimento de diversas áreas para dar conta das exigências crescentes de relacionamento.

No *Espaço Aberto*, este número apresenta três artigos, abrindo pelo texto “Intereses y requisitos de la participación en organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses”, produzido pela pesquisadora Araya Jimenez, seguido do artigo “Politização via comunicação organizacional: um estudo de caso sobre o quadro Solidariedade S.A.”, de autoria de Danilo Postinguel. Ainda no espaço dedicado aos artigos de caráter mais amplo, a professora Issaaf Karhawi nos oferece o texto “Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises”.

O *dossiê*, que traz textos ligados à temática central deste número de *Organicom* é composto por quatro artigos: “Relações com investidores e a comunicação financeira corporativa no Brasil”, do autor Fernando Caio Galdi; “Em pauta a Comunicação com investidores: relações privilegiadas da Comunicação Pública Governamental”, produzido pela professora Mariângela Haswani; “Comunicação financeira no ecossistema virtual: análise discursiva do canal Me poupe! do YouTube”, da pesquisadora Ana Maria Dantas de Maio.

E ainda, este número traz a colaboração do pesquisador norte-americano – co-organizador deste *dossiê* – Alexander Laskin, que apresenta o texto “Measuring the practice of investor relations and financial communication: the empirical test of public relations scales”. Por fim, dos autores Luiz Alberto de Farias e Karen Terossi, este número oferece as resenhas dos livros *A conquista da opinião pública*, do pensador francês Patrick Charaudeau, publicado no Brasil no ano de 2020, e *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países*, organizado por Joana d’Arc Bicalho Félix, publicado em 2020.

A *Organicom* continua atenta a temas sensíveis às relações públicas e à comunicação organizacional, buscando conexões entre o que se pratica no mercado e o que se pesquisa na academia. Não como se fossem entidades apartadas, mas sim como



elementos complementares, imbricados. Este número deixa isso claro, dialogando com um tema importante, trazendo as percepções dos dois lados, complementarmente.

A sociedade não pode viver em blocos e cada área que nela esteja deve existir em função da coletividade, dos melhores resultados para todos, em busca de justiça social. Cada tema abordado em nossa revista tem sempre o olhar sobre o desenvolvimento de nosso país, de melhores dias, de colheitas que atendam a todos do modo mais fraternal possível.

ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI

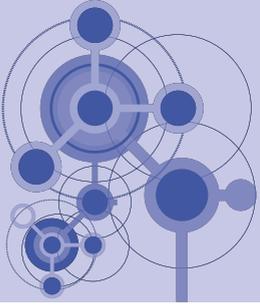
ALEXANDER V. LASKIN

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

ESPAÇO ABERTO





Intereses y requisitos de la participación en organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses

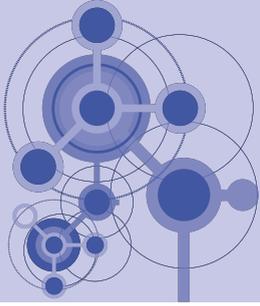
Interesses e requisitos da participação em cooperativas de café da Costa Rica

Interests and requirements for participation in Costa Rican coffee cooperatives



Lisbeth Araya Jiménez

- Doctora en Comunicación y Cultura por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil.
- Profesora e investigadora de la Escuela de Comunicación (ECCC) en la Universidad de Costa Rica (UCR), Costa Rica.
- E-mail: lisbeth.arayajimenez@ucr.ac.cr



Resumen

Al pensar en los *requisitos* e *intereses* que atraviesan el importante proceso de la participación de las personas asociadas a cooperativas, en este artículo se analiza la *vigilancia* y la *confianza* en diecisiete organizaciones del sector cooperativo cafetalero costarricense. Los datos muestran que existe confianza en la organización, identifican en el control democrático un área de mejora y destacan que la confianza constituye un requisito para que se dé la participación activa.

PALABRAS CLAVE: • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • PARTICIPACIÓN • VIGILANCIA • CONFIANZA • COOPERATIVISMO.

Resumo

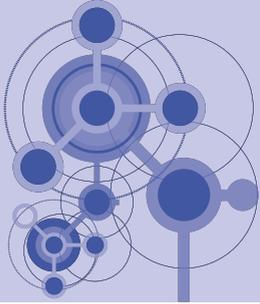
Para pensarmos os *requisitos* e *interesses* que intervêm no importante processo da participação dos cooperados, neste artigo analiso a *vigilância* e a *confiança* em dezessete organizações cooperativas cafeeiras costarriquenhas. Os dados evidenciam a existência de confiança na organização, identificam no controle democrático uma área que tem de melhorar e ratificam a confiança como sendo um requisito para a participação ativa acontecer.

PALAVRAS-CHAVE: • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • PARTICIPAÇÃO • VIGILÂNCIA • CONFIANÇA • COOPERATIVISMO.

Abstract

When thinking about the *requirements* and *interests* that permeate the important process of participation of cooperative members, this article analyzes the *vigilance* and *trust* in seventeen organizations of the Costa Rican coffee sector. Data indicate the existence of organizational trust, identifying an area that requires improvement regarding democratic control, and ratifying the role of trust as a requirement for active participation.

KEYWORDS: • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PARTICIPATION • SURVEILLANCE • TRUST • COOPERATIVISM.



INTRODUCCIÓN

La relación entre comunicación y participación es estructural. Ampliamente conocidas son las líneas de trabajo epistémico, teórico, práctico y político desarrolladas en América Latina, las cuales hemos categorizado según sus especificidades bajo los nombres de comunicación popular, comunitaria y ciudadana, alternativa, e inclusive comunicación participativa. En esas perspectivas, la participación se entiende como medio y fin en sí misma, ya que procedió y creció de la mano de los movimientos sociales, populares, críticos de los modelos de “desarrollo” y de sus imposiciones colonialistas en el período entre 1960 y 1970.

Aun cuando no corresponde a estas líneas, pues en este artículo lo que se pretende es analizar intereses y requisitos de la participación en la vida organizacional; cabe únicamente referir, para las personas interesadas, la existencia de esas perspectivas y su importante papel tanto histórico como actual. A continuación mencionaremos algunos textos que nos permiten crear mapas cronológicos y traen discusiones y aportes al presente¹.

Por su parte, en el campo que nos interesa, la importancia de la participación en la vida organizacional encuentra uno de sus referentes en los clásicos estudios de Elton Mayo, en los Estados Unidos, en la década de los años 1930. Casi un siglo después, los más diversos modelos de gestión organizacional han demostrado cuanto Mayo acertó.

En las organizaciones del así llamado “tercer sector” y de ellas en las cooperativas, podemos afirmar que la participación es vital², pues define la vida organizacional (Huertas, 2005, p.107). Como principio cooperativo garante la creación colectiva, el compartir los saberes y los haceres en un marco de respeto y compromiso con el bienestar colectivo.

Por ello, en nuestra área de trabajo y reflexión, la participación ha sido pensada de las más diversas maneras y ha tenido como foco diferentes actores de la vida organizacional; a veces los trabajadores, otras las/los asociados/as, en ocasiones los llamados públicos externos e inclusive los aliados estratégicos de la organización.

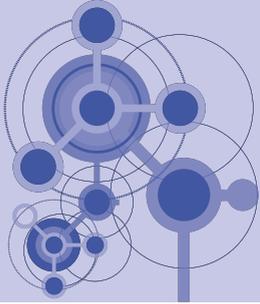
Un estudio acucioso de la participación debe considerarla un fenómeno complejo, por un lado porque se inscribe en dinámicas más amplias de procesos económicos, políticos, culturales y comunicacionales, tanto en los niveles macro como micro. Por otro lado, porque también se ve atravesada por las especificidades histórico-geográficas y sus relaciones de poder. Y finalmente, la participación es multicausal y multidimensional en atención a las dinámicas específicas que sus actores imprimen en el grupo humano concreto que se analiza, tanto en términos colectivos como subjetivos, en atención a las historias de vida de las personas que constituyen la organización.

Específicamente sobre el tema de la participación en cooperativas agrícolas, investigaciones previas ya habían comprobado la relación entre la permanencia del asociado y la sostenibilidad organizacional (Ciruela, 2006), por ello nos centramos aquí en el sector agrícola. La producción y exportación primero y su industrialización después dieron al café una relevancia histórica tanto para la economía y la política como para la cultura costarricense en general³. Las cooperativas cafetaleras,

¹ *El enfoque de la comunicación participativa para el desarrollo y su puesta en práctica en los medios comunitarios*, de Víctor Manuel Mari Sáez (Razón y Palabra, 2010). *Comunicação popular, alternativa e comunitária: um olhar sobre 40 anos de pesquisa no Brasil*, de Maria Alice Campagnoli Otre (2016) nos ofrece una síntesis desde una perspectiva empírica. Por su parte, Ana Valim (2020) en su libro *A comunicação popular na construção e preservação da memória das Lutas Populares no Brasil (décadas de 1970 e 1980)* hace un recorrido en el que define cada una de esas formas de *otra* comunicación, bajo su interés de preservar la memoria histórica.

² Lo mismo afirman Benetti y Baldissera (2018) para la comunicación en las organizaciones.

³ La historiografía del café en Costa Rica ha sido estudiada por muchos autores y autoras, cuyas perspectivas y abordajes son también disímiles, entre las/los historiadoras/es revisados están Víctor Manuel Pérez (1977), Víctor Hugo Acuña (1986), Hector Perez-Brignoli y Mario Samper (1994a, 1994b, 1994c, 2001, 2010), Gertrud Peters (2002 y 2004), Patricia Vega Jiménez (2004) y Álvaro Jiménez (2013).



por su parte, tuvieron un papel fundamental al democratizar la producción y, especialmente, la industrialización del llamado "grano de oro", esa fue la motivación para investigar el sector cafetalero.

En los últimos años hemos observado como las plantaciones de este grano han cedido terreno a grandes condominios; haciendo eco de los procesos de gentrificación, como consecuencia del crecimiento urbano. La agricultura costarricense ha perdido el lugar primordial que tuviera otrora, agudizando los problemas de seguridad alimentaria al ser desplazada por los servicios, especialmente los servicios turísticos (que entraron en crisis con la pandemia por el covid-19).

El modelo cooperativo puede ser una salida estratégica a los problemas actuales, tanto aquellos que han surgido en las últimas décadas, producto de la implementación del capitalismo en su fase neoliberal más descarnada; relacionados con la catástrofe ambiental, la desigualdad socioeconómica, las crisis de empleo, subempleo e informalidad que enfrentan a enormes contingentes humanos con la sobrevivencia. Y también podríamos, a partir de este modelo organizativo, hacer frente a aquellas dificultades que son el resultado de la implantación de las lógicas de la empresa, del costo-beneficio y de la inversión, que pasaron a regir todos los ámbitos de la vida (Brown, 2015; Cooper, 2017), siendo el individualismo, el egoísmo, la competencia y el "cada uno por sí" las actitudes y comportamientos hegemónicos.

Con esas premisas teóricas y esas preocupaciones ciudadanas y profesionales en mente, en la tesis de la Maestría en Comunicación y Desarrollo de la que se desprende este artículo (documento completo localizado en el sitio del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo –INFOCOOP⁴), se define una serie de dimensiones analíticas, entre ellas los roles y los ámbitos de la participación, sus *grados*, *limitaciones*, *intereses* y los *requisitos* para participar. En este artículo se aborda un componente de cada uno de los dos últimos, de los *intereses* la vigilancia y de los *requisitos* la confianza. La *vigilancia* entendida como una manera de ejercer control democrático de la organización, y la *confianza* comprendida como un requisito para la participación. La intención es colaborar desde la comunicación organizacional con uno de los desafíos que enfrenta el modelo cooperativo: hacer verbo su filosofía.

Para discutir los hallazgos, una versión preliminar de este texto se presentó al grupo Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, en el XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC), celebrado en San José, Costa Rica, en julio de 2018⁵.

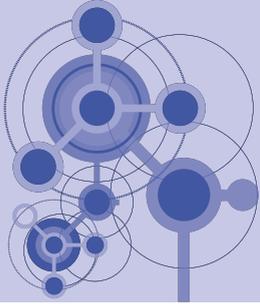
Para este artículo, se amplió la discusión original apoyándose en autoras/es latinoamericanas/os, principalmente brasileñas (Arizaga, 2017; Benetti; Baldissera, 2018; Caldart, 1994; Henriques; Silva, 2018; Salgado, 2016; Silva; Baldissera, 2018; Silva, 2020) para pensar la participación, la confianza y la vigilancia, es decir, el poder, a partir de la comunicación organizacional. Además de las bases latinoamericanas, se incorporó en el debate conceptos de reconocidos sociólogos franceses, algunos de ellos dedicados hace décadas a pensar la contemporaneidad y a reflexionar sobre las maneras en que la gestión de lo humano en el trabajo se ha vuelto cada vez más insalubre (Bauman, 1998; Ehrenberg, 2017; Gaulejac, 2010).

PRESUPUESTOS EPISTÉMICOS Y PRINCIPALES DIMENSIONES EN ANÁLISIS

Esta investigación parte del presupuesto de que todo proceso organizacional está mediado por relaciones de poder y su distribución desigual entre los diversos actores. Además, las organizaciones son espacios conflictivos, de tensiones y complejidades, no uniformes, homogéneas, ni estáticas y sí contradictorias y en transformación.

⁴ Disponible en: <https://www.infocoop.go.cr/index.php/publicaciones?keys=&page=2>

⁵ Disponible en: http://alaic2018.ucr.ac.cr/sites/default/files/2019-02/GT%20%20-%20ALAIIC%202018_0.pdf.



Para el caso de la vigilancia y con base en Ortega (2001 apud Huertas, 2005, p.106), se trabaja con la noción de *participación como control* entendida como la manera que tienen los asociados a cooperativas para ejercer (sea directa o indirectamente) la vigilancia organizacional.

Esta participación como control se relaciona, por tanto, con la *vigilancia* e incorpora una dimensión del poder inevitablemente adherida a la toma de decisiones. Adoración Mozas (2002, p.176) indica que esta "será efectiva si los miembros que participan en ella no solo detentan la responsabilidad, sino que además se sienten con verdadera fuerza para hacer uso del rol de tomador de decisiones en la sociedad cooperativa."

Bajo este mismo eje, Tjosvold (1995 apud Huertas, 2005, p.108) afirma que en espacios donde se da la cooperación las personas cederán con mayor facilidad sus cuotas de poder, porque el bienestar colectivo se prioriza, se coloca por encima de las metas particulares. Esa prioridad minimiza la competencia y permite que el interés central sea cumplir con los objetivos y fines organizacionales, pues alcanzar las metas de todos es alcanzar las metas individuales⁶.

Así las cuotas de poder, en un ambiente de cooperación, se delegan con más facilidad en aquellos miembros que el colectivo estima que sacarán la tarea. Esta idea difiere ampliamente del concepto de *créditos de confianza* que utiliza Daniel Silva (2020, p.3, traducción propia), en su análisis de la influencia al pensar la relación de una organización con sus críticos, teniendo en última instancia "la intención de reflexionar sobre las lógicas presentes en las respuestas concretas que las organizaciones ofrecen delante de denuncias y acusaciones de abusos comunicativos".

En ese caso, como bien explica Silva (2020), la organización se vale de los *créditos de confianza* para que los públicos asuman que el discurso organizacional representa sus intereses, es decir, homologar el interés privado al público. Por el contrario, la participación, la cooperación y la solidaridad en las cooperativas son valores y principios, nortes filosóficos del quehacer organizacional; se parte de que el bien común está por encima del bien individual, así los fines organizacionales deberían responder al interés colectivo⁷. En ese escenario, confiar en aquellos con los que coopero y comparto intereses parece un acto racional.

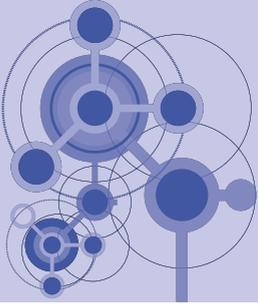
Holtz (2004 apud Marchiori, 2011, p.50) argumenta que tal confianza se produce en la relación, en la interacción, siendo vincular, pues "la relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación".

La *confianza* está estrechamente asociada con la vulnerabilidad, pues supone que el asociado asuma que los otros (individualmente, en colectivo o en representación de la organización) no explotarán sus aspectos vulnerables (Morrow; Hansen; Pearson 2004 apud Huertas, 2005, p.108).

Precisamente, preocupado por esa vulnerabilidad, el comunicador brasileño Daniel Silva (2020) siguiendo la tónica que su equipo de investigación ha venido desarrollando se preocupa por los abusos comunicativos de algunas organizaciones privadas. Y se apropia de los desarrollos de León Mayhew, sociólogo estadounidense que analizó los procesos de influencia, quien a su vez revisitó los postulados teóricos originalmente formulados por Parsons a partir de la mirada de Habermas. Silva (2020) utiliza el concepto de *créditos de confianza*; por un lado, porque entiende que el volumen de información que

6 Reflexionando sobre la relación entre las jefaturas (gestores, mandos medios) y su papel como auscultadores, Silva y Baldissera (2018) usan el concepto de líder carismático, que sería aquel que, a partir de sus características personales, los subordinados pueden pensar que actuará en beneficio de todos en el grupo.

7 Por otro lado, el análisis aquí realizado se basa en la percepción de los asociados a las cooperativas y no en el discurso organizacional, por lo que no se pretende analizar las estrategias persuasivas de la organización, interés central de Silva (2020).



se genera en la actualidad nos hace imposible su adecuada digestión y especialmente porque no tenemos el conocimiento necesario para opinar de manera informada sobre los más diversos temas.

Por ello, nos es imposible no confiar (estamos obligados a la confianza) y esto pone en evidencia el hecho de que dependemos de los otros. Si articulamos de manera resumida lo teorizado por las y los autores antes citados, podemos decir que confiar implica una *relación de dependencia*, que da cuenta de nuestra vulnerabilidad. Sin embargo, según la lectura que Daniel Silva hace de la propuesta de Mayhew, de su idea de *créditos de confianza*, no se trata de una confianza ciega ni total, y sí de un proceso de construcción y negociación, a través del cual las personas buscan señales o signos que les permitan creer, confiar; los llamados “indicativos de credibilidad” (Silva, 2020, p.8) que no siempre –y aquí nos atrevemos a afirmar, mucho menos hoy– son racionales.

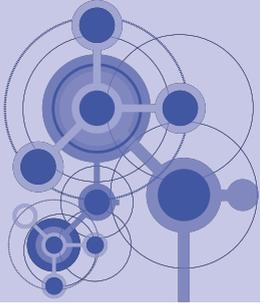
Nos parece posible aseverar que lo que llamamos *vulnerabilidad*, al menos en una medida, se relaciona con la idea de *incertidumbre* que encontramos originalmente en Habermas y que Silva (2020) utiliza para su análisis basándose en Mayhew. Para Cecilia Arizaga (2017), es justamente la incertidumbre la emoción propia de nuestra época. Así, la confianza organizacional hoy enfrenta nuevos desafíos, pues ¿cómo confiar cuando vivimos en la era de la desinformación y las noticias falsas (*fake news*), la hipereposición de la corrupción, la crisis de la democracia, la polarización de la sociedad, el descrédito de la política y de la ciencia? Es en este contexto macro y micro donde procuramos identificar claves analíticas para interpretar la información colectada, partiendo del postulado de que todo dato es fruto y debe leerse a partir de las intrincadas tramas en que se produce.

METODOLOGÍA

Parece posible aseverar que la investigación en comunicación ha priorizado el enfoque cualitativo, por una parte, por la crítica histórica que con justa razón se ha hecho a la investigación cuantitativa por su cercanía con la línea funcionalista, promovida fuertemente desde los países anglosajones, y, por otra, porque en comunicación hemos enfatizado en la perspectiva simbólica. Podemos afirmar que como consecuencia de la reducida cantidad de estudios que utilizan el enfoque cuantitativo (comparativamente) se ha tendido al desarrollo rudimental de sus posibilidades y potencialidades, así como al desaprovechamiento de sus bondades.

Por lo anterior y con la intención de tener un mapa general del sector cooperativo cafetalero costarricense, en la investigación de la maestría de la que se desprende este artículo, defendida en noviembre del 2016, se empleó el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional mediante el diseño transversal. Los datos fueron recolectados entre febrero y junio del 2015. Participaron en el estudio diecisiete cooperativas cafetaleras de Costa Rica, cuya extensión facilita los procesos de recolección de datos en la misma medida en que su topografía les impone restricciones.

Las 17 cooperativas aglutinaban una población total de 14.224 asociados. Para asegurar mayor representatividad y conociendo la diversidad que caracteriza el sector cooperativo costarricense en general y al cafetalero en particular, transformamos cada cooperativa en un estrato. A través de la selección sistemática (K o espaciamiento) y mediante la afijación proporcional, creamos una muestra probabilística de 306 personas, con un 96,6% de nivel de confianza, un margen de error del 6% y el nivel máximo de variabilidad. De las 306 personas elegidas al azar, 111 son mujeres (36,3%) y 195 hombres (67,3%); sin embargo, la variable sexo no se usó como referencia por lo que no representa las proporciones de su distribución en la población. Respondieron *in situ* (cara a cara) 203 personas, es decir, el 66,3% de la muestra. A quienes definitivamente no fue posible localizar presencialmente se les aplicó la encuesta por teléfono, correspondiendo a 103 cooperativistas, el 33,7% de la muestra.



La técnica de recolección de datos, el cuestionario utilizado⁸ fue revisado primero con funcionarios y gerencias de las cooperativas y del INFOCOOP; después, la prueba piloto se aplicó a personas de la población no seleccionadas en la muestra. A su vez la tabla de operacionalización de variables⁹ como corresponde a todo proceso de investigación riguroso hace posible identificar el proceso recorrido desde los conceptos hasta su medición en cada una de las preguntas del cuestionario. Los datos se procesaron en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Para la descripción y análisis de los datos obtenidos, trabajamos con frecuencias simples y acumuladas, con cruces de variables (*crosstabs*) y construimos varios índices; en estas líneas describimos y comentamos los índices de vigilancia, de participación y de confianza.

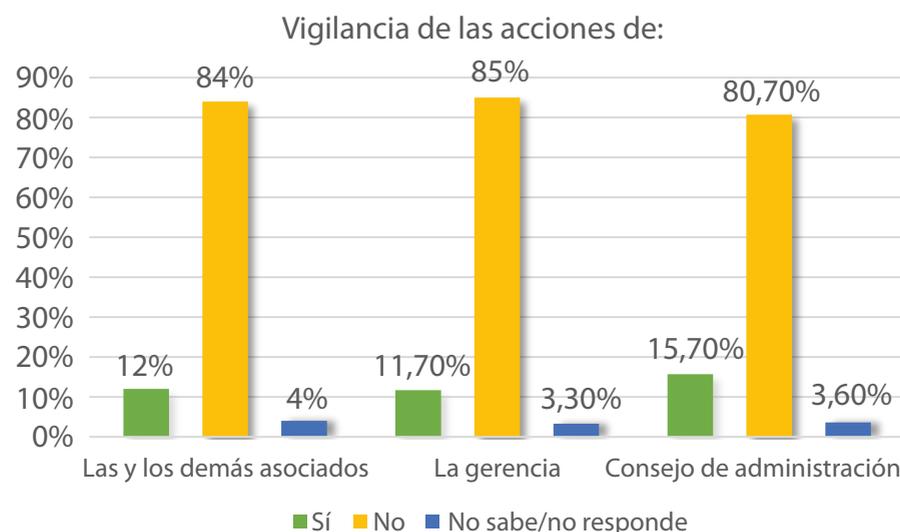
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desafío de una participación sin control ni información

La democracia es un valor, la participación es un principio en la filosofía cooperativa y su puesta en práctica un desafío. Por ello buscamos identificar la relación entre vigilancia y participación: "En la literatura sobre el mundo cooperativo, cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios" (Mozas, 2002, p.168).

Consultamos la percepción que tienen los asociados sobre el control de tres instancias fundamentales en la vida cooperativa, a saber, el Consejo de Administración, la Gerencia y el colectivo de personas asociadas (Asamblea). Según se muestra en el Gráfico 1 la mayoría (el porcentaje oscila entre 80-85%) afirma no tener maneras de controlar las acciones de ninguna de dichas instancias. Apenas una sexta parte (11-15%) asevera que tiene formas de ejercer la vigilancia.

Gráfico 1 – Vigilancia de las acciones de los diferentes órganos cooperativos



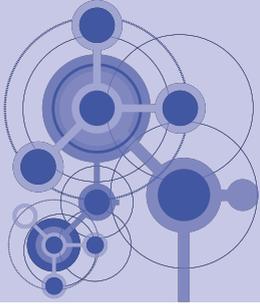
Fuente: Elaboración propia.

Construimos un índice de vigilancia que va de cero a tres¹⁰ (Tabla 1), según el cual cero (0) corresponde a los cooperativistas que afirmaron no tener *ninguna* forma de vigilar el accionar del Consejo de Administración, la Gerencia ni de la Asamblea de asociados, en los datos cero corresponde a la mayoría (76,8%). Uno (1) representa control respecto de alguna de las tres instancias, apenas una décima parte así lo indicó (11,1%). Dos (2) supone vigilancia sobre dos de los espacios de toma de decisiones y gestión de la organización, que solo el 7,5% dice tener. Finalmente, el tres (3) representa en el índice el menor

8 Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1nWRQ5nMmly5AgCO1AKh3u6259g_5reF/view?usp=sharing

9 Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1utLN-RZoEsULLO7mnO1XditsigN9JF-/view?usp=sharing>

10 En la metodología de la tesis se explican los procedimientos utilizados para crear los índices.



porcentaje (4,6% de las/los asociadas/os), se trata de quienes afirman contar con mecanismos de vigilancia para las tres instancias de la cooperativa. Nótese la tendencia decreciente.

Tabla 1 – Índice de vigilancia

Índice de vigilancia		
	Absoluto	Porcentaje
.00	235	76,8%
1.00	34	11,1%
2.00	23	7,5%
3.00	14	4,6%
Total	306	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

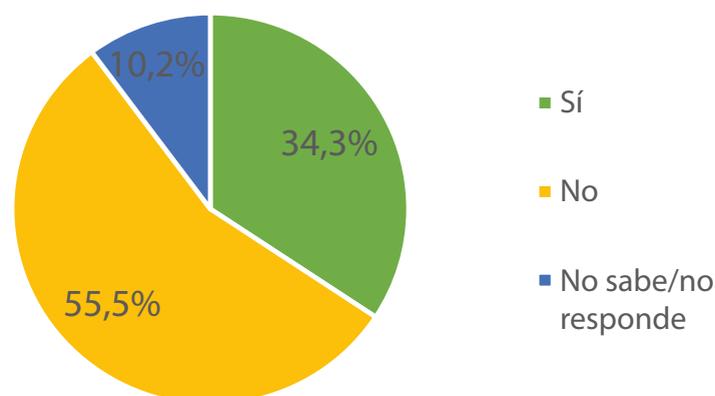
En función de los datos y secundando a Ortega (2001 apud Huertas, 2005), nos parece posible aseverar que la *participación como control* no está siendo ejercida por la base asociativa cafetalera. Esto resulta desalentador si pensamos que en las cooperativas sus asociados son teóricamente los dueños de la organización, por ello su participación activa en el control de lo que se decide y hace es indispensable para la sobrevivencia organizacional, para cumplir con las metas y para cualquier cambio estratégico que se desee realizar en el camino.

La administración cooperativa establece una serie de dinámicas, procesos, estructuras y funcionamiento, desconocerlos limita seriamente la ejecución saludable de la gestión cooperativa. La investigación arroja luz sobre la dificultad de ejercer en la práctica una filosofía organizacional que se desconoce.

Por otra parte, un poco más de la mitad de la base asociativa (55,5%) señala no tener maneras de saber si la información brindada en las asambleas es cierta, un tercio sabe que cuenta con mecanismos para comprobar dicha veracidad (34,3%) y una décima parte (10,2%) no sabe si existe o no una forma de verificación (Gráfico 2). Evidentemente existe una relación entre la verificabilidad de la veracidad de la información y la vigilancia del hacer organizativo.

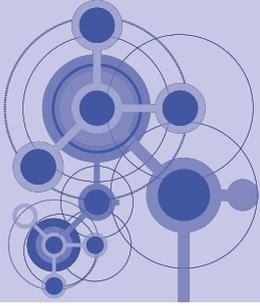
Gráfico 2 – Verificabilidad de la veracidad de la información dada en la asamblea

Tiene manera de verificar si la información dada en la asamblea es verdadera:



Fuente: Elaboración propia.

Esto resulta particularmente problemático en dos dimensiones, una vinculada directamente con la información como insumo para la toma de decisiones (en la acepción más funcionalista y clásica de la comunicación como información) y otra en su



relación con el poder que, como sostiene Ignacio Martín-Baró (1999, p.99), "configura así el quehacer de personas y grupos [...] genera una realidad actualizada a través de ese quehacer: la realidad de lo que las personas mismas son."

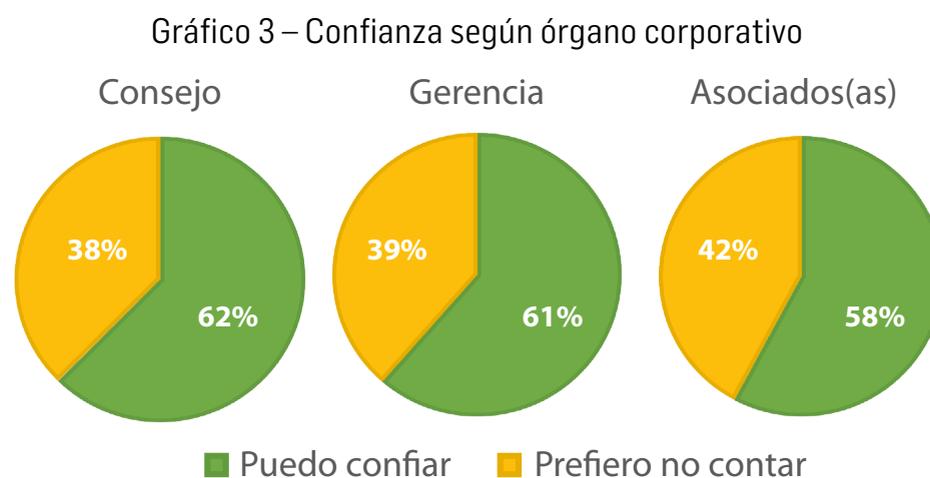
Según la comprensión de participación democrática que se practica en los asentamientos y cooperativas del Movimiento de los Sin Tierra (MST) en Brasil, se da una falsa democracia en las asambleas en las que se busca tomar decisiones sobre cuestiones de las cuales la mayoría no está debidamente informada, pues seguramente privará la voz de quien convocó a la asamblea, "y eso es autoritarismo consentido" (Caldart, 1994, p.15, traducción propia).

Comulgamos con la idea de Henriques y Silva (2018) de que la construcción de credibilidad reviste una importancia notable y en ella el primer vector es la transparencia y el segundo cuanto la información es verificable. Podemos afirmar con base en los datos anteriores que las/los asociadas/os a cooperativas cafetaleras enfrentan serias limitaciones a su participación¹¹, pues la mayoría reporta no tener formas de saber si la información que recibe en la asamblea es verdadera, al tiempo que dice tener poco o ningún control sobre las instancias de toma de decisiones. "Cuanto más se entiende lo que está sucediendo y quién está detrás de una iniciativa, mayor es la confianza en aquel proceso" (Henriques; Silva, 2018, p.68, traducción propia).

Recordemos que las asambleas de asociados son reuniones, normalmente anuales, en las cuales se presentan los informes de labores, es decir, se comunican los procesos y resultados tanto administrativos como financieros de la organización cooperativa. Las decisiones más importantes y estratégicas son tomadas en ese espacio, por ejemplo, el nombramiento de las personas en los puestos de dirección, la inversión de los excedentes y el rumbo de la organización para el siguiente lustro.

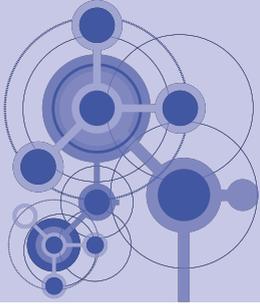
Confianza como requisito para la participación

Teóricamente defendemos la confianza como un requisito para la participación, por ello les preguntamos a los cooperativistas cafetaleros si las tres instancias, ya indicadas, son objeto de su confianza. Como muestra el Gráfico 3 dos tercios indica que, en efecto, los tres órganos la merecen. Debe llamar nuestra atención que porcentajes cercanos a dos quintos, en todos los casos, prefieran no confiar en los órganos de toma de decisiones organizacionales, así como el hecho de que (aunque con diferencias mínimas) confían más en el Consejo de Administración que en la Gerencia y menos en sus pares.



Fuente: Elaboración propia.

¹¹ En su análisis del papel de auscultadores desempeñado por las jefaturas en la comunicación con sus subordinados, Silva y Baldissera (2018) partiendo del estudio empírico de Silva (2016) evidenciaban que para la realidad brasileña, en los 12 casos estudiados en organizaciones de Rio Grande do Sul, la participación de los trabajadores subordinados ejercida en su real potencia en los procesos comunicacionales y de decisión constituía una práctica periférica. Por el contrario, dicha participación, que los autores definen como limitada, se reducía a: "a) decisiones restringidas a los flujos de cada equipo; b) contribuciones del empleado con ideas e innovaciones para la solución de problemas y para apoyar las decisiones de la jefatura; y c) manifestaciones que refuercen el punto de vista de la organización" (Silva; Baldissera, 2018, p.51, traducción propia).



Para Samuel Garrido (2013) a partir de su experiencia empírica, es altamente más probable que la cooperativa funcione bien, en la medida en que exista mayor confianza entre los asociados, porque ella aumentará la disponibilidad de colaborar los unos con los otros. El autor acuña el concepto de *costes de transacción* y afirma que la confianza los haría disminuir; estos costes son aquellos en los que “incurren los agentes económicos (aunque solo sea invirtiendo un tiempo que podrían dedicar a otras actividades) con objeto de conseguir que los acuerdos (formales o de carácter informal) a que llegan con otros agentes sean respetados” (Garrido, 2013, p.22).

Él, que ha trabajado años con el sector agrícola sostiene que existe una relación entre respeto de las normas organizacionales y lo que llamamos *paridad*, así como entre cumplimiento de las normas y los fines organizacionales. Según esa comprensión, los asociados tenderán a respetar las normas establecidas en la cooperativa; si tienen seguridad de que los demás lo harán también (paridad) y si tienen además la certeza de que cumplirlas responde a los objetivos organizacionales. Por ello, Garrido (2013, p. 25) afirma que las personas tenemos con la cooperación una actitud de carácter condicional.

Si analizamos los resultados de la variable confianza según la óptica de Garrido (2013), es posible afirmar que la participación está ubicada en un escenario conflictivo, pues, aunque la mayoría confía, los porcentajes que no lo hacen alcanzan los dos quintos (cerca del 40%); es presumible que esto esté teniendo impactos en la colaboración entre asociados.

Como muestra la Tabla 2, el índice de confianza igual que el índice de participación va de cero a tres. Se presentan los resultados de mayor a menor puntuación obtenida. Dos quintos señalan que las tres instancias son objeto de su confianza, una cuarta parte informa que solo dos de ellas y una quinta parte dice que ninguna –dato, sin duda, importante–; mientras que un sexto de los cooperativistas cafetaleros afirma que solo una de las tres instancias merece su confianza.

Buscamos saber si la variable género marcaba alguna diferencia en relación con la confianza. Como es sabido la mayoría de los asociados a cooperativas agroalimentarias, por razones culturales que aún avalan el machismo estructural, son hombres¹². Aunque la diferencia obtenida *no resulta estadísticamente significativa* ($p=.26$), ellas son ligeramente menos confiadas que ellos (los promedios adquieren los valores de 1,67 para las mujeres y 1,89 para los hombres).

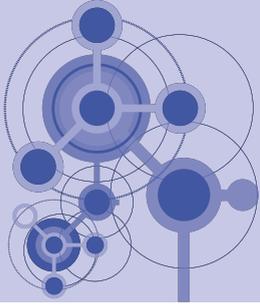
Tabla 2 – Índice de confianza

Índice de confianza		
	Absoluto	Porcentaje
.00	64	20,9%
1.00	46	15,0%
2.00	78	25,2%
3.00	118	38,6%
Total	306	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Pensemos ahora la relación entre confianza y vigilancia. Márcio Simeone Henriques y Daniel Silva han venido pensando en los últimos años la vigilancia como un tema relevante de la comunicación organizacional y pública (Silva; Henriques 2013; 2014; 2017; Henriques, 2015 apud Henriques; Silva, 2018). Especialmente en la medida en que sus características, potencialidades y desafíos quedan en relieve en relación con las posibilidades que permite el internet y los medios sociales

¹² La tenencia de la tierra –y su administración– es una herencia que pasa de padres a hijos varones.



digitales, particularmente porque amplían la divulgación de informaciones y la colaboración (Henriques; Silva, 2018). Siendo este último otro esfuerzo analítico del Proyecto de Investigación llamado "Vigilância civil, opinião pública e accountability nas políticas urbanas" que es parte, a su vez, de las diversas iniciativas del Grupo de Investigación Dialorg.

Henriques (2015, p.207) apunta que la vigilancia civil puede ser entendida como una práctica de públicos más o menos organizados que buscan observar actividades de instituciones públicas y privadas y los procesos de comunicación pública, apuntando para "sus posibles consecuencias y las formas en que afectan a los individuos y a la sociedad" (Henriques; Silva, 2018, p.59, traducción propia).

Como vimos, la mayoría (60%) de los asociados a las cooperativas confían en sus instancias de representación. Si sumamos los datos del índice de confianza, para las instancias en que los cooperativistas confían obtenemos una abrumadora mayoría (80%). Los postulados de Henriques y Silva (2018) abordan la relación entre desconfianza y vigilancia¹³, indicando que la segunda se da, al menos en una medida, porque se desconfía de las informaciones y las fuentes oficiales. Si invertimos ese presupuesto en este análisis y agregamos la idea de *costes de transacción* de Garrido (2013) antes explicada, podríamos pensar que las/los asociadas/os a cooperativas cafetaleras costarricenseas pueden no estar participando, justamente porque la confianza puntúa alto. Es decir ¿para qué me voy a involucrar si confío en quienes toman decisiones y me representan? Al profundizar en los datos mediante las correlaciones y su significancia, desmentimos esa potencial interpretación.

Con el objetivo de profundizar en la participación, se buscó conocer cuánto y cómo asisten los asociados a las asambleas, para ello se utilizó una tipología de participación que incluye *no participación* (no asiste a las asambleas), *participación pasiva* (asiste y únicamente vota) y *participación activa* (asiste, tiene voz y voto).

Al cotejar el promedio de la confianza con los tipos de participación identificamos que la distancia entre no participar y hacerlo pasivamente no es significativa, es decir, no ir a las asambleas o asistir para votar –únicamente– no guarda distancia en relación con la confianza.

Como muestra el Gráfico 4, el dato relevante aparece en relación con lo que llamamos aquí "participación activa" (es decir, intervenir en las asambleas proponiendo ideas e intentando inclusive convencer a los asambleístas), la cual encuentra en la confianza un requisito. Antonio Ciruela trabajó en el 2006 con la misma cantidad de cooperativas cafetaleras costarricenseas y en su análisis ya había identificado esa correlación estadísticamente significativa al afirmar que, cuanto mayor confianza se tiene, más se participa. La presente investigación confirma, actualiza y amplía esa relación.

Los estudios de otro analista de organizaciones cooperativas agrícolas ya citado aportan la variable tiempo para fortalecer esta interpretación. Según Garrido (2013, p.23), existen diferencias en los resultados de la cooperación en función de los plazos –corto, mediano o largo–. Garrido denomina *trampa social* al hecho de que, en función de la desconfianza, se toman decisiones en el tiempo.

En el análisis de la aplicación "Tá faltando água" que procura crear datos independientes para georreferenciar los problemas de abastecimiento de agua en la ciudad de São Paulo, en Brasil; Henriques y Silva (2018) señalan indirectamente la variable tiempo al reconocer la diferencia que marca la utilidad inmediata de la participación. Al comparar la aplicación mencionada con el Waze, indican que esta última genera una recompensa inmediata para la vida de las personas, que no tiene el caso de su estudio; lo cual, claro, no disminuye el impacto político de los datos generados por dicha aplicación. Los autores evidencian una relación de tensión entre las dimensiones política y temporal; siendo que la utilidad inmediata genera involucramiento.

13 Traen a su discusión los interesantes conceptos de *democracia de la desconfianza* y *contra-democracia* formulados por Pierre Rosanvallon.

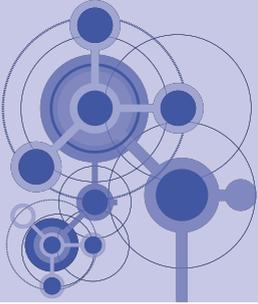


Gráfico 4 – Tipo de participación en asambleas según índice de confianza



Fuente: Elaboración propia.

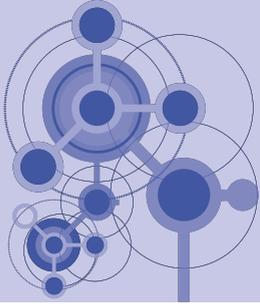
Reconocemos así la variable tiempo como un factor que considerar cuando de participación se trata. El tiempo en general y, más puntualmente, la inmediatez, especialmente en nuestros contextos, como bien dice Júlia Salgado (2016), hacen que nuestra sociedad sea indispuesta con la demora.

La mayor parte de los asociados, aún sabiendo que en el largo plazo recibirán más beneficios para el colectivo si cooperan, eligen accionar en el corto plazo donde los beneficios son mayores si no cooperan como consecuencia de la desconfianza. En el mediano plazo, adiciona el autor, la desconfianza tiene otras consecuencias desafortunadas, porque genera un clima de enfrentamiento entre las personas que conforman la base asociativa. Finalmente, el teórico asegura que en el largo plazo la desconfianza supera las experiencias concretas de una generación instalándose en el imaginario colectivo, especialmente cuando se recuerdan las heridas que sufrieron los antecesores, y sin necesidad incluso de conocer lo que sucedió, las nuevas generaciones rechazan el modelo por causa de la desconfianza y sus efectos (Garrido, 2013, p.26).

Parece racional interpretar que la desconfianza expresada por los cafetaleros, sean cuales fueren las circunstancias que la causaron, puede estar afectando negativamente su interés por los bienes, procesos, decisiones e intereses colectivos; disminuyendo su implicación y su función vigilante de la marcha organizacional.

A partir de estos presupuestos conceptuales y epistemológicos, analizamos la información recolectada, especialmente aquella que ofrece luz sobre la relación entre confianza y participación activa, y afirmamos que la escasa participación activa y la apuesta por decisiones y acciones de corto plazo tiene, al menos en una medida, correlato con los hechos históricos que han generado desconfianza, sea en general en los modelos asociativos (como evidenció Garrido, 2013), sea específicamente sobre el accionar de los órganos que conforman las cooperativas.

Martín-Baró (1999) coincide con Garrido en relación a la importancia de mantener los fines organizacionales, aunque su lectura no enfatiza en la participación o la confianza y sí en la identidad y la pertenencia. Sin embargo, extrapolaremos el análisis organizacional del teórico salvadoreño para mirar la confianza y sus fisuras. Para el autor, cuya perspectiva política tuvo y tiene gran influencia en la psicología social centroamericana, la naturaleza de la organización, del grupo social organizado, puede cambiar si este olvida su finalidad, la razón de su existencia. Martín-Baró afirma inclusive que tal olvido puede conducir a la extinción de la organización. Bajo estos postulados nos preguntamos no con poca preocupación ¿será



que las organizaciones cooperativas, siguiendo la percepción de los cooperativistas, podrían llegar a perder su finalidad si la confianza sigue disminuyendo y también lo hace la participación activa?

Como afirman varios/as autores/as, especialmente a partir de la sociología francesa, la contemporaneidad se caracteriza por la búsqueda permanente de nuevas emociones (Ehrenberg, 2017; Gaulejac, 2010), que responde a una identidad en construcción incesante donde gobiernan la desconfianza y la incertidumbre (Arizaga, 2017; Bauman, 1998). Esta última autora –socióloga argentina– asevera inclusive que el nuestro es “un mundo que se ha vuelto incierto y hostil ante nuevas formas de flexibilidad, cambio y riesgo planteadas por el capitalismo y que desde el mundo del trabajo se expanden a todas las áreas de vida de las personas” (Arizaga, 2017, p.14). Costa Rica no escapa a esa realidad.

Entendiendo que constituye un error metodológico (referido específicamente a la interpretación) sacar los datos de contexto o no regresarlos a él; en las siguientes líneas y de manera muy breve, intentamos mirar la información que nos han aportado los asociados a organizaciones cooperativas cafetaleras costarricense, con el lente más amplio del entorno nacional. Afirmando que las dimensiones de la participación que se analizan (confianza y vigilancia) no responden únicamente a las subjetividades particulares y características organizativas, sino que están inseridas en un contexto de incertidumbre y desesperanza que describíamos anteriormente, donde el individuo reina soberano y la competencia, más ampliamente la lógica de la empresa, abandonó el ámbito específico del mercado para instalarse como norma de comportamiento general (Salgado, 2016), según la cual el compromiso primero y prioritario es con la propia agenda y el privado interés.

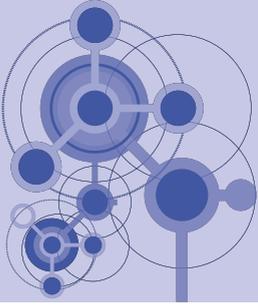
El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) es una manera de identificar los niveles de optimismo (valores del índice cercanos a 100), pesimismo (valores cercanos a 0); mientras que calificaciones que rondan el 50 representan la incertidumbre y la neutralidad (Madrigal-Pana, 2014, p.3). Dicha medición se realiza trimestralmente. La encuesta de mayo del 2020 muestra que la confianza de los consumidores es de 36,6 puntos, lo cual no dista de lo obtenido en febrero del presente año (es decir, con antecedencia a la aparición del coronavirus), medición que refleja incertidumbre y pesimismo¹⁴.

Pero estos datos no son novedosos, si vamos atrás en el tiempo hasta los gobiernos de Laura Chinchilla (2010-2014), Oscar Arias (2006-2010) y Abel Pacheco (2002-2006), encontramos que el ICC fue mejorando con los años (pasando de 43,4; a 44,9; a 39,4); sin embargo, en ningún caso alcanzó el optimismo; muy por el contrario, los valores se mantuvieron siempre bajo la línea de neutralidad e incertidumbre que representan los 50 puntos.

Con ese pesimismo costarricense colaboran –como en otras partes del mundo– los hechos de corrupción privada y pública que han ocupado las primeras planas de los medios masivos del globo; y las fluctuaciones en la economía local producidas y acentuadas por las crisis internacionales. A su vez los movimientos sociales y políticos con sus reivindicaciones han puesto en evidencia una amplia gama de problemáticas (sea de acceso al agua, a la tierra, a la salud, a la educación, o a la vida misma).

Problemáticas estas que se acentúan actualmente con el resurgimiento de los conservadurismos y especialmente en atención a la aplicación cada vez más descarnada del capitalismo y su necropolítica (Mbembe, 2018), impuestas en Costa Rica en los últimos 40 años, cuyos indicadores más radicales son la desigualdad y la pobreza. Según la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) del 2019, durante los últimos 10 años, el coeficiente GINI ha alcanzado más de 0,5 puntos, ubicándose en el 2019 en 0,508, para ese mismo año, la pobreza llegó al 20,98% de los hogares, con un 5,84% de ellos en pobreza extrema (INEC, 2019).

14 Analizando los dos índices que conforman el ICC se entiende que el promedio no cambió, aunque sus componentes sí “puede decirse que al valorar la situación económica actual (ICEA) los consumidores expresan un pesimismo marcado, como nunca antes se había registrado, y cuando se piensa en el futuro del país (IEE) aflora el optimismo” Madrigal-Pana (2020, p. 4).



Todos esos antecedentes son caldo de cultivo en el que se inserta la desconfianza de las/los asociadas/os a cooperativas de café, siendo dicha desconfianza un aspecto mucho más amplio de la incertidumbre política y económica en las complejas dinámicas del contexto local, regional e internacional; y no únicamente una dimensión organizacional y mucho menos una característica exclusivamente subjetiva.

CONSIDERACIONES FINALES

Con base en los procedimientos estadísticos utilizados para analizar la *vigilancia*, las cuotas de poder con las que dicen contar los asociados a las cooperativas cafetaleras costarricenses contradicen las posibilidades de acercar la filosofía a la práctica cooperativa, especialmente en lo relativo al control organizacional. En coherencia con una participación más bien limitada (pasiva o nula), no se está ejerciendo la denominada por Ortega (2001 apud Huertas, 2005) *participación como control*. Parece necesaria una reflexión sobre la dimensión política que atraviesa esa ausencia de participación vigilante, en la medida en que retrata los niveles de empoderamiento de la base asociativa en relación con sus organizaciones.

Parece que esta problemática no ha sido atendida con seriedad, aunque ya el XIII Congreso Nacional Cooperativo (2014, p.39) indicó que la capacitación estaba siendo insuficiente y necesitaba reforzarse el empoderamiento de los socios, justamente en relación con su control de la organización. Son deseables nuevas investigaciones en esta materia para definir si se implementaron estrategias de comunicación o capacitaciones y evaluar su apropiación y puesta en práctica. O por el contrario para definir cuáles son las ganancias secundarias de no atender directamente las falencias en la participación de las/los asociadas/os.

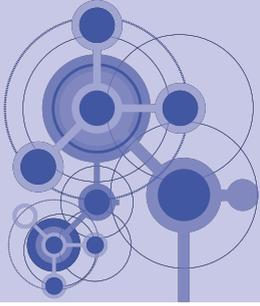
El análisis de la participación no puede dar por sentadas las relaciones de poder, puede analizarlas en los espacios específicos de interacción en los que adquieren características particulares. Como afirman Silva y Baldissera “si es verdad que el poder no está dado de una vez por todas, también es verdad que los capitales instituidos (comunicados y reconocidos) se ejercen en perspectiva de conformar las relaciones de fuerza que los sujetos establecen al comunicarse” (2018, p.53, traducción propia).

Por otro lado, las circunstancias que han estimulado la desconfianza de una buena parte de las/los encuestadas/os (40%) podrían estar afectando negativamente su sentido de corresponsabilidad y minando su interés por participar activamente para garantizar la buena marcha organizacional, participación que podría llevar a la priorización y consecución del interés común. A lo anterior se suman las percepciones de que las comunicaciones oficiales podrían no ser verdaderas.

Como planteó el MST desde su nacimiento en asentamientos y su desarrollo de cooperativas agrícolas “la participación verdadera se conquista con descentralización de informaciones, organización de los espacios de gestión (quién decide sobre qué y dónde), transparencia en las relaciones y persistencia en la práctica colectiva de participación” (Caldart, 1994, p.15, traducción propia).

Entendiendo que lo que sucede en las organizaciones debe analizarse en el contexto más amplio de los factores históricos, políticos, económicos y culturales, sus interacciones y tensiones; la interpretación de los datos arrojados por las investigaciones puede ser realizada a partir de una lectura contextual. Las interacciones entre el entorno macro y la vida organizacional no son en ninguna medida relaciones de causa-efecto, tampoco unidimensionales y mucho menos homogéneas. Siguiendo esa premisa, analizamos las características que adquieren la confianza y la vigilancia en las cooperativas cafetaleras costarricense, a partir de datos más generales de la confianza de las y los costarricenses.

Sin embargo, es posible ampliar el foco y analizar las dinámicas organizacionales, locales y nacionales en la perspectiva más amplia de lo regional. Concordamos con Henriques y Silva (2018, p.59) cuando apropiando la reflexión de Rosanvallon



argumentan que "hay una fractura generalizada de la confianza de los sujetos en aspectos científicos, económicos, con el mundo cada vez más caracterizado por la imprevisibilidad financiera y por la especulación, y aspectos sociopolíticos, en especial acerca de la corrupción en instituciones y partidos políticos." En nuestros análisis de las dinámicas organizacionales podemos incluir tal desconfianza generalizada considerando los contextos de inestabilidad, inseguridad, individualismo y competencia exacerbadas, que caracterizaron las últimas décadas.

En la región latinoamericana, cuya brecha entre ricos y pobres sigue creciendo abrumadoramente y considerando que con la actual pandemia por el covid-19 las perspectivas futuras de este modelo de sociedad parecen ser aún más pesimistas; hoy más que nunca, las cooperativas son una alternativa (sin romanticismos ni purezas), precisamente por su interés prioritario por el bien común y por el papel histórico que han tenido y pueden seguir teniendo en la distribución equitativa de las riquezas.

En un contexto que promueve el egoísmo, la competencia y la ganancia individual, tanto como el desinterés por los asuntos comunes, colectivos y públicos; desestimulando con ello la participación ciudadana activa, comprometida y responsable, ser cooperativista es hacer contracultura. Este estudio pone en evidencia que, si deseamos fortalecer el sector, es urgente trabajar la comunicación con las personas asociadas, priorizando aquellas que todavía confían en el cooperativismo, en su filosofía y en su finalidad organizacional.

REFERENCIAS

ARAYA, Lisbeth Jiménez. *Cooperativas cafetaleras costarricenses: características de la comunicación con sus asociados y asociadas*. Mestrado: Universidad de Costa Rica, 2016. Disponible en: <https://bit.ly/3g6W6lZ>. Acceso em: 3 jun. 2021.

ARIZAGA, Cecilia. *Sociología de la felicidad: autenticidad, bienestar y management del yo*. Buenos Aires: Biblos, 2017.

BALDISSERA, Rudimar; BENETTI, Marcia (org.) *Pesquisa e perspectivas de comunicação e informação*. Porto Alegre: Sulina, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

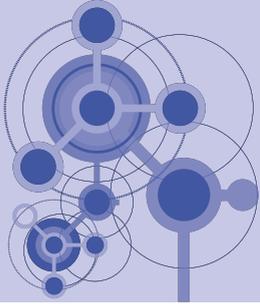
BROWN, Wendy. *Undoing the demos: neoliberalism's stealth revolution*. New York: MIT, 2015.

CALDART, Roseli (ed.). Escola, trabalho e cooperação. movimento dos trabalhadores rurais sem terra, MST. *Boletim da Educação*, São Paulo, n. 4, 1994. Disponible en: <https://mst.org.br/biblioteca-da-questao-agraria/> Acceso em: 15 jun. 2021.

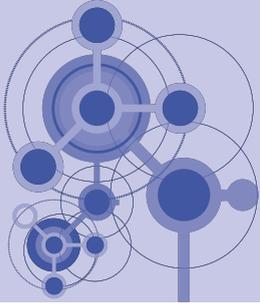
COOPER, Melinda. *Family values: between neoliberalism and the new social conservatism*. New York: Zone, 2017.

CIRUELA, Antonio. La función directiva en las cooperativas agrarias: estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Valencia, v. 55, p. 253-288, 2006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405510.pdf>. Acceso em: 3 jun. 2021.

EHRENBERG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.

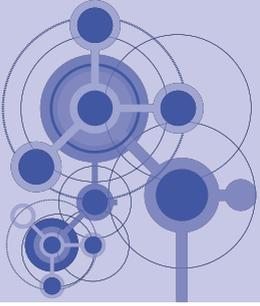


- GARRIDO, Samuel. El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica: ¿por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo Económico*, Almería, v. 24, p. 19-32, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/34KPXa0>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias& Letras, 2017.
- HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis. #TáFaltandoÁgua: cidadania, vigilância civil e a produção de dados independentes. *Revista Animus*, Santa Maria, v. 17, n. 35, p. 56-74, 2018. doi: <https://doi.org/10.5902/2175497724818>.
- HUERTAS HERNÁNDEZ, Olga Lúcia. La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, [S.l.], v. 2, n. 55, 2005. Disponível em: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1245>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- INEC. ENAHO. 2019. Nivel de pobreza por LP según características de los hogares y las personas, julio 2018 y julio 2019, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3vQSifj>. Acesso em: 31 jul. 2020.
- INEC. ENAHO. 2019. Coeficiente de Gini por hogar y per cápita, julio 2010-2019. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2S8rbh5>. Acesso em: 31 jul. 2020.
- MADRIGAL-PANA, Johnny. *La confianza de los consumidores: Balance de tres administraciones (2002-2006, 2006-2010, 2010-2014)*, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3cfqrxxy>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- MADRIGAL-PANA, Johnny. *La confianza de los consumidores: Encuesta N.66. Mayo 2020*. Disponível em: <http://www.estadistica.ucr.ac.cr>. Acesso em: 28 ago. 2020.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, v. 42, n.2, p. 49-54, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3z13fNd>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- MARTÍN-BARÓ, Ignacio. *Sistema, grupo y poder: psicología social desde Centroamérica (II)*. 4. ed. El Salvador: UCA, 1999.
- MBEMBE, Achille. *Necropolítica: biopoder, soberania, estado de exceção, política da morte*. São Paulo: N-1, 2018.
- MOZAS Moral, Adoración. La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Valencia, v. 40, p. 165-193, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404008>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- XIII Congreso Nacional Cooperativo. *Consejo Nacional de Cooperativas CONACCOOP*, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2Rh8XJW>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- SALGADO, Julia. *Entre solitários e solidários: o empreendedor nos discursos da Folha de S. Paulo (1972-2011)*, 2016. (Doutorado em Comunicação). Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- SILVA, Cássia; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e gestão de equipes: ausculta, estratégia e relações de poder. In: BENETTI, Marcia; BALDISSERRA, Rudimar. *Pesquisa e perspectivas de comunicação e informação*. Porto Alegre: Sulina, 2018.



SILVA, Daniel Reis. Resposta aos nossos Críticos: discursos de defesa organizacional, créditos de confiança e pretensões de solidariedade *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 29., 2020, Campo Grande. *Anais* [...] Campo Grande: Compós, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3g9lGqn>. Acesso em: 18 out. 2020.

Artículo recibido el 05.09.2020 y aprobado el 28.04.2021



Políticação via comunicação organizacional: um estudo de caso sobre o quadro “Solidariedade S.A.”¹

Politicization via organizational communication:
a case study on the series “Solidariedade S.A.”

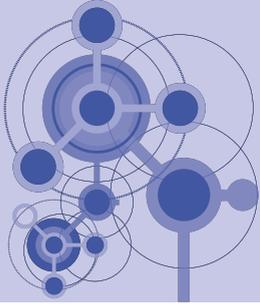
Politicación vía comunicación organizacional:
estudio de caso sobre la serie “Solidariedade S.A.”



Danilo Postinguel

- Doutor em Comunicação e Práticas de Consumo pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP).
- Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM-SP.
- Especialista em marketing pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- E-mail: d.postinguel@gmail.com

¹ O artigo foi desenvolvido a partir de ideias centrais desenvolvidas na tese de Postinguel (2019).



Resumo

Neste estudo de caso problematizamos a politização via comunicação organizacional. Para isso, analisamos as 40 primeiras exibições do quadro "Solidariedade S.A.", do telejornal Jornal Nacional, da Rede Globo de Televisão. Partindo de um estado da arte sobre "comunicação organizacional", "politizações" e "engajamentos" que emergem de discursos e de produções audiovisuais e adotando a análise de conteúdo como recurso analítico, observamos no *corpus* coletado um movimento de estreitamento entre jornalismo e *branding* de empresas/marcas engajadas com suas realidades sociais e mercadológicas.

PALAVRAS-CHAVE: POLITIZAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ENGAJAMENTO.

Abstract

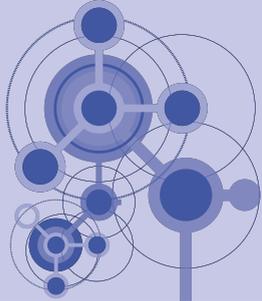
This paper we study the politicization of organizational communication. We analyzed the first 40 episodes of the serie "Solidariedade S.A." from the news broadcasting Jornal Nacional, from Rede Globo de Televisão. Concept such as "organizational communication", "politicizations" and "engagements" in discourse and audiovisual productions were our theoretical basis and the method of analysis was content analysis as an analytical resource, from the *corpus* we verified an approximation between journalism and branding of companies/brands engaged with their social and marketing realities.

KEYWORDS: POLITICIZATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ENGAGEMENT.

Resumen

En este caso de estudio, problematizamos la politización a través de la comunicación organizacional. Para ello, analizamos los primeros 40 episodios de la serie "Solidariedade S.A." del noticiario televisivo Jornal Nacional, de la Rede Globo de Televisão. Partiendo de un estado del arte sobre "comunicación organizacional", "politizaciones" y "participación" que surgen de discursos y producciones audiovisuales y adoptando el análisis de contenido como recurso analítico, observamos en el *corpus* un movimiento de estrechamiento entre periodismo y *branding* de empresas/marcas comprometidas con sus realidades sociales y de marketing.

PALABRAS CLAVE: POLITIZACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • PARTICIPACIÓN.



INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 (SARS-CoV-2), decretada oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS)², tem sido um grande laboratório do social, principalmente para se estudar como a sociedade e as esferas econômica e política têm enfrentado esse contexto sanitário adverso.

Até mesmo os mais estratégicos estudos situacionais de mercado podem não ter previsto, um ano atrás, mensurar tal impacto nas mais variadas instâncias do cotidiano, obrigando, quase que na ordem mística – a de um passe de magia –, negócios, marcas, empresas e os mais variados atores sociocapitalistas a repensarem suas lógicas de produção, de consumo e de comunicação. É fato que muitos empreendimentos não conseguiram sobreviver após consideráveis meses – período inicial da quarentena – com suas operações paradas ou funcionando de modo restrito³, seja por falta de fluxo de caixa, seja por falta de uma política econômica de acesso ao crédito⁴ para atender o empresariado brasileiro.

Nesse cenário de incertezas, algumas empresas/marcas ganharam visibilidade nos noticiários e nas mídias sociais decorrentes de seus posicionamentos no enfrentamento da crise, ou por meio de discursos e posturas de seus donos/presidentes diante da adversidade. Empresas/marcas como a rede de hamburgueria Madero, a de *fast-food* Giraffas e a rede de lojas de departamento Havan, figuraram como empresas/marcas que não tiveram tanto êxito durante a pandemia.

A hamburgueria Madero foi alvo de “netativismo” (Di Felice, 2013) e conseqüentemente de boicotes após a manifestação pública de seu dono contestando o fechamento de estabelecimentos comerciais não-essenciais⁵ em alguns estados e em algumas cidades do país. A onda de revolta foi decorrente de seu discurso, ao enfatizar que “o Brasil não pode parar por conta de ‘5.000 pessoas ou 7.000 pessoas que vão morrer’”⁶. Pelas mídias sociais circulava uma espécie de cartaz-paródia (Figura 1), que, a partir da publicidade da marca, subvertia ao acrescentar a mensagem de indiferença à vida humana perante o lucro; uma espécie de estética da resistência via *culture jamming* (Klein, 2002).

Figura 1: O capitalismo não mata



Fonte: Fanpage Comunista Comum⁷, 2020.

2 Disponível em: <https://bit.ly/3gLlZPK>. Acesso em: 3 ago. 2020.

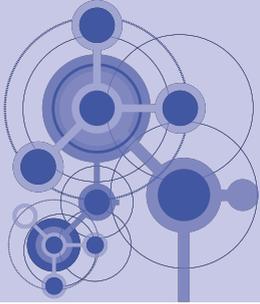
3 Disponível em: <https://glo.bo/3if7wU7>. Acesso em: 22 jul. 2020.

4 Disponível em: <https://bit.ly/30yRvm4>. Acesso em: 22 jul. 2020.

5 Disponível em: <https://bit.ly/33AvF3w>. Acesso em: 22 jul. 2020.

6 Disponível em: <https://bit.ly/30vH2rA>. Acesso em: 22 jul. 2020.

7 Disponível em: <https://bit.ly/2EOWTcf>. Acesso em: 22 jul. 2020.



As outras duas empresas/marcas também fizeram coro ao discurso de salvação da economia e dos postos de trabalho ante as vidas perdidas pelo vírus. A rede de Lojas Havan foi além, e no período de liberação de apenas o comércio essencial no estado de São Paulo, por exemplo, tentou vender produtos da cesta básica, para conseguir, assim, a permanência de funcionamento. Por conta disso, foi barrada pela justiça⁸.

Outras marcas também foram destaque em meio a esse contexto pandêmico, mas em direção oposta, como constatou a pesquisa realizada pela empresa HSR Specialist Researchers e noticiada pelo portal de conteúdos publicitários B9 (Alves, 2020). Segundo o estudo "Marcas Transformadoras", que tinha o "objetivo de identificar as empresas que têm sido mais capazes de construir relevância para o consumidor durante a pandemia de Covid-19", dez empresas/marcas se destacaram, entre elas o Magazine Luiza.

Entre os destaques do Magazine Luiza, por exemplo, estão o apoio e a comunicação direta com a sociedade, como a inclusão gratuita dos pequenos varejistas e autônomos em suas plataformas de e-commerce, com todo o suporte necessário para quem nunca tinha tido um contato tão íntimo com o digital, além das campanhas contra a violência doméstica que protegem a mulher. (Alves, 2020)

As empresas de comunicação também foram impactadas por esse cenário e precisaram repensar seus modelos de negócios, culturas organizacionais e políticas editoriais, como foi o caso da Rede Globo, principal emissora de televisão do país, que mediante o estado de exceção, reeditou seus princípios editoriais, passando a anunciar em seu principal telejornal⁹ – Jornal Nacional – as empresas que contribuíram diretamente no combate à pandemia, por meio de ações solidárias.

Toda essa efervescência discursiva de empresas/marcas dos mais variados segmentos de atuação em meio ao contexto da pandemia propiciou a emergência do quadro "Solidariedade S.A." no Jornal Nacional – o objeto de estudo deste artigo. Mais do que uma análise *stricto* da publicização (Casaqui, 2011) das empresas/marcas envolvidas, ou extenuar o caráter corrosivo do capitalismo-mercadológico travestido de bom-mocismo, interessa-nos observar o imbricamento desses atores sociocapitalistas na dimensão social, da cidadania organizacional e do "engajamento" (Grohmann, 2018) de empresas/marcas por meio da "politização" (Machado, 2011) via comunicação organizacional.

Ademais desta introdução e de seu encerramento, o artigo subdivide-se em duas partes. Na primeira, teórica, refletimos sobre o atravessamento da dimensão política nas lógicas de consumo e do reforço de empresas/marcas em visibilizar suas ações engajadas com pautas de interesse coletivo. Na segunda parte, empírica, por sua vez, analisamos o estudo de caso em questão.

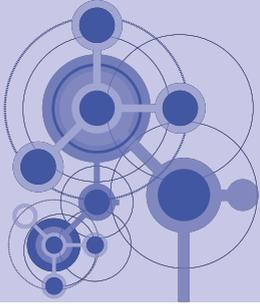
UMA NOVA ORDEM POLÍTICA?

As fronteiras das esferas econômica, social e política estão borradas. Em parte, advento do espraiamento de um *ethos* do mundo do trabalho que vai se amalgamando à vida social. Essa atual lógica política é estruturada por um sistema capitalista-corporativo e amparado por um sistema midiático, todavia, Sennett (2006, p. 123) vai mais além, nos indagando se "estaria a nova economia gerando uma nova política?".

Não desconsideramos a existência de um sistema produtivo corrosivo, que atenua desigualdades sociais, entretanto, e seguindo pela leitura de alguns pensadores pós-modernos, esse "problema" teria se deslocado dos perímetros industriais

⁸ Disponível em: <https://bit.ly/2PvRhpq>. Acesso em: 22 jul. 2020.

⁹ O telejornal está no *prime time* da grade de programação da emissora, ou seja, horário de maior audiência.



e econômicos, e se encontra, hoje, contaminando as esferas social e cultural (Jameson, 1996). Ou seja, o problema não está mais em apenas questionar os meios de produção, mas de entender as reverberações para o bem e para o mal dessa lógica nos âmbitos social, cultural e midiático.

Ainda no campo das perguntas retóricas um tanto provocativas, Quessada (2003, p.21) nos interpela questionando "de onde se exerce hoje o poder político?". Para a resposta é importante destacar o papel das empresas no sistema econômico e o poder de decisão que migra da cena política clássica (político-partidária) para uma máquina semiótica de expressão capitalista.

Em contextos socioculturais menos desiguais, a participação política de empresas representaria uma ausência do Estado, culminando em um modelo de participação mínima. Contudo, se colocarmos lentes de aumento sobre a realidade brasileira, no que diz respeito ao enfrentamento da pandemia, veremos que esse novo modo de se fazer política é a principal porta de acesso ao social hoje. A asserção encontra respaldo na política regressista do atual governo, de desestímulo e de redução de investimentos nas áreas de saúde, educação, geração de empregos entre outras, além de uma política econômica contida de ajuda ao trabalhador brasileiro e às pequenas e médias empresas durante o momento pandêmico¹⁰.

"Portanto, o 'menos Estado' desejado pelo [neo]liberalismo não significa um 'menos política'. O mercado constitui um modo de organização hoje designado, em nível mundial, como a alternativa política à própria política" (Quessada, 2003, p.29). Nesse atual estágio do capitalismo semiótico (Atem, 2011), principalmente em sociedades e culturas alicerçadas por paradigmas visuais, como em nosso contexto (Rocha, 2008), as produções (audio)visuais têm ocupado um debate central. Sendo assim, problematizar os estímulos audiovisuais recebidos cotidianamente pelas "máquinas de expressão" (Lazzarato, 2006) torna-se *locus* para se compreender os agenciamentos e as sensibilidades pertencentes a um tempo presente.

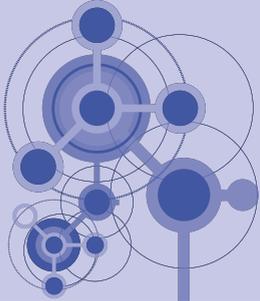
Esse contemporâneo espírito do tempo tem posto em marcha uma expansão afetiva do sistema capitalista. Não mais limitando-se a ofertar novas racionalidades para novos mercados, mas, e principalmente, novas sensibilidades, ou seja, outros modos de se viver. Tendo êxito a empresa/marca que conseguir "colar um significado (afeto mais razão) aos seus significantes (logomarca; cores dominantes; sonoridades; tipologias; gostos; frequência e periodicidade de suas inserções nas mídias, etc.)" (Atem, 2011, p.105).

Esse convite à mobilização e ao engajamento de discussões da agenda sociocultural na comunicação organizacional acontece pois

consumir não se reduz mais a comprar e a "destruir" um serviço ou um produto, como ensina a economia política e sua crítica, mas significa sobretudo pertencer a um mundo, aderir a um universo. E de que mundo se trata? Basta ligar a televisão ou o rádio, fazer um passeio pela cidade, comprar um jornal ou uma revista, para saber que este mundo é constituído pelos agenciamentos de enunciação, pelos regimes de signos em que a expressão constitui uma solicitação. (Lazzarato, 2006, p.100-101)

Ao emitir posicionamentos políticos, as empresas/marcas apresentam-se como "empresas-cidadãs" (Quessada, 2003, p.88). Problematizar uma "empresa/marca-cidadã" a partir dos enunciados, discursos, mensagens, imagens e sons que são materializados por meio de sua comunicação é compreendê-la como engajada em torno de questões que a tocam e/ou tocam a sociedade de consumo em que está circunscrita. É um *para além* também da "empresa cidadã" que propôs Balonas (2011) ao destacar a ascensão da responsabilidade social na agenda empresarial, favorecendo a emergência do marketing social e, concomitantemente, a de uma publicidade de caráter social.

¹⁰ Disponível em: <https://glo.bo/2EYJIFT>. Acesso em: 24 jul. 2020.



Existe um tipo de cidadania aí implicada? Sim, e ela está dentro de um processo de midiática, de um certo cinismo por parte do consumidor e de uma considerável gramatura plástica e estetizada. É sabido que não se trata de um projeto de Estado, mas sim de um sistema capitalista. No entanto, torna-se paradigmático problematizá-la, afinal, se a crise da democracia também passa pela esfera econômico-mercadológica, precisamos a partir dela encontrar caminhos possíveis de reversão de um empobrecimento do Estado, de uma mão do capital que a tudo e a todos governa e de uma atomização e presentificação por parte dos sujeitos-consumidores nesse atual espírito do tempo.

Em síntese, o atual sistema capitalista-corporativo se alça progressivamente a assumir o campo do político, promovido, principalmente, por mensagens publicitárias. Isso faz com que as empresas/marcas se tornem peças-chave para compreender e potencializar o debate de questões socioculturais que nos tocam.

POLITIZAÇÃO COMUNICACIONAL MERCADOLÓGICA

Com o advento da segunda década do século XXI, potencializou-se "esse processo de politização de práticas corporativas" (Silva; Salgado, 2016, p.59) frente a questões sociais. Não adentrando, inicialmente, no mérito da questão, tanto as que por meio de estratégicas campanhas publicitárias valeram-se da causa como forma de alavancagem de vendas quanto aquelas que se engajaram em torno das mais plurais questões sociais, não podemos desconsiderar a relevância em relação ao fato de que essas campanhas alcançaram "ampla visibilidade e discussão público-midiática" (Silva; Salgado, 2016, p.58).

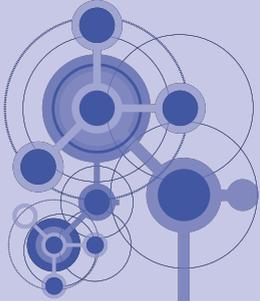
As provocações que se seguem propõem um pensamento a partir das "politicidades via audiovisual". Politicidade que não apenas emerge da cena política clássica, como nos lembra Rocha (2008). Os desafios que se desvelam da reflexão incutem para nós a compreensão do papel e a centralidade do audiovisual. E em nossa particular investigação, o espraiamento da "comunicação organizacional" (Kunsch, 2006) como protagonista em prol de uma mobilização social de questões pertinentes ao nosso contexto sociocultural.

Entre os principais protagonistas dessa virada no parafuso afetivo-audiovisual estão campanhas publicitárias organizacionais de infundáveis empresas/marcas. Ecoam principalmente pelas "mídias com funções pós-massivas" (Lemos, 2007), exemplos de campanhas que, com certo tom celebrativo por parte da crítica especializada, abraçam causas sociais, lançam reflexões e promovem discussões de inúmeras questões cristalizadas nos mais plurais contextos socioculturais.

Longe de uma reflexão apocalíptica ou integrada, queremos, nessa linha tênue entre uma crítica radical e um total deslumbre, "repensar novas formas de ativismo que não passam pelas formais relações com o Estado" (Machado, 2011, p.11). Novas configurações de engajamentos, que, inclusive, estão além dos coletivos e movimentos organizados *da e pela* sociedade civil.

Problematizar essas contemporâneas formas de mobilizações, inclusive as capitaneadas por atores mercadológicos, seriam os indicativos possíveis para se radiografar "uma nova atmosfera no estágio avançado da sociedade de consumo" (Machado, 2011, p.12). Estágio entrecruzado pelas comunicações mercadológica e institucional e o consumo responsável/politizado. Pensamos, aqui, uma politização do consumo gestado por estratégias midiáticas para serem consumidas nos contextos de recepção em que circulam.

A gênese para pensarmos essa proposta em torno de uma mobilização de empresas/marcas estaria nas primeiras discussões de responsabilidade social corporativa, que ainda são "um forte movimento de autorregulamentação dos mercados [...], no sentido de cumprir metas e critérios exigidos por instituições detentoras dos selos de sustentabilidade e engajamento



social" (Machado, 2011, p.145). Todavia, pensar em um engajamento de empresa/marca é ultrapassar campanhas publicitárias com verniz político apenas para a construção de bom-mocismo de imagem de marca perante o mercado e a sociedade.

Advogamos que o exercício do engajamento e posterior articulação com os debates de cidadania foram interpretados a partir de outros referenciais, além dos modelos tradicionais de ocupação e reivindicação dos espaços público-coletivos. Diferentemente dos modelos clássicos com sua crítica à ausência de projetos coletivos, essas novas formas de engajamentos, via politização comunicacional, são construídas a partir de convocações individuais tanto para o consumo quanto para a ação.

ESTUDO DE CASO: METODOLOGIA E ANÁLISE

Adotamos para esta pesquisa de natureza qualitativa, o método investigativo do "estudo de caso" (Yin, 2010), a partir do quadro "Solidariedade S.A.", do telejornal *Jornal Nacional*. Entendemos que o quadro, em seu respectivo telejornal e posterior emissora de televisão, realizou um feito paradigmático ao relacionar a triangulação: telejornalismo, cobertura da pandemia e veiculação de empresas/marcas. Um acontecimento até então improvável para a TV Globo por conta de seus princípios editoriais, que proibiam a veiculação de empresas/marcas em seus telejornais de modo promocional.

O quadro "Solidariedade S.A." teve sua primeira exibição em 14 de abril de 2020. Exceto no primeiro dia que, além da explicação do quadro, apresentou um *roll* de empresas/marcas e seus respectivos projetos e ações solidárias de enfrentamento à pandemia. Nos demais dias e subsequentes ao da estreia, o quadro durava, em média, dois minutos, contendo, além da apresentação das empresas/marcas e suas ações, discursos de seus porta-vozes que buscavam articular os valores organizacionais às ações realizadas.

Referente ao quadro, no dia de sua estreia, a jornalista Renata Vasconcelos, uma das apresentadoras do telejornal, enfatizou que:

A pandemia do coronavírus provocou uma infinidade de ações solidárias no Brasil: de cidadãos e de empresas. Os exemplos de cidadãos solidários você vê quase todo o dia por aqui, com nome e sobrenome. Já as iniciativas das empresas, a gente tem apresentado como sempre fez: sem mencionar as marcas delas. Mas a partir de hoje, e enquanto durar a pandemia, o *Jornal Nacional* vai mudar isso, porque pra superar um desafio tão grande é importante mostrar o que muitas e muitas empresas e empresários têm feito nesse período. Você vai conhecer agora algumas dessas iniciativas. (*Jornal Nacional*, 2020)

O material coletado obedeceu ao seguinte protocolo de coleta: foram analisadas as quarenta primeiras exibições, compreendidas entre o período entre 14 de abril e 29 de maio de 2020¹¹. O critério de constituição do *corpus* deu-se pelo fato de as primeiras quarenta exibições ocorrerem em todas as edições do telejornal do período, após essa data, o quadro passou a ser intercalado, ou seja, sendo exibido um dia sim e no outro não.

Não tivemos conhecimento acerca dos critérios de seleção das empresas que figuraram no quadro, também não foi possível atestar se a TV Globo monetizou o espaço do quadro para veicular e realizar inserções de empresas/marcas em detrimento de outras, assim como questionou o teólogo e filósofo Leonardo Boff em seu perfil no Twitter (Figura 2), ou se realmente foi uma atitude de reconhecimento da solidariedade das empresas no período da pandemia. Todavia, não desconsideramos os interesses, acordos e tratados mercadológicos por trás das escolhas. Também não levamos em consideração para esta análise os montantes doados, mas sim a visibilidade das empresas/marcas e suas articulações ao universo da politização via comunicação organizacional.

¹¹ A coleta e observação do material ocorreu sempre ao dia posterior a veiculação, indo de 15 de abril a 30 de maio de 2020.

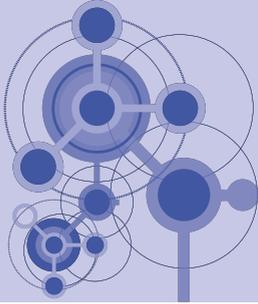


Figura 2: Critério de seleção das empresas

Fonte: Twitter¹², 2020.

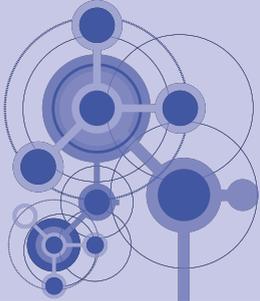
No quadro a seguir apresentamos todas as empresas/marcas que figuraram durante o período de coleta do *corpus*. Ressaltando que as empresas/marcas visibilizadas no quadro foram as que tiveram porta-vozes discursando sobre e a partir delas, afinal existiram subempresas e submarcas, ou associações que representaram algumas empresas/marcas do segmento, todavia foram apresentadas de forma secundária, apenas como ilustração para orientar o telespectador de qual grupo a empresa do dia visibilizada pertencia.

Quadro 1: Veiculação das empresas/marcas durante o período de coleta

DIA	EMPRESA/MARCA	DIA	EMPRESA/MARCA	DIA	EMPRESA/MARCA
1	Itaú Unibanco (e parceiros)	13	Carrefour Brasil	27	Samsung América Latina
	Rede D'or (e parceiros)		EDP		Kraft Heinz
	BRF Alimentos	14	Klabin	28	Lojas Renner S.A.
	Fundação Bando do Brasil		ArcelorMittal Aços Longos		Minerva Foods
	Ifood	15	Mapfre Fundación	29	P&G Brasil
Lojas Americanas	Hydro		Qualicorp		
2	NuBank	16	Sesi e Senai SP	30	Via Varejo
	Magazine Luiza		Allianz Seguros		Uber no Brasil
	Braskem	17	Coca-Cola Brasil	31	Alpargatas
3	XP Inc.		IBP		Laboratório Aché
	Ambev	18	Norte Energia	32	Johnson & Johnson Brasil
4	Natura & Co América Latina		Unitedhealth Group Brasil		Península Participações
	Instituto Votorantim	19	Câmara de Com. Árabe-Brasileira	33	JBS
5	Vale		Accenture no Brasil		RaiaDrogasil
	COSAN	20	Caca Chery	34	Grupo Solvi
6	BR Distribuidora		Ypê		Iguatemi Emp. de Shopping Centers
	Suzano	21	Conf. Nacional das Indústrias	35	Grupo Uol PagSeguro
7	Embraer		Unilever Brasil		Grupo Zurich Seguros no Brasil
	Deloitte Brasil	22	Usina Itaipu Bi-Nacional	36	Mondelez Brasil
8	BTG Pactual		Grupo Heineken		Copel
	L'oréal Brasil	23	Associação Brasileira do Alumínio	37	99
9	Gerdau		Nivea		Anglo American no Brasil
	Grupo Boticário	24	Marfrig Global Food	38	Hidroviás do Brasil
10	Nestlé no Brasil		Danone Brasil		Banco BMG
	Stone Pagamentos	25	PepsiCo no Brasil	39	Ass. Bra. da Ind. Têxtil e Confecção
11	Distribuidora Ipiranga		Petrobras		Enel Brasil
	Softys Brasil	26	Fiat Chrysler no Brasil	40	EcoRodovias
12	Banco Safra		Grupo Bayer no Brasil		Amazon Brasil
	Instituto Aço Brasil				

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

12 Disponível em: <https://bit.ly/2XAso02>. Acesso em: 22 jul. 2020.



Outro ponto importante referente às análises das empresas/marcas do nosso objeto é que elas se restringiram aos perímetros comunicacionais do quadro. Mesmo entendendo a importância de reflexões e possíveis incoerências entre “o que elas dizem” (comunicação organizacional) e “o que praticam” (cultura organizacional) (Kunsch, 2006), privilegiamos a potencialidade de engajamento dessa comunicação de empresas/marcas em causas sociais de interesse público.

A asserção se aplica às empresas/marcas iFood, aplicativo de *delivery* de refeições, que figurou na inauguração do quadro, doando um montante destinado ao auxílio dos restaurantes parceiros e aos entregadores que viessem a contrair o vírus, e à Uber (no trigésimo dia do *corpus*), outra empresa de aplicativos de transporte privado, que criou um fundo para atender motoristas e entregadores do aplicativo em todo o país que também viessem a parar de trabalhar por recomendação médica. Contudo, meses depois, iFood e Uber foram duas das empresas/marcas envolvidas na “greve dos entregadores de aplicativos”, ou naquilo que ficou conhecido como o “#BrequeDosApps”, quando entregadores paralisaram as entregas de *deliverys*, exigindo melhores condições de trabalho e contestando as arbitrariedades dos aplicativos¹³.

Como método de análise, optamos pela “análise de conteúdo” (Bardin, 2011), obedecendo seus três polos cronológicos: a) a pré-análise e a b) exploração do material, que, a partir de uma leitura flutuante, nos propiciou enquanto unidades de contexto de codificação para a descrição analítica do *corpus* coletado: o “exercício da cidadania organizacional”, o “papel das organizações frente ao atual contexto social, político e sanitário” e “a politização emergente da comunicação organizacional”, para, enfim, realizarmos o último polo cronológico, que é c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na dimensão discursiva, por diversas vezes foi reiterada, pelos porta-vozes das empresas/marcas, a asserção de que o engajamento em ações solidárias visava o “exercício de cidadania organizacional” (primeira unidade de contexto). Ilustramos com o excerto do diretor-geral da Klabin e porta-voz no quadro, Cristiano Teixeira, veiculado no décimo quarto dia de observação¹⁴: “[...] A gente acredita que numa postura de empresa-cidadã, estar próximo dessas comunidades e atuar naquilo que elas precisam, é essencial para a visão de longo prazo dessa companhia”.

Reaparecendo, a presente asserção, em outros dois momentos do *corpus*, no décimo oitavo dia de coleta dos dados¹⁵, por meio do porta-voz no quadro e CEO do UHG Brasil, José Carlos Magalhães, ao articular a realização de ações solidárias ao exercício da cidadania e da solidariedade: “Isso é uma questão de solidariedade, isso é uma questão de cidadania [...]”. E no vigésimo quinto dia de observação¹⁶, por intermédio do presidente da Petrobras e representante da empresa no quadro, Roberto Castello Branco, ressaltando ser o momento de as empresas exercerem o exercício da cidadania corporativa: “É hora de exercer a cidadania corporativa. Todos nós temos que nos unir, a Petrobras e empresas privadas, para mitigar o impacto dessa crise sobre o nosso país”.

Localizamos no *corpus* um residual articulando as ações solidárias das empresas à responsabilidade social. Mesmo sinalizado por Machado (2011), ser essa uma discussão inaugural para o atual estágio das politizações via comunicação e consumo, muitos dos porta-vozes no quadro articularam em seu discurso a associação de ações de enfrentamento à pandemia ao compromisso de responsabilidade social; para a pesquisa, uma estratégia retórica sedimentada na comunicação organizacional. Ilustramos com discursos que vão desde uma aproximação mais ampla e genérica, como na fala do porta-voz e presidente da Deloitte Brasil, Altair Rossato, localizada no sétimo dia de coleta¹⁷: “A gente entende que isso não é um ajuda, é uma responsabilidade [...]”.

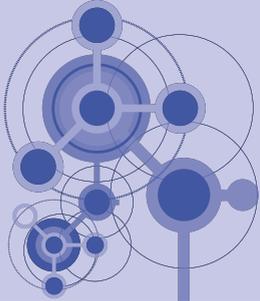
13 Disponível em: <https://bit.ly/2PxjRqE>. Acesso em: 29 jul. 2020.

14 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8519941/>. Exibição em: 29 abr. 2020.

15 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8530902/>. Exibição em: 4 maio 2020.

16 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8549549/>. Exibição em: 12 maio 2020.

17 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8499716/>. Exibição em: 21 abr. 2020.



Até as aproximações mais objetivas, como a que ocorreu por intermédio de Fabio Schettino, porta-voz no quadro e presidente da Hidrovias do Brasil, no trigésimo oitavo dia do *corpus*¹⁸, discursando a favor de uma política de responsabilidade social: "A empresa se sente na obrigação social de fazer. Nós estamos aí, nesses municípios que têm carências e a empresa tem uma política de responsabilidade social muito séria e entende que esse é o momento que a empresa tem que dar a contrapartida nas regiões onde atua".

No que compete às outras duas unidades de contexto, o "papel das organizações frente ao atual contexto social, político e sanitário" e a "politização emergente da comunicação organizacional", percebemos certa convergência entre elas, a partir do que os porta-vozes reportaram no quadro. Por exemplo, no discurso do vice-presidente de relações institucionais do Carrefour Brasil, e porta-voz no quadro, exibido no décimo terceiro dia de coleta¹⁹; Stéphane Engelhard enfatiza que ao estar envolvida com essas ações a empresa/marca cumpre com o seu papel social: "[...] Como que nós poderíamos ajudar e quem ajudar? Então na verdade começamos a elaborar uma campanha de doação e isso é a nossa contribuição. Como ajudar quem precisa mais? Então, para nós, a gente está preenchendo totalmente o nosso papel social". Outra empresa/marca que também reforçou esse deslocamento de uma atuação estrita do setor econômico para também o setor social foi a Fiat Chrysler, por meio de seu presidente Antonio Filosa, no vigésimo sexto dia do *corpus*²⁰, destacando que: "[...] Acho que, dessa forma, as empresas fazem jus ao que elas são na natureza, ou seja, elas são razões sociais. Então, além de ser atores econômicos e industriais, nós temos responsabilidade com a sociedade".

Abordando especificamente a unidade de contexto "politização emergente da comunicação organizacional", destacamos que não existiram falas de críticas direcionadas às gestões públicas das três esferas do executivo, justificável, até mesmo, pelo produto comunicacional em que o discurso era veiculado. Entretanto, a ideia de superação das fronteiras entre o público e o privado esteve presente; a constatação dialoga com a ideia de uma lógica empresarial que também passa a administrar o universo sociopolítico (Lazzarato, 2006; Quessada, 2003; Sennett, 2006).

Essa ideia esteve presente nos discursos de Marcelo Arantes de Carvalho, vice-presidente de pessoas e desenvolvimento sustentável da Braskem e porta-voz no quadro no segundo dia de exibições²¹: "Não existe agora o momento do público e do privado". Por vezes, travestido de um discurso que reivindica o trabalho em rede, como sugeriram o CEO da Natura & Co. para América Latina, João Paulo Ferreira: "Um problema tão complexo como esse que estamos vivendo, jamais poderá ser solucionado por um único ente, por um único indivíduo, uma única empresa. A solução vem da colaboração; da colaboração em rede [...]" (quarto dia de observação²²). Em consonância com o discurso do presidente da Coca-Cola Brasil, Henrique Braun, destacando no décimo sétimo de coleta dos dados²³, que: "A gente acredita que a saída para um cenário tão complexo, quanto estamos vivendo hoje, passa necessariamente por uma atuação em rede onde todos colaboram [...]". Para além do sinalizado pelos porta-vozes, suas falas nos provocam a pensar não apenas na relação entre o público e privado, mas, e a partir desse contexto de exceção e isolamento social, pensar "do público para as redes", como sugere Di Felice (2008); enquanto desdobramentos do protagonismo e cooperação de empresas/marcas junto a essa cena que ascende digito-socio-política.

Também pudemos observar esse engajamento/posicionamento por parte de algumas empresas/marcas para dimensões que ultrapassam o universo do consumo e do mercadológico. A primeira empresa/marca que associamos a tal pensamento

18 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8584768/>. Exibição em: 27 maio 2020.

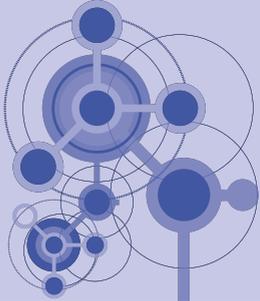
19 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8517008/>. Exibição em: 28 abr. 2020.

20 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8552131/>. Exibição em: 13 maio 2020.

21 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8485593/>. Exibição em: 15 abr. 2020.

22 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8491400/>. Exibição em: 17 abr. 2020.

23 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8527753/>. Exibição em: 2 maio 2020.



é a EDP, ao articular o envolvimento de questões além das econômicas aos valores organizacionais. Para Miguel Setas, presidente da EDP e porta-voz no quadro: "Essa missão solidária, acho que é uma missão que tem que juntar toda a sociedade, juntar todo mundo. E por isso EDP está verdadeiramente está engajada de participar de uma forma muito ativa [...]" (décimo terceiro dia de observação). E de forma mais contundente, observamos no discurso do porta-voz e presidente da Via Varejo, Roberto Fulcherberguer, esse chamamento à politização de práticas organizacionais: "O grande legado, pra mim, que fica de toda essa crise, é o legado da iniciativa privada, de fato, entender o seu papel e ajudar a sociedade mais carente do Brasil" (trigésimo dia do *corpus*²⁴).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

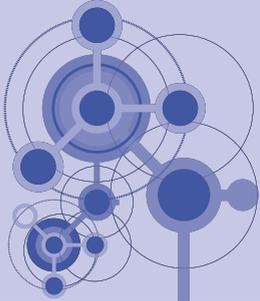
Neste artigo observamos, a partir do quadro "Solidariedade S.A.", o engajamento de empresas/marcas a partir de ações sociais e midiáticas à emergência de uma politização via comunicação organizacional. Grohmann (2018), ao problematizar, a partir de um estado da arte, os sentidos da noção de engajamento para a pesquisa em comunicação, e mesmo direcionando as discussões para o plano dos estudos de recepção, nos possibilitou pinçar nas entrelinhas de sua reflexão o questionamento do papel das empresas/marcas nesse cenário de engajamento *para além* de versões maniqueístas e/ou reiteração de teorias funcionalistas acerca da publicização de empresas/marcas com vistas para o engajamento de consumidores exclusivas ao consumo de produtos e serviços.

Em um diálogo um tanto antagônico, pensamos, articulados ao pensamento de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), que a mobilização de empresas/marcas a um posicionamento e responsabilização de demandas sociais, políticas e culturais, tem emergido daquilo que os autores definem enquanto "marketing 4.0", em "que o marketing deve adaptar-se à natureza mutável dos percursos do consumidor da economia digital", guiando-nos "na sua viagem desde a atenção até à advocacia" (p.20). Todavia, tendo como pano de fundo e já considerado por muitos consumidores como um dever organizacional, a versão anterior – o "marketing 3.0" –, ou seja, um marketing centrado no humano, no social. Aparecendo por vezes nos discursos dos porta-vozes das empresas/marcas quando as associavam à responsabilidade social e a seu caráter humano.

Essas empresas/marcas dialogam com o espírito do tempo e com consumidores que anseiam "por signos dados pelas [empresas]/marcas que o ajudem a se posicionar moralmente e não financeiramente" (Brandini, 2017, p.284) em seu círculo de interação e socialização. Implicando em uma comunhão com empresas/marcas que problematizam problemas sociais, e preferivelmente dialoguem com as de seus consumidores, por intermédio de ações e estratégias comunicacionais, nesse levante de apresentá-las enquanto politizadas com as pautas em que atuam (Postinguel, 2019). Sendo sabido que esse chamamento a um engajamento e politização via o universo do consumo reverbera em resultados e ganhos de retornos de imagem e identidade corporativa (Kunsch, 2006), além de identificação.

São outros modos de se publicizar (Casaqui, 2011), via comunicação organizacional, em mídias com funções massivas (Lemos, 2007). Enquanto muitas e atuais pesquisas se voltam às análises desses discursos e produções audiovisuais politizadas de organizações em mídias com funções pós-massivas, o presente objeto – quadro "Solidariedade S.A." do telejornal de maior audiência do país de TV aberta – mostra-se um fenômeno analógico importante, ao trazer notoriedade tanto para a comunicação de massa quanto para os discursos organizacionais. Afinal, esse engajamento comunicacional corporativo "aparece como ativo simbólico com valor econômico na esfera das trocas comerciais globais" (Michetti, 2017, p.120-121), como, também, "é operada como uma espécie de lastro simbólico que legitima a conversão de capital econômico em capital e poder políticos".

24 Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8562504/>. Exibição em: 18 maio 2020.



Por fim, cabe enquanto investigação futura aprofundar as análises, percebendo recorrências e/ou continuidades desse "brand journalism"²⁵ (Araújo, 2019), ou seja, desse estreitamente entre o jornalismo e o *branding*, para verificar se a atual política editorial da Rede Globo de Televisão foi apenas uma exceção, ou se os modelos de jornalismo cada vez mais se aproximam de diálogos com o mercado e o universo da sociedade de consumo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Soraia. Pesquisa coloca Magazine Luiza, Netflix e iFood como marcas transformadoras durante a pandemia. *B9*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/30wEU2J>. Acesso em: 22 jul. 2020.

ARAÚJO, Marcelo Marques. Brand journalism: a comunicação empresarial em interface com jornalismo, publicidade e relações públicas. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 42., 2019. *Anais [...]*. Belém: UFPA, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2DFscpo>. Acesso em: 14 jul. 2020.

ATEM, Guilherme Nery. A lógica social da forma-consumo. *Alceu*, Rio de Janeiro, v.12, n.23, p.100-111, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BALONAS, Sara. *Publicidade sem códigos de barras: contributos para o conhecimento da publicidade a favor de causas sociais em Portugal*. Braga: Húmus, 2011.

BRANDINI, Valéria. O consumo de causas sociais na era da midiatização digital. *Ação Midiática*, Curitiba, n.14, p.275-289, 2017.

CASAQUI, Vander. Por uma teoria da publicização: transformações no processo publicitário. *Significação*, São Paulo, v.38, n.36, p.131-151, 2011.

DI FELICE, Massimo. *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

DI FELICE, Massimo. Ser redes: o formismo digital dos movimentos net-ativistas. *MATRIZES*, São Paulo, v.7, n.2, p.49-71, 2013.

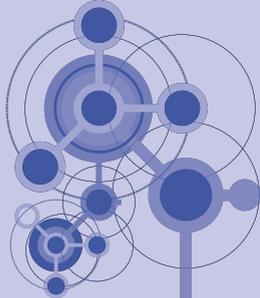
GROHMANN, Rafael. A noção de engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação. *Famecos*, Porto Alegre, v.25, n.3, p.1-17, 2018.

JAMESON, Fredric. *Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática, 1996.

JORNAL NACIONAL. Solidariedade S.A. *Rede Globo*, Brasil, 2020. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8482558/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

KLEIN, Naomi. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

25 O jornalismo é fundamental para a construção de conteúdos relevantes a partir da relevância de marcas. Para isso, os critérios de noticiabilidade, precisão, certitude, investigação, fontes, abrangência, utilidade pública entre outros, não se perdem quando há um projeto de *branded content*, ao contrário, a comunicação multipotencial possibilita um grande avanço na interface branding e jornalismo (Araújo, 2019, p.15).



KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Actual, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p.167-190.

LAZZARATO, Maurizio. *As revoluções do capitalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEMOS, André. Cidade e mobilidade: telefones celulares, funções pós-massivas e territórios informacionais. *MATRIZES*, São Paulo, v.1, n.1, p.121-137, 2007.

MACHADO, Mônica. *Consumo e politização: discursos publicitários e novos engajamentos juvenis*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2011.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: "institutos" empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea*, São Carlos, v.7, n.1, p.119-146, 2017.

POSTINGUEL, Danilo. *Masculinidades plurais, ativismos de marcas e ativismos de consumidores-fãs-fiscais*. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2019.

QUESSADA, Dominique. *O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas: como a globalização impõe produtos, sonhos e ilusões*. São Paulo: Futura, 2003.

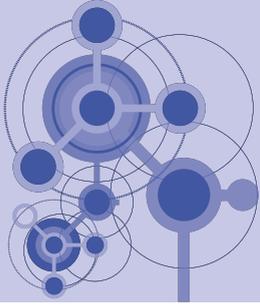
ROCHA, Rose de Melo. Comunicação e consumo: por uma leitura política dos modos de consumir. *In: BACCEGA, Maria Aparecida (org.). Comunicação e culturas do consumo*. São Paulo: Atlas, 2008.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Terezinha; SALGADO, Tiago Barcelos Pereira. Controvérsias em torno dos "Casais" de O Boticário: o acontecimento e a afetação dos públicos. *Verso e Reverso*, São Leopoldo, v.30, n.73, p.58-69, 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em 07.08.2020 e aprovado em 14.04.2021.



Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises

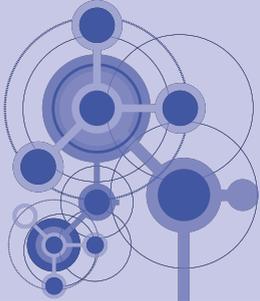
Crises generated by digital influencers:
proposals for crisis prevention and management

Crisis generadas por influenciadores digitales:
propuestas para la prevención y gestión de crisis



Issaaf Karhawi

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre pela mesma instituição.
- Professora no curso de pós-graduação em Mídia, Informação e Cultura do Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (Celacc) da USP.
- Pesquisadora no Grupo de Pesquisa em Comunicação, Jornalismo e Mídias Digitais (COM+) da ECA-USP.
- E-mail: issaaf@gmail.com



Resumo

A parceria entre marcas e influenciadores digitais já faz parte do planejamento estratégico de comunicação das organizações. Algumas delas, no entanto, podem se tornar um risco para a reputação das empresas, especialmente no ambiente digital. Assim, o objetivo deste artigo é discutir conceitos de gestão de crises e seus impactos no relacionamento com a opinião pública. Além de propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* e apresentar ferramentas de prevenção para essas situações.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE CRISE • PREVENÇÃO • REPUTAÇÃO • INFLUENCIADORES DIGITAIS • ORGANIZAÇÕES.

Abstract

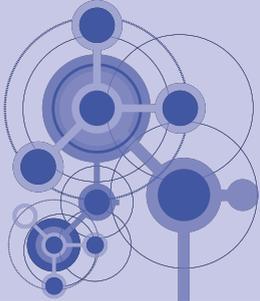
The relation between brands and digital influencers is already part of the strategic communication planning of organizations. However, some can become a risk to companies' reputation, especially in the social media. Thus, this article seeks to discuss some concepts of crisis management and their effects on the public opinion. Moreover, the author proposes a category of *crises generated by digital influencers* and presents some tools for preventing these situations.

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT • PREVENTION • REPUTATION • DIGITAL INFLUENCERS • ORGANIZATIONS.

Resumen

La asociación entre marcas e influenciadores digitales ya forma parte de la planificación estratégica de la comunicación de las organizaciones. Sin embargo, algunas pueden convertirse en un riesgo para la reputación de las empresas, especialmente en el entorno digital. El propósito de este artículo es discutir los conceptos de gestión de crisis y sus impactos en la opinión pública. Además, se propone la categoría de *crisis generadas por influenciadores digitales* y se presenta herramientas preventivas para esas situaciones.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN DE CRISIS • PREVENCIÓN • REPUTACIÓN • INFLUENCIADORES DIGITALES • ORGANIZACIONES.



INTRODUÇÃO

Os influenciadores digitais, blogueiros, *youtubers* ou *creators* são produtores de conteúdo que se valem da reputação que constroem na rede junto a seus públicos para atuar ao lado de marcas na promoção de produtos. Esse tipo de parceria comercial tem sido uma estratégia comum no Brasil, tanto em estratégias de Relações Públicas quanto em ações de mídia paga. Em pesquisa realizada pelo YouPix, em 2021, com 94 empresas brasileiras, revela-se que 94% delas costumam realizar ações remuneradas com influenciadores digitais com o objetivo principal de amplificar mensagem de marca. Em 2019, esse número era de 83% (Youpix, 2021). E os influenciadores são, de fato, eficazes em diversos tipos de ações, desde a articulação de pautas entre seus seguidores até a interferência direta na tomada de decisão para o consumo material (Qualibest, 2018).

A confiança em um influenciador se deve ao vínculo construído na rede por meio de estratégias de relacionamento. Assim, "aquilo que hoje é chamado de *influência digital* refere-se, na verdade, àquilo que entendemos como legitimação pelos pares, consolidação da reputação, crédito e prestígio em um campo" (Karhawi, 2018, p.153, grifo da autora). Não nasce o influenciador digital no momento em que o sujeito escolhe trabalhar como um e transforma a sua conta pessoal nas redes sociais em um perfil comercial. Ser influenciador digital é ser legitimado pelos públicos e pelo mercado.

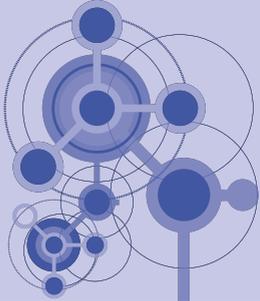
Mas atuar ao lado de influenciadores digitais requer estratégia, uma vez que temos visto nos últimos anos a proliferação de campanhas malsucedidas com influenciadores que acabam gerando situações de crise ou de desconforto tanto para marcas quanto para *youtubers* e blogueiros. Desse modo, é importante reconhecer que os influenciadores digitais "[...] estão sujeitos a enfrentar uma crise de reputação que pode afetar a marca a eles associada" (Sng; Au; Pang, 2019, p.304, tradução nossa). As recentes discussões sobre cancelamento, por exemplo, deixam ainda mais evidente os riscos desse tipo de associação (Unzelte, 2021).

Assim, este artigo tem como principal objetivo propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* a partir da ampliação da tipologia construída por Barger (2013). Desse modo, trata-se de um artigo de caráter teórico em que os objetivos se concentram em traçar "[...] o desenvolvimento da teoria para expandir e refinar os constructos, apresentar uma nova teoria ou analisar uma teoria existente, apontando falhas ou demonstrando a vantagem de uma teoria sobre a outra" (Apa, 2012, p.26-27 *apud* Soares; Picolli; Casagrande, 2018, p.314).

Para isso, especificamente, objetiva-se discutir os conceitos basilares do gerenciamento de crises no ambiente digital, a importância da preservação da reputação das organizações em qualquer tipo de atuação nas redes e as particularidades da prevenção de crises na atuação com influenciadores digitais. Ao final do artigo, dois exemplos de crise são apresentados – envolvendo diferentes organizações e os influenciadores Júlio Cocielo, em 2018, e Gabriela Pugliesi, em 2020. Os exemplos escolhidos justificam-se pela notoriedade midiática que obtiveram e contribuem para a questão teórica levantada ao longo do artigo.

CONFIANÇA, REPUTAÇÃO E BENEFÍCIO DA DÚVIDA

Para Argenti (2014, p.336), em situações de crise "a comunicação assume uma importância maior do que a ação quando a crise envolve elementos menos tangíveis, como a perda da reputação [...]". Cada vez mais, a reputação é um insumo essencial para as estratégias de comunicação em um cenário em que "os valores emergentes passam a ser baseados em uma moeda não monetária, a reputação, medida pelo grau de atenção atraído pelo produto" ou organização (Carvalho, 2011, p.121).



E se a identidade de uma organização diz respeito a como ela gostaria de ser percebida e a imagem a como ela é realmente percebida pelos públicos, “falar em reputação significa focar em algo mais duradouro, para um reflexo dos traços de identidade da empresa” (Carvalho, 2011, p.130). Teixeira, por sua vez, afirma que “[...] reputação é a consequência da boa imagem, que é construída por meio da identidade. É um círculo vicioso no bom sentido: identidade gera imagem, que gera reputação” (2013, p.49). Ou seja, a reputação está ligada à confiança e, portanto, a um trabalho diário. Isso exige ações de longa duração que acabam por colocar a reputação sempre à mercê de situações positivas e negativas vividas pela organização. Especialmente, à mercê daquilo que o público compreende de sua atuação e posicionamento.

Por essa razão, as redes sociais passam a ser um espaço que facilita a construção da reputação. E, mesmo que o digital faça parte da rotina midiática dos públicos, as organizações ainda não usufruem do máximo que a rede pode proporcionar. De acordo com Cipriani, “as empresas veem nas mídias sociais meramente uma mídia, e não uma plataforma de relacionamento, diálogo, conversação com o mercado” (2014, p.20). Ocorre que o modelo clássico de distribuição um-para-muitos ainda impera nas relações entre as marcas e seus públicos. Por outro lado, empresas que prezam pela construção de relacionamento na rede são beneficiadas em momentos de crise:

[...] as pessoas valorizam e recompensam as marcas e organizações que se estabelecem nas redes sociais para falar com elas. Ao mesmo tempo, cada vez mais esse público passa a ignorar aquelas que estão lá apenas para falar sobre si mesmas, sem qualquer intenção de escutá-lo. (Barger, 2013, p.4)

Situações de crise exigem retratação. E para esse tipo de posicionamento é necessário que os públicos estejam dispostos a ouvir; ação que é garantida à organização apenas quando existiu, no momento pré-crise, uma preocupação com relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse.

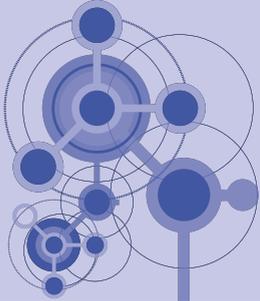
A confiança é o bem mais importante nas redes sociais – e se você não tiver investido nisso antes de uma situação de crise, não terá ninguém com quem contar. Portanto, sua melhor chance nesse caso é implementar iniciativas nas redes sociais antes que qualquer conflito se apresente. (Barger, 2013, p.22)

Com o investimento em estratégias de comunicação digital voltadas para o relacionamento, além dos resultados imediatos, há aqueles de longo prazo. Um deles é o *benefício da dúvida*. De maneira geral, “[...] o público procurará a resposta da organização diante da crise antes de fazer o julgamento final” (Argenti, 2014, p.315). As organizações que se valem desse “crédito”, desse benefício dos públicos, são aquelas que, ao longo de sua história, investiram em construção de reputação e de um relacionamento sólido com os diversos *stakeholders*.

Mas, ainda que a organização tenha anos de reputação “offline”, no digital a reputação é construída todos os dias tendo o público como testemunha das ações diárias da organização. De um lado, portanto, há uma grande vantagem no que se refere a empresas preocupadas com uma imagem de marca positiva e posicionamentos coerentes; mas um grande problema quando a organização não se vale da construção de vínculo e reputação no ambiente digital desperdiçando uma possibilidade de angariar fãs da marca que podem ser valiosos no momento de uma crise. Para Teixeira (2013, p.56):

A boa reputação em momentos de crise se torna um crédito conquistado em momentos de calma por meio da comunicação consolidada. Quando uma crise se desencadeia e expõe a marca a uma situação delicada, esses créditos salvarão a empresa de ter sua reputação atingida negativamente.

Portanto, ainda que o gerenciamento de crises se dê quando a situação acontece de fato, tudo aquilo que é feito antes mesmo da crise ocorrer faz parte da prevenção da crise, ou da etapa de pré-crise. Trata-se do momento mais importante da gestão:



nele, instituem-se relações de confiança. Na prática, é o momento de identificação das vulnerabilidades da organização, preparação de um plano de gestão de crises e assim por diante. Os públicos valorizam rapidez e transparência na solução de uma crise, possíveis apenas com preparação.

CRISES GERADAS POR INFLUENCIADORES DIGITAIS

Há diversas tipologias para as crises. Algumas diferenciam as crises a partir das perdas provocadas: se tangíveis ou intangíveis (Argenti, 2014); outras categorizam as crises a partir dos públicos diretamente afetados e/ou lesados com a situação (Neves, 2002); e há aquelas crises estritamente digitais – iniciadas ou propagadas pela rede (Barger, 2013). Em comum, todas guardam as seguintes características:

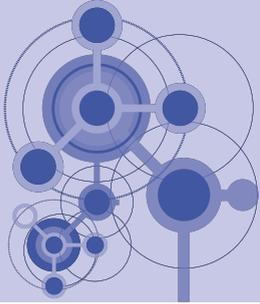
A crise, na maioria dos casos, origina-se de um risco não administrado, calculado, minimizado ou prevenido. Deve-se deixar claro que crise é o desdobramento de um fato, ou seja, o assunto passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos. (Teixeira, 2013, p.24)

Neves (2002) afirma que há organizações mais suscetíveis ao surgimento de uma crise, empresas que são integrantes de grupos de riscos. Na lista do autor encontram-se, por exemplo, empresas que atuam na área de produtos farmacêuticos ou alimentícios; que trabalham com matéria-prima de origem animal ou que usam animais para pesquisas; que têm atividades e operações relativas ao meio ambiente. Para este artigo, o grupo de risco que vale destacar é aquele de empresas dirigidas por pessoas de alta exposição na mídia ou aquelas que têm líderes considerados “polêmicos”. Barger (2013), por sua vez, identifica seis tipos de crises enfrentadas na era digital: 1) Crise gerada por funcionário; 2) Crise por falha no SAC; 3) Crise de campanha; 4) Crise por falha nas mídias sociais; 5) *Brain freeze* organizacional; e 6) Desastre organizacional. A primeira delas, a crise gerada por um funcionário, é quando um colaborador publica algo nas redes sociais ou se pronuncia de forma desalinhada com os princípios organizacionais da empresa.

Nas crises geradas por líderes ou por colaboradores, destacadas anteriormente, há uma preocupação com aquilo que pessoas associadas à organização podem causar de dano à reputação da empresa. Tanto o colaborador quanto o líder são agentes que contribuem diariamente para a consolidação da reputação das organizações (Terra, 2021). Eles podem atuar como porta-vozes diariamente de forma estratégica ou mesmo genuína e auxiliam naquilo que os clientes, acionistas ou mesmo fãs de determinada marca entendem como a imagem da organização.

De maneira geral, os influenciadores digitais podem ser considerados públicos das organizações (Dreyer, 2017). De forma mais específica, quando um influenciador é contratado por uma marca para ações de promoção, ele deixa de ser apenas um consumidor influente nas redes sociais e passa a ser encarado como público diretamente ligado à reputação de uma marca. Por essa razão, seria possível afirmar que entre os tipos de crises, as *crises geradas por influenciadores digitais* seriam mais uma modalidade a ser considerada.

A necessidade de se definir uma categoria de crises oriunda da atuação com influenciadores se dá pelas particularidades desse público. Ainda que o termo *influenciador digital* esteja fortemente associado ao papel de impactar em decisões de consumo e escolha de marcas (Silva; Tessarolo, 2016), deve-se considerar que esses sujeitos são “hoje centrais aos processos de sociabilidade” (Corrêa, 2017, p.29). Isso se deve ao papel de líderes de opinião que eles podem desempenhar nas redes, em grupos sociais distintos (Martino, 2018; Motta; Bittencourt; Viana, 2014). É esse caráter particular, que decorre de processos de legitimação entre os pares, que resulta na multiplicidade de influenciadores. Em entrevista, Abidin afirma que “os influenciadores digitais são um produto da cultura popular. Isso significa que também podemos lê-los como um texto



cultural popular na medida em que servem a muitos propósitos" (Abidin; Karhawi, 2021, p.294). A pesquisadora menciona, por exemplo, influenciadores que têm importante papel na amplificação ou supressão de discursos, na naturalização de condutas e, também, na publicização de produtos.

Nesse sentido, Abidin também se refere aos gêneros dos influenciadores – que podem tratar de temas como estilo de vida, literatura, viagens, estudos, moda e beleza – até o alcance que esses sujeitos têm nas redes – desde o microinfluenciador com um menor número de seguidores até o influenciador/celebridade que alcança milhões de pessoas (Criscuolo; Monteiro; Navarro, 2017).

E se há um número tão diverso de influenciadores digitais, assume-se que há também uma variedade de ações e associações com marcas e organizações – desde presença em eventos, campanhas publicitárias, desenvolvimento de produtos, campanhas exclusivamente digitais, parcerias de longo prazo no papel de embaixador, consultoria para posicionamento digital. Portanto, prevenção de crises passa a ser parte do trabalho.

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO DE CRISES GERADAS POR INFLUENCIADORES DIGITAIS

Grande parte da gestão de crises se dá no momento de prevenção, no pré-crise. Para Argenti (2014), a preparação para uma crise inclui etapas de avaliação de riscos, construção de um inventário de possíveis crises, identificação dos efeitos da crise nos públicos, definição dos objetivos de comunicação para crises potenciais e planejamento do manual de crises com dados sobre formação da equipe e centralização da comunicação.

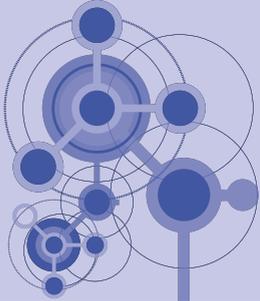
Já para Neves (2002), há dez passos que devem ser seguidos na prevenção ou preparação para uma crise: 1) Criação do time de gestão de crises; 2) Análise da missão, visão e valores da organização; 3) Estudo das crises pelas quais a empresa já passou; 4) *Check up* da organização e de seus diversos setores; 5) Criação de *issue management* (gestão de vulnerabilidades da organização); 6) Designação do porta-voz; 7) Organização do banco de dados; 8) Avaliação da estratégia; 9) Simulação da crise; 10) Preparação do plano de emergência.

Por sua vez, nas redes sociais digitais, uma forma de evitar ou reconhecer de forma mais ágil uma situação de crise é por meio do monitoramento. Trata-se da "coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análise de menções online públicas a determinado(s) termo(s) previamente definido(s) e seus emissores" (Silva, 2012, p.41-42). O monitoramento em redes sociais digitais serve para conhecer o público de interesse da organização e identificar seus sentimentos em relação a uma empresa, produto ou temática. Se o monitoramento é feito constantemente, é possível definir como o público se sente e, no sinal de alguma mudança – que pode ser instaurada pelo surgimento de uma crise –, a equipe de monitoramento será a primeira a perceber a instauração de uma crise.

O que as estratégias de prevenção de crises evidenciam é o fato de que há sempre a necessidade de se questionar, nas etapas de planejamento, se existe a possibilidade de uma campanha publicitária, uma ação de relações públicas ou mesmo um produto ser o elemento gerador de uma crise. Este artigo acrescenta às preocupações do gestor de crises, também, a parceria com influenciadores digitais e articula algumas estratégias de prevenção de crises.

Alinhamento de missão, visão e valores

A análise da missão, visão e valores da organização faz parte da prevenção de crises tradicional (Neves, 2002). Havendo a necessidade de um pronunciamento ou nota de retratação, será a ética da empresa, escrita ou não, que sustentará toda a



comunicação durante a crise. Espera-se que missão, visão e valores sejam noções compartilhadas durante toda a comunicação de marca das organizações que prezam por uma imagem corporativa coerente. Por essa razão, o trabalho com um influenciador não deve estar apoiado apenas em métricas consideradas de sucesso, como número de seguidores ou curtidas em uma foto, mas na ética do influenciador (Youpix, 2019).

De forma tácita ou formalizada, como qualquer outra marca, o influenciador digital também atua com base em missão, visão e valores específicos refletidos em seu trabalho diário. Nesse sentido, cabe analisar se a) missão, visão e valores dos influenciadores digitais estão alinhados aos da empresa?; b) de que forma aquilo que o influenciador digital tem como valores interfere, negativa ou positivamente, na construção de marca do produto? Essas questões seriam similares ao que Neves define como o momento pré-crise de identificar vulnerabilidades na organização. Se há desalinhos entre influenciador e organizações, existe a chance dessa parceria ser mal-recebida, mal interpretada e, como resultado, gerar um incômodo nos públicos resultando em uma situação de crise.

Identificação e análise de crise anteriores

Para as organizações, a prevenção de crises prevê um momento de análise das crises já enfrentadas pela empresa (Neves, 2002), tanto as que tiveram um resultado positivo quanto as que não terminaram da forma como se esperava. Nesse momento, deve-se perguntar quais foram os primeiros sinais da crise; o que levou a organização àquela situação; quais foram as atitudes tomadas pela empresa; como foi a reação do público e, por fim, entender se o plano de gerenciamento de crises colocado em prática falhou ou prosperou (Neves, 2002).

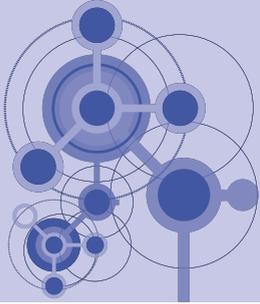
Esses questionamentos em um momento pós-crise servem para mapear ações que podem ser levadas adiante em uma próxima crise, as que devem ser mudadas ou identificar padrões, riscos etc. Defendemos que a análise de crises passadas também deve ser considerada no trabalho com influenciadores digitais. Quais foram as crises pelas quais o influenciador escolhido para determinada campanha já passou? Foi ele o gerador da crise ou vítima de alguma situação? Como ele se posicionou na ocasião? Como os públicos reagiram? Essa pesquisa evitaria, por exemplo, surpresas no momento de ativação do influenciador ou uma recepção negativa da ação por parte dos públicos que acompanharam crises passadas.

Estudo da história do influenciador

A síntese dos pontos *a* e *b* seria: a melhor forma de prevenir crises em ações com influenciadores digitais é estudando a história daquele produtor de conteúdo. Não é necessário se apegar aos erros do passado – já que a mudança no tipo de produção de conteúdo do influenciador é natural e esperada –, mas conhecer os vídeos ou posts mais populares, entender como se relaciona com seus seguidores, conhecer os assuntos sobre os quais mais gosta de escrever ou falar é um passo que antecipa situações embaraçosas para as marcas.

A escolha do influenciador digital ainda está muito atrelada aos números das redes sociais. Quanto mais seguidores, mais ofertas de trabalho surgem para o influenciador. E está neste ponto o risco para as organizações que se respaldam nos números apenas e não em estudos mais aprofundados sobre o influenciador em questão (Filizola, 2021). Mais do que quantos seguidores um influenciador tem, a pergunta é: de que forma ele influencia seus seguidores? Como essa relação de confiança foi construída? O que o diferencia de outros influenciadores e o coloca nesse lugar de prestígio e reputação?

Cabe salientar que não é possível prever com precisão a magnitude de uma crise. A partir do monitoramento constante e estudo de crises passadas é possível pressupor reações e abrangência da crise, mas cada crise é uma crise. Portanto, pode



ser que uma ação malsucedida com um influenciador gere resultados negativos para uma marca, mas pode ser também que o público reconheça que a organização não é responsável pela crise e o caso se encerra facilmente.

Liberdade de produção e narrativas autênticas

Ao discutir a profissionalização nos espaços dos antigos blogs de moda, Ziv (2011) aponta que uma escolha equivocada das empresas com as quais trabalhar, por parte do blogueiro, poderia colocar em xeque toda a sua relação positiva com seus públicos. Corria-se o risco de descaracterizar sua produção de conteúdo ao indicar produtos que pouco ou nada se alinhavam com aquilo que, de fato, ele consumiria ou indicaria. Karhawi (2016) também aponta que os blogueiros, ao estabelecerem parcerias comerciais com marcas, acabavam colocando em risco a legitimidade outorgada por seus leitores por conta da invasão do comercial no espaço pessoal do blog. Com os influenciadores, a dinâmica é a mesma. A entrada dos posts patrocinados e campanhas publicitárias coloca em xeque a relação de confiança que esses sujeitos estabelecem com seus públicos e, também, a relação da marca com os públicos do influenciador. Isso porque existe um pacto tácito entre influenciador e audiência que só se sustenta por meio da confiança e autenticidade (Karhawi, 2016). Uma forma de evitar resultados negativos está nos cuidados por parte dos contratantes:

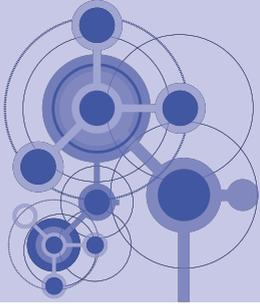
[...] a função das empresas não é apenas definir parcerias com blogs, mas escolhê-los coerentemente; o cuidado com a seleção deve ser redobrado. Ao se associar a alguma marca, o blogueiro torna-se uma espécie de porta-voz incapaz de ser controlado a todo o momento. Por isso, a seleção deve ser minuciosa. A definição dos blogs deve basear-se não apenas no número de acesso ou de influência na rede, mas, especialmente, nos ideais e posicionamento do blogueiro [...]. Assim, marcas e empresas devem buscar por blogs que compartilhem de seus ideais além de ater-se a detalhes técnicos importantes como um bom texto, boas fotos, profissionalismo com prazos e metas [...]. (Karhawi, 2016, p.207)

Ainda que a passagem anterior se refira aos blogs e blogueiros de 2016, basta usarmos a palavra influenciador – ou o termo em vigor – para refletir sobre pontos que poderiam fazer parte da prevenção de crises com influenciadores. Muitas vezes, para as marcas, a velocidade imposta pelas campanhas publicitárias pontuais impede a construção de relacionamento entre organização-influenciador. Ainda assim, seria possível traçar estratégias que podem evitar o fracasso de uma ação e a repercussão negativa junto à opinião pública: a) Investimento na construção de narrativas e não apenas de anúncios; b) construção de relações genuínas entre marca e influenciador; c) opção por posts e vídeos autênticos e alinhados à narrativa e tom habituais dos influenciadores digitais (Enke; Borchers, 2019; Karhawi, 2016; Youpix, 2019).

Caberia o acréscimo de um ponto: liberdade na criação. Após estudar a história do influenciador, conhecer seu trabalho, avaliar as crises pelas quais ele já passou ou já gerou, os riscos de uma campanha não sair como o previsto já estão calculados. Esse estudo prévio dá segurança para que a marca produza em parceria com influenciadores digitais abrindo espaço para que o próprio criador de conteúdo escreva o roteiro, defina cenários, escolha os melhores momentos para publicar a campanha sem predefinições.

Os influenciadores digitais adquiriram várias competências relevantes para a produção de conteúdos de sucesso para as redes sociais. Eles aprenderam habilidades técnicas de produção e gerenciamento de projetos; possuem conhecimento sobre gêneros de mídia social, como tutoriais, [...] desafios ou testes de produtos; eles podem identificar tópicos que são relevantes para seus públicos [...]. Além disso, muitos influenciadores digitais desenvolveram estilos visuais e narrativos individuais. (Enke; Borchers, 2019, p.264)

Assim, trabalhar com influenciadores digitais traz resultados que a mídia paga e programada não trariam: um resultado baseado em proximidade e percepções de tendências, gostos e interesses dos públicos no ambiente digital (Enke; Borchers, 2019).



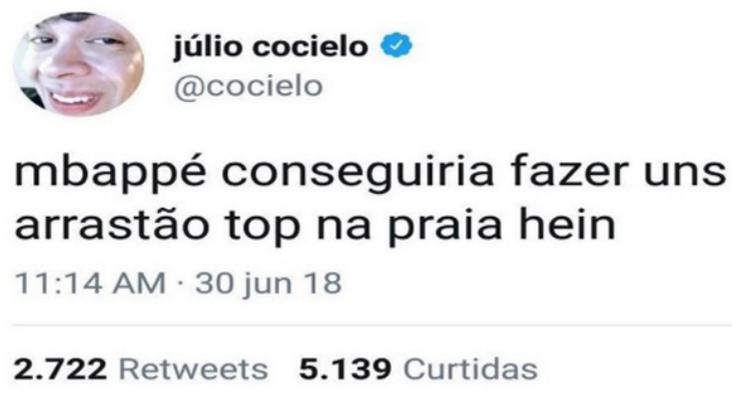
Limitar a produção de conteúdo dos influenciadores àquilo que pode e àquilo que não pode ser dito ou feito é restringir sua produção – aquela mesma que o colocou nesse lugar de influência e que, como consequência, fez a empresa em questão procurar por seu trabalho de divulgação.

A TEORIA NA PRÁTICA: EXEMPLOS DE CRISES

Até aqui, propomos a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* a fim de permitir aos profissionais da comunicação o reconhecimento desse risco e a reunião de ferramentas para sua prevenção e contenção. De modo a evidenciar essa discussão, selecionamos dois exemplos que ilustram esse tipo de crise, com base na repercussão midiática¹ que ambos tiveram, em momentos diferentes do mercado.

O primeiro caso foi protagonizado pelo influenciador Júlio Cocielo, no ano de 2018, durante a Copa do Mundo da Rússia². Durante o jogo entre França e Argentina, em 30 de junho de 2018, o jovem publicou um *tweet* (Figura 1) em seu perfil comentando a agilidade do jogador negro Kylian Mbappé.

Figura 1: *Tweet* de Júlio Cocielo



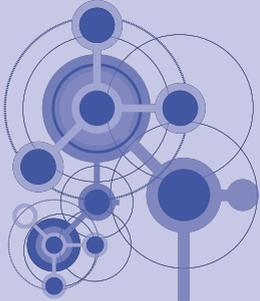
Fonte: Twitter.

À época, o *youtuber* estava na Rússia para assistir à Copa do Mundo com o patrocínio de marcas como a Embratur³, responsável por levá-lo até o país. Após o *tweet* racista, os consumidores da Embratur e de outras marcas com as quais o influenciador mantinha contratos de patrocínio – ou ações publicitárias em curso durante a Copa do Mundo – passaram a questionar as empresas em *posts* nas redes sociais e cobrar um posicionamento em relação à publicação do *youtuber* Júlio Cocielo. O questionamento principal era: será que a posição do influenciador está alinhada aos princípios da empresa que escolheu patrociná-lo? E, caso não esteja, o que a empresa tem a dizer sobre isso? Ou, em comentários mais inflamados, as mensagens questionavam o porquê de a marca ter escolhido um representante racista entre tantos influenciadores digitais. A repercussão negativa levou empresas como a Submarino, por exemplo, que mantinha uma ação pontual com o influenciador, suspender a campanha e se posicionar.

¹ As reportagens veiculadas na mídia tradicional, e referenciadas em nota de rodapé, dão um pouco da dimensão midiática que os casos tomaram em 2018 e em 2020.

² Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-e-criticado-por-comentario-sobre-mbappe-conseguiria-fazer-uns-arrastao-top-na-praia.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2021.

³ Disponível em: <https://esportes.yahoo.com/noticias/embratur-tira-julio-cocielo-v%C3%ADdeo-215300125.html>. Acesso em: 2 abr. 2021.

Figura 2: *Tweet* da empresa Submarino

Fonte: Twitter.

De acordo com apuração do site G1⁴, o banco Itaú, que no dia do *tweet* de Cocielo veiculava um vídeo sobre a Copa do Mundo com o influenciador, informou que “o youtuber não faz mais parte de qualquer peça de comunicação” da campanha. Outra empresa que trabalhava, à época, com Cocielo, era a Adidas, que também suspendeu a parceria com o influenciador, alegando repudiar manifestações discriminatórias. Mesmo marcas que já não mantinham mais relações comerciais com o influenciador foram cobradas por um posicionamento, como o McDonald's⁵ e a Coca-Cola. A empresa de bebidas havia feito parcerias com o influenciador em 2016 e, ainda assim, se posicionou em relação ao caso:

'Manifestações preconceituosas não são toleradas', disse a empresa em posicionamento. 'Atualmente, não temos qualquer ligação com Julio Cocielo e também não temos planos para futuras parceria'. Em nota, sua assessoria de imprensa disse que 'a marca fez algumas contratações pontuais, como no caso dos Jogos Olímpicos, mas não trabalha com ele desde 2016'⁶.

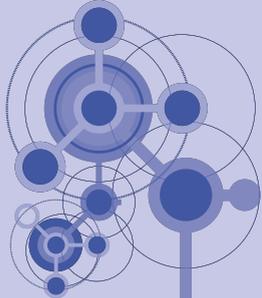
Não podemos desconsiderar, aqui, a crise gerada para o próprio influenciador que foi condenado a pagar, por promotores de Justiça de Direitos Humanos, 7,4 milhões de reais por dano social coletivo por causa do teor da mensagem⁷, mas fica evidente o desconforto gerado pelo *tweet* para as marcas que tinham alguma relação com o influenciador. O posicionamento das organizações se deu por uma exigência dos consumidores revelando que, em alguma medida, os públicos se sentiram lesados pela situação gerada pelo *youtuber*. E essa é uma característica essencial das crises com a opinião pública. De acordo com Neves (2002, p.32), estamos diante de uma crise quando determinada situação repercute de forma negativa junto à opinião pública e “[...] causa desagrado, desconforto, repúdio, raiva”. E, de alguma forma, os interesses dos constituintes são afetados, como se os públicos tivessem tido um bem lesado, seja ele um patrimônio, sua segurança, saúde, vida; seja algum de seus direitos, princípios ou crenças.

4 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-anunciam-retirada-de-campanhas-com-julio-cocielo-apos-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

5 Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/07/02/marcas-se-manifestam-sobre-post-polemico-de-julio-cocielo.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

6 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-anunciam-retirada-de-campanhas-com-julio-cocielo-apos-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2021.

7 Disponível em: <https://veja.abril.com.br/entretenimento/promotoria-cobra-r-7-mi-de-youtuber-julio-cocielo-por-tuite-sobre-mbappe/>. Acesso em: 10 mar. 2019.



Após a polêmica, o *youtuber* deletou mais de 50 mil tweets de seu perfil⁸. Alguns deles, publicados em anos anteriores, haviam sido encontrados pelos seus seguidores e já continham declarações de caráter racista. Dessa forma, justifica-se aqui a necessidade de conhecer os valores do influenciador, analisar seu conteúdo e avaliar se a parceria vale ou não a pena para a marca.

Situação similar ocorreu com a influenciadora *fitness* Gabriela Pugliesi, em 25 de abril de 2020⁹, quando ela promoveu uma festa em sua casa, durante a quarentena imposta pela Covid-19. Mesmo após ter sido contaminada pela doença e se recuperado, Gabriela Pugliesi realizou uma confraternização entre amigos e compartilhou alguns momentos em seus *stories* no Instagram. As cenas mostravam a jovem menosprezando a vida com palavrões e ignorando as recomendações da Organização Mundial da Saúde¹⁰.

A consequência imediata da repercussão do vídeo foi a perda de 150 mil seguidores no Instagram da influenciadora, de um total de 4,5 milhões¹¹. Além disso, “o comportamento de Gabriela [...] fez muita gente questionar não apenas a influencer, mas as marcas que a patrocinavam, obrigando-as a se posicionarem sobre o tema” (Calais, 2020). À época, Pugliesi estava associada a diversas empresas, em ações pontuais – como posts patrocinados – e em parcerias de longo prazo no papel de embaixadora.

Essa cobrança da sociedade sobre as empresas fez com que a influencer perdesse quase uma dezena de contratos publicitários, de marcas como HOPE, Baw, LBA, Body For Sure, Desinchá, Evolution Coffee, Rappi, Mais Pura e Liv Up. Além disso, outras companhias que já tinham contratado Gabriela no passado, como Copenhagen, Ambev e Fazenda Futuro, [...] se pronunciaram dizendo discordar de suas atitudes e não a enxergar mais como uma futura parceira de trabalhos. (Calais, 2020)

De acordo com levantamento realizado pela Forbes e pela agência Brunch, o episódio da festa teria acarretado prejuízo de cerca de 3 milhões para a influenciadora digital por conta das quebras de contrato¹².

Novamente, não se deve ignorar que enquanto os influenciadores digitais enfrentam suas próprias crises pessoais e/ou de negócio, a situação serve como um sinal de alerta para as marcas: “embora a indiscrição pessoal do influenciador digital esteja além do controle da organização, a decisão de empregá-lo ainda está dentro do domínio da empresa. As partes interessadas responsabilizam a organização por sua seleção e gestão de influenciadores” (Sng; Au; Pang, 2019, p.312, tradução nossa).

Quando as empresas optam por suspender contratos, observa-se a estratégia de “ação corretiva” (Sng; Au; Pang, 2019); uma resposta a uma ameaça, uma crise iminente, uma colisão entre valores da organização e do influenciador. O rompimento do contrato é uma forma de proteger a reputação da organização. Outra ação comum é a “simples negação” (Sng; Au; Pang, 2019) em que não há tomadas de decisão tão enfáticas, mas uma ênfase no fato de que a posição do influenciador não reflete os valores da marca.

Na crise protagonizada pela influenciadora Gabriela Pugliesi, cabe destacar os posicionamentos, para a imprensa ou em suas próprias redes, das marcas Hope (lingerie), Liv Up (alimentos), Desinchá (bebidas), Baw clothing (vestuário) e Rappi

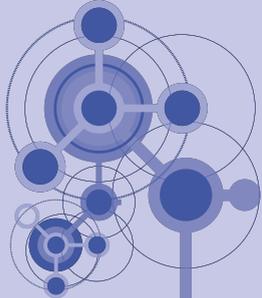
8 Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-apaga-cerca-de-50-mil-tuites-apos-polemica-por-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

9 Disponível em: <https://revistaglamour.globo.com/Celebridades/Hot-news/noticia/2015/10/gabriela-pugliesi-se-pronuncia-sobre-polemica-envolvendo-marca-de-lingeries-e-instituicao-apae.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

10 Disponível em: <https://www.metropoles.com/celebridades/apos-foda-se-a-vida-pugliesi-diz-estar-preocupada-com-2a-onda-da-covid-19>. Acesso em: 4 abr. 2021.

11 Disponível em: <https://istoe.com.br/alem-de-contratos-cancelados-gabriela-pugliesi-perde-mais-de-100-mil-seguidores-na-rede-social/>. Acesso em: 4 abr. 2021.

12 Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/05/festa-durante-isolamento-pode-ter-causado-prejuizos-de-r-3-milhoes-a-gabriela-pugliesi/>. Acesso em: 4 abr. 2021.



(entrega por aplicativo)¹³. Todas optaram por enfatizar as ações que estavam implementando contra a Covid-19 dentro das próprias organizações, junto aos colaboradores e clientes, para então deixar claro o posicionamento de suspender contratos com a influenciadora digital¹⁴.

Figura 3: Exemplo de retratação da marca Desinchá



Fonte: Instagram.

Ainda que os fatos geradores de crises sejam sempre uma surpresa, já que não há sinais de quando a situação pode acontecer, tanto os casos de Gabriela Pugliesi quanto de Júlio Cocielo deixam evidente o desalinhamento entre valores da organização e dos influenciadores. Também, em ambos os casos, observa-se a existência de conflitos anteriores. Antes da polêmica da festa durante a quarentena da Covid-19, por exemplo, Gabriela Pugliesi já havia se envolvido em outras situações de crise com a Apae e com a Hope, marca de lingerie, em 2015¹⁵, além de ter sido questionada por conteúdos publicados em suas redes sociais¹⁶. Situações que, por diversos motivos, parecem ter sido ignoradas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De caráter teórico, esse artigo buscou propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais*. Sumariamente, essas crises são protagonizadas por influenciadores digitais, mas impactam direta ou indiretamente nas organizações com as quais eles mantêm relações comerciais, parcerias ou associações pontuais. As crises vividas pelos influenciadores podem indicar uma crise iminente para as organizações, situação em que o insumo mais valioso da marca, a reputação, pode ser colocado em xeque. As crises geradas por influenciadores digitais podem não ser financeiras ou ambientais, mas são, sem dúvida, crises de reputação.

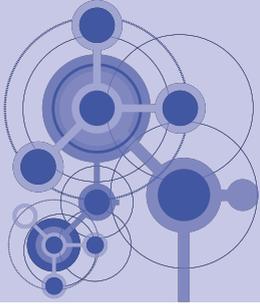
Porém, assim como crises tradicionais, as *crises geradas por influenciadores digitais* podem ser previstas em ações de pré-crise que englobam a seleção do melhor influenciador digital para uma ação; alinhamento da missão, visão e valores do influenciador; mapeamento de crises anteriores; estudo da história do influenciador digital e produção conjunta entre marca-influenciador. Desse modo, evita-se enfrentar situações que podem surgir por conta de posturas consideradas

13 Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/04/27/caso-pugliesi-gera-rompimentos-e-reacoes-por-parte-das-marcas.html>. Acesso em: 04 abr. 2021.

14 Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/gente,gabriela-pugliesi-perde-parcerias-com-empresas-apos-festa-durante-quarentena,70003284527>. Acesso em: 4 abr. 2021.

15 Disponível em: <https://revistaglamour.globo.com/Celebridades/Hot-news/noticia/2015/10/gabriela-pugliesi-se-pronuncia-sobre-polemica-envolvendo-marca-de-lingeries-e-instituicao-apae.html>. Acesso em: 4 abr. 2021.

16 Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/gente/noticia/2020/04/alem-da-festa-relembra-outras-cinco-polemicas-em-que-pugliesi-ja-se-envolveu-ck9kcrxhs00o9017n6pqc75xh.html>. Acesso em: 4 abr. 2021.



equivocadas pelos seguidores dos influenciadores e, conseqüentemente, públicos das organizações. Apesar dos benefícios trazidos por essas parcerias, não se deve desconsiderar que cada situação de crise pode desgastar a imagem da organização e as retratações das empresas apresentadas nesse artigo sinalizam a tentativa de preservar essa imagem – construída até então, imagina-se, por meio de transparência e preocupação com os sentimentos dos públicos.

Assim, este trabalho não é uma contraindicação para a atuação de organizações e influenciadores digitais, pelo contrário. Trata-se de uma reflexão e apresentação de ferramentas que permitam que esse tipo de ação seja executado sem riscos. Espera-se que, ao final da leitura deste artigo, o profissional de comunicação seja capaz de avaliar oportunidades e vulnerabilidades em estratégias de influência digital.

Cabe, para investigações futuras, avaliar os impactos tangíveis (em vendas, número de seguidores, investimentos) para as organizações que vivenciaram situações de crises protagonizadas por influenciadores. Também, mapear a repercussão das mensagens de retratação junto aos públicos de interesse – avaliando os ganhos de imagem e o uso de conteúdo de oportunidade.

REFERÊNCIAS

ABIDIN, Crystal.; KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais, celebridades da internet e “blogueirinhas”: uma entrevista com Crystal Abidin. *Intercom*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 289-301, 2021. doi: <https://doi.org/10.1590/1809-58442021114>.

ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARGER, Christopher. *O estrategista em mídias sociais*. São Paulo: DVS, 2013.

CALAIS, Beatriz. Festa durante isolamento pode ter causado prejuízos de R\$ 3 milhões a Gabriela Pugliesi. *Forbes*, Brasil, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/05/festa-durante-isolamento-pode-ter-causado-prejuizos-de-r-3-milhoes-a-gabriela-pugliesi/>. Acesso em: 4 abr. 2021.

CARVALHO, Cíntia da Silva. Relações Públicas e crises na economia da reputação. In: FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-135.

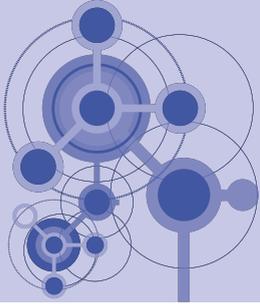
CIPRIANI, Fábio. *Estratégia em mídias sociais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRISCUOLO, Isaque; MONTEIRO, Thaís; NAVARRO, Victória. Microinfluenciadores: quem são?. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/08/08/microinfluenciadores-quem-sao.html>. Acesso em: 19 jul. 2019.

DREYER, Bianca Marder. Relações públicas e influenciadores digitais: abordagens para a gestão do relacionamento na contemporaneidade. *Communicare*, São Paulo, v. 17, p. 56-75, 2017.

ENKE, Nadja; BORCHERS, Nils S. Social media influencers in strategic communication: a conceptual framework for strategic social media influencer communication. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 261-277, 2019.

FILIZOLA, Paula. Dona da Brunch, Ana Passarelli é guru do marketing de influência. *Metrópoles*, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/dona-da-brunch-ana-passarelli-e-guru-do-marketing-de-influencia>. Acesso em: 4 abr. 2021.



KARHAWI, Issaaf. Quanto vale o post?: blogueiros entre o pessoal e o comercial. *In: SAAD, Elizabeth (org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais*. Porto: MediaXXI, 2016.

KARHAWI, Issaaf. De blogueira à influenciadora digital de moda e beleza: evolução e motivações da prática. *In: SCHMITZ, Daniela; WAJNMAN, Solange (org.). A moda na mídia: produzindo costuras*. Curitiba: Appris, 2018.

MARTINO, Luís Mauro Sá. Lendo "The People's Choice" no seu 70º aniversário: do "líder de opinião" aos "influenciadores digitais". *Intercom*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 21-32, 2018.

MOTTA, Bruna Seibert; BITTENCOURT, Maíra; VIANA, Pablo Moreno Fernandes. A influência de Youtubers no processo de decisão dos espectadores: uma análise no segmento de beleza, games e ideologia. *E-compós*, Brasília, DF, v. 17, p. 1-25, 2014.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

QUALIBEST. Influenciadores digitais. *Instituto QualiBest*, São Paulo, 2018. Disponível em: www.institutoqualibest.com/landing-influenciadores/. Acesso em: 10 mar. 2019.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Precisamos refletir sobre influência na sociedade digitalizada. *Communicare*, São Paulo, v. 17, p. 26, 2017.

SILVA, Tarcízio. Monitoramento de Mídias Sociais. *In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais*. São Paulo: Ibpad, 2012. p. 41-45.

SILVA, Cristiane Rubim Manzina da; TESSAROLO, Felipe Maciel. Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. Anais [...]*. São Paulo: USP, 2016. p. 1-14. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

SNG, Kylie; AU, Tsi Ying; PANG, Augustine. Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: impact of indiscretions on professional endorsements. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 301-320, 2019. doi: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1618305>.

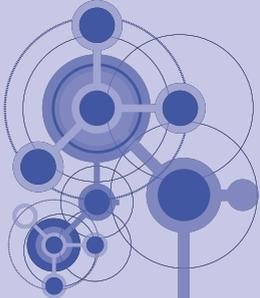
SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Caiu na rede: e agora? – Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo, Évora, 2013.

TERRA, Carolina Frazon. *Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital*. São Caetano do Sul: Difusão, 2021.

UNZELTE, Carolina. O que as empresas podem aprender sobre cancelamento com o BBB. *Época Negócios*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/o-que-empresas-podem-aprender-sobre-cancelamento-com-o-bbb.html>. Acesso em: 28 mar. 2021.

YOUPIX. Pesquisa ROI & influência 2021. *YouPix*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1qbOuD6mJvBhPoFDv0LyNnDYUpPBwP8ko/view>. Acesso em: 2 abr. 2021.



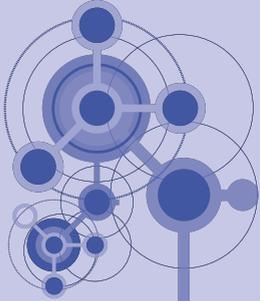
YOUPIX. Breve guia estratégico de marketing de influência. *YouPix*, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tag.youpix.com.br/4104507255a2c0252e28>. Acesso em: 2 abr. 2021.

ZIV, Yuli. *Blogging your way to the front row: the insider's guide to turning your fashion blog into a profitable business and launching a new career*. Lexington: CreateSpace Independent Publishing, 2011.

Artigo recebido em 08.07.2020 e aprovado em 06.04.2021.

DOSSIÊ





Comunicação financeira corporativa e o papel da atividade de Relações com Investidores no Brasil¹

Corporate financial communication and the role of Investor Relations in Brazil

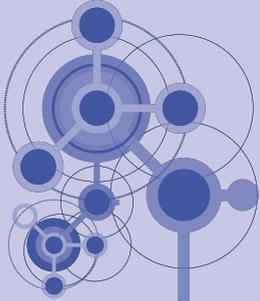
La comunicación financiera corporativa y el rol de las Relaciones con Inversores en Brasil



Fernando Caio Galdi

- Professor Titular na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape – Business School).
- Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo, com pós-doutorado na Universidade do Arkansas.
- Especializado em empreendedorismo pela Universidade da Califórnia-Berkeley.
- Formado no curso de Operador de Mercado Financeiro pela Fundação Instituto de Administração (FIA).
- Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo.
- Email: fernando.galdi@fucape.br

¹ Agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).



Resumo

Este artigo discute o papel e a relevância da comunicação financeira corporativa no mercado de capitais e da atividade de relações com investidores (“RI”) como sua executora. São apresentadas evidências empíricas do custo-benefício da área de RI para as empresas. Foco especial é dado para a atividade de RI no mercado de capitais brasileiro. Também são apresentados os desafios atuais para o desempenho da atividade de RI.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES COM INVESTIDORES • COMUNICAÇÃO FINANCEIRA CORPORATIVA • MERCADO DE CAPITAIS.

Abstract

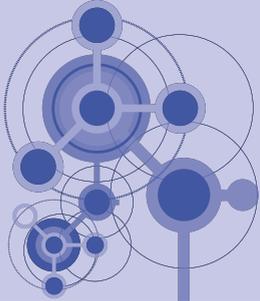
This paper discusses the role and relevance of corporate financial communication in the capital markets and the activity of investor relations (IR) as its executor. For that, empirical evidence of the cost-benefit underlying the IR activity are presented, with special focus in the Brazilian capital markets, as well as the current challenges faced by IR professionals.

KEYWORDS: INVESTOR RELATIONS • CORPORATE FINANCIAL COMMUNICATION • CAPITAL MARKET.

Resumen

Este artículo trata el rol y la relevancia de la comunicación financiera corporativa en el mercado de capitales y de la actividad de relaciones con inversores (“RI”) como ejecutora. Se presenta evidencia empírica del coste-beneficio del campo de RI para empresas. Para esto, se centra en la actividad de RI en el mercado de capitales brasileño. Además de exponer los actuales desafíos para la actividad de RI.

PALABRAS-CLAVE: RELACIONES CON INVERSORES • COMUNICACIÓN FINANCEIRA CORPORATIVA • MERCADO DE CAPITALES.



O PAPEL DA COMUNICAÇÃO FINANCEIRA PARA O MERCADO DE CAPITAIS

O cenário de juros baixos e a decrescente participação do governo no direcionamento de investimentos alinhou a estrutura da economia brasileira às economias mais desenvolvidas e aumentou a relevância do mercado de capitais como fonte de recursos para as empresas. Neste contexto, a informação financeira corporativa ganha relevância, especialmente em um cenário de aumento significativo de investidores individuais no mercado brasileiro.

De acordo com dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima, 2020), em 2015, o total de ofertas de produtos de renda fixa, renda variável e híbridos² no mercado brasileiro foi de R\$ 122 bilhões, chegando ao patamar de R\$ 370 bilhões em 2020³. Na mesma tendência, a ampliação da participação das pessoas físicas como investidores no mercado de capitais chama a atenção. De acordo com dados da B3⁴, o ano de 2015 encerrou com cerca de 557 mil cadastros de pessoas físicas na Bolsa. Este número saltou para 813 mil, em 2018 e, a partir de 2019, cresceu exponencialmente, chegando a mais de 3,2 milhões de investidores pessoas físicas ao final de 2020.

Pesquisa divulgada pela B3 em dezembro de 2020 (B3, 2020) indica que a média de idade dos novos investidores é de 32 anos, que 60% não possuem filhos, que 56% têm renda mensal de até R\$5 mil e que 62% trabalham em tempo integral. A pesquisa também aponta o crescimento do número de mulheres investindo na Bolsa, com um incremento de mais de 630 mil cadastros de 2018 para 2020.

Outro dado relevante da pesquisa da B3 é que 73% dos entrevistados relatam obter informações sobre investimentos na internet e que 60% o fazem por meio de influenciadores digitais. Contudo, apenas 32% destes afirmam tomar decisões de investimento baseadas em recomendações de influenciadores digitais. De acordo com 73% dos entrevistados pela pesquisa, as decisões de investimento são por conta própria após a análise de dados e informações de diversas fontes.

Nesse ambiente, as informações financeiras corporativas⁵ e a comunicação financeira corporativa exercem um papel fundamental para democratizar o acesso dos diferentes tipos de investidores à informação e viabilizar a captação de recursos pelas empresas.

Importante destacar, que a literatura financeira costuma dividir os investidores em duas categorias quanto à capacidade de processamento e acesso às informações (Kim; Verechia, 1994). A primeira delas diz respeito ao *investidor sofisticado*, aquele que possui amplo acesso às informações do mercado e tem alta capacidade de processamento. Pode-se exemplificar este grupo como sendo os investidores profissionais (e, em alguns casos, os investidores qualificados) do mercado brasileiro⁶.

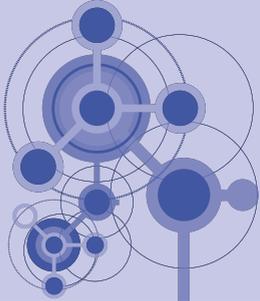
2 Renda fixa representa o conjunto de ofertas de debêntures, notas promissórias, letras financeiras, CRAs, CRIs e FIDCs. Renda variável é representada por ofertas de ações. Instrumentos Híbridos são representados por ofertas de Fundos de Investimento Imobiliário (FIIs).

3 Em 2019, antes da pandemia, o volume total foi de R\$ 432 bilhões.

4 B3. *A descoberta da bolsa pelo investidor brasileiro quem são e como se comportam as mais de 2 milhões de pessoas que aplicam parte de seus recursos em bolsa no último ano*. São Paulo: B3, 11 dez. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3zSNrN2>. Acesso em: 23 jun. 2021.

5 Informações financeiras públicas, disponibilizadas pelas empresas, como demonstrações financeiras, divulgação de resultados, apresentações aos investidores, fatos relevantes e outras informações regulatórias exigidas, bem como quaisquer relatórios públicos emitidos pelas empresas que abordem seu desempenho, sua posição patrimonial e/ou suas perspectivas de crescimento e investimento.

6 A Instrução CVM 554/14 define os critérios para que o investidor seja classificado como profissional ou qualificado. Basicamente são considerados investidores profissionais instituições financeiras, fundos de investimento e correlatos, além de pessoas físicas ou jurídicas com que possuam investimentos financeiros em valor superior a dez milhões de reais. Por sua vez são considerados investidores qualificados o conjunto de todos os investidores profissionais e pessoas naturais ou jurídicas que possuam investimentos financeiros em valor superior a um milhão de reais e as pessoas naturais que tenham sido aprovadas em exames de qualificação técnica ou possuam certificações aprovadas pela CVM como requisitos para o registro de agentes autônomos de investimento, administradores de carteira, analistas e consultores de valores mobiliários, em relação a seus recursos próprios.



Esse tipo de investidor consegue acesso a um grande conjunto de informações em tempo real e possui recursos suficientes (muitas vezes uma equipe de profissionais dedicados às análises) para realizar uma análise tempestiva e assertiva da(s) empresa(s) que divulga(m) as informações. Por sua vez, os demais investidores, chamados de *não sofisticados*, não possuem os recursos anteriormente descritos para a tomada de suas decisões. Assim, a teoria estabelece que há uma “briga” pelas informações entre investidores sofisticados e não sofisticados.

Stiglitz (2014) relata que, no ambiente atual do mercado de capitais, as negociações ocorrem milissegundos após as empresas divulgarem as informações, em velocidades que estão além dos limites da maior parte dos pequenos investidores. Também há evidências de que os pequenos investidores rotineiramente negociam em torno da divulgação de resultados das empresas, mas parecem desconsiderar o conteúdo das informações financeiras divulgadas (Blankespoor *et al.*, 2019, Hirshleifer *et al.*, 2008).

Hirshleifer e Teoh (2014) demonstram que a forma como a informação financeira é divulgada pelas empresas influencia as decisões dos investidores quando eles possuem atenção e capacidade de processamento de informações limitadas.

Nesse contexto, quanto mais clara, precisa, objetiva e acessível for a comunicação financeira, mais beneficiados serão os investidores de uma maneira geral e os investidores não sofisticados de uma maneira particular.

Inegável reconhecer também que a revolução digital e as melhorias tecnológicas diminuíram os custos de obtenção e processamento da informação, possibilitando uma comunicação financeira mais direcionada e eficaz, mas ainda persistem os diferenciais na capacidade de processar as informações entre investidores sofisticados e não sofisticados.

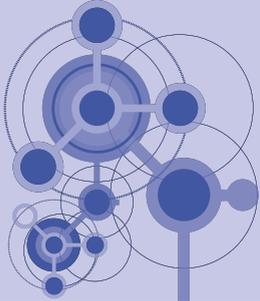
Assim, o entendimento da relevância da comunicação financeira equitativa e eficiente para o bom funcionamento do mercado de capitais é fundamental para que os profissionais envolvidos executem essa tarefa da maneira mais apropriada possível, fazendo que as diferenças entre as capacidades de obtenção e processamento da informação sejam minimizadas.

RELAÇÕES COM INVESTIDORES E A COMUNICAÇÃO FINANCEIRA

Conceituam-se como relevantes as informações que tenham a capacidade de influenciar as decisões dos investidores em relação às suas expectativas de desempenho e de fluxos de caixa futuros da empresa. No rol de informações relevantes, incluem-se a divulgação das demonstrações financeiras das empresas – mas também outros tipos de informações, como a divulgação de eventos societários –, impactos regulatórios, decisões estratégicas, decisões judiciais e aprovação de planos de remuneração dos executivos.

Há a necessidade de comunicação financeira quando agentes externos à empresa demandam informações para a tomada de decisões. Via de regra, a comunicação financeira é realizada em ambiente regulado e deve acatar requisitos legais e normativos para que princípios de ampla evidenciação, publicidade e divulgação (*full disclosure*) sejam atendidos. A Lei 6.404/76, conhecida como Lei das SAs, estabelece o dever de informar. No seu artigo 157§4º, a lei estabelece:

Os administradores da companhia aberta são obrigados a comunicar imediatamente à bolsa de valores e a divulgar pela imprensa qualquer deliberação da assembléia geral ou dos órgãos de administração da companhia, ou fato relevante ocorrido nos seus negócios, que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores do mercado de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia. (BRASIL, 1976)



O principal regramento da divulgação de fatos relevantes no mercado de capitais brasileiro é dado pela Instrução da Comissão de Valores Mobiliários 358/02 (ICVM 358/02)⁷ (Brasil, 2002). A ICVM 358/02 determina que os atos e fatos relevantes das companhias abertas devem ser disseminados tempestivamente para todo o público investidor e que a divulgação deve ser feita de modo claro, preciso e em linguagem acessível. A ICVM 358/02 ainda estabelece, em seu artigo 3º, que cumpre ao diretor de Relações com Investidores enviar à CVM qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos seus negócios, bem como zelar por sua ampla e imediata disseminação, simultaneamente em todos os mercados em que tais valores mobiliários sejam admitidos à negociação.

Ainda nesse sentido, a ICVM 358/02 define em seu artigo 2º:

Considera-se relevante, para os efeitos desta Instrução, qualquer decisão de acionista controlador, deliberação da assembléia geral ou dos órgãos de administração da companhia aberta, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos seus negócios que possa influir de modo ponderável:

I - na cotação dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados;

II - na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários;

III - na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados. (CVM, 2002)

Exemplos de informações, fatos ou atos relevantes que devem ser divulgados ao mercado incluem mudança no controle acionário da companhia, celebração ou rescisão de acordo de acionistas, incorporação, fusão ou cisão envolvendo a companhia ou empresas ligadas, mudança na composição do patrimônio da companhia, mudança de critérios contábeis adotados, renegociação de dívidas, desdobramento ou grupamento de ações ou atribuição de bonificação, aprovação, alteração ou desistência de projeto, lucro ou prejuízo da companhia e a atribuição de proventos em dinheiro, entre outros.

Entre os eventos acima mencionados há os que têm periodicidade conhecida (como a divulgação de resultados) e outros eventuais ou esporádicos (como operações de incorporação, fusão ou aquisição). A ICVM 480/09 determina que a companhia deve enviar à CVM e divulgar para o mercado as informações periódicas e eventuais, conforme conteúdo, forma e prazos estabelecidos. Entre as informações periódicas mais relevantes podem-se listar⁸:

I – Formulário cadastral;

II – Formulário de referência;

III – Demonstrações financeiras;

IV – Formulário de demonstrações financeiras padronizadas – DFP;

V – Formulário de informações trimestrais – ITR;

VII – Edital de convocação da assembleia geral ordinária.

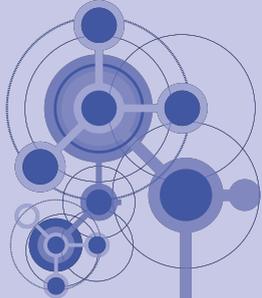
A ICVM 480/09 ainda descreve critérios de conteúdo e forma da informação a ser divulgada. A informação periódica ou eventual a ser divulgada pela empresa deve atender os seguintes requisitos (CVM 480, 2009):

Art. 14. O emissor deve divulgar informações verdadeiras, completas, consistentes e que não induzam o investidor a erro.

Art. 15. Todas as informações divulgadas pelo emissor devem ser escritas em linguagem simples, clara, objetiva e concisa.

⁷ A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia ligada ao Ministério da Economia com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil.

⁸ Para a lista completa, veja o artigo 21 da ICVM 480/09.



Art. 16. O emissor deve divulgar informações de forma abrangente, equitativa e simultânea para todo o mercado.

Art. 17. As informações fornecidas pelo emissor devem ser úteis à avaliação dos valores mobiliários por ele emitidos.

Art. 18. Sempre que a informação divulgada pelo emissor for válida por um prazo determinável, tal prazo deve ser indicado.

Art. 19. Informações factuais devem ser diferenciadas de interpretações, opiniões, projeções e estimativas. (CVM, 2009)

Cabe, portanto, ao departamento de relações com investidores (“RI”) a responsabilidade pela divulgação das informações periódicas e eventuais das companhias. Kirk e Vincent (2014, p.1421) explicam que a área de RI é responsável por fazer a gestão das comunicações entre os agentes internos (gestores) da empresa e os agentes externos (atuais e potenciais investidores, analistas de mercado, imprensa etc.). De acordo com o IBRI (2012, p.141):

Nos últimos anos a atividade de Relações com Investidores ampliou seus objetivos e os departamentos de RI, embora mantenham uma grande diversidade de características e tamanhos, dependendo das necessidades e do perfil da companhia, passaram a assumir cada vez de maneira mais acentuada o seu papel estratégico para a sustentabilidade empresarial. O objetivo essencial está bem definido: ser uma ponte entre a companhia e o mercado, com agilidade para atuar nos dois sentidos complementares, ou seja, levando informações da companhia para seus diversos públicos e, ao mesmo tempo, trazendo para o ambiente corporativo o feedback necessário sobre a reação do mercado à companhia.

O departamento de RI trabalha para melhorar o fluxo de informações da empresa para o mercado e do mercado para a empresa, com o objetivo de integrar atividades de evidenciação com transparência adequada, atração de analistas e cobertura da mídia, além de atingir os investidores alvo (Bollen; Hassink; Bozic, 2006; Brennan; Tamarowski, 2000; Hong and Huang, 2003;).

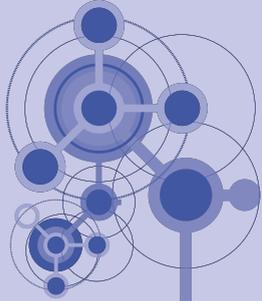
Pode-se avaliar que, no caso da informação financeira corporativa, a atividade de RI atua como elo entre os investidores e a empresa, sendo as áreas de contabilidade e controladoria as encarregadas por sua geração e evidenciação, os auditores independentes os responsáveis por sua verificação e o departamento de relações com investidores o responsável por intermediar e comunicar estas informações para o mercado. A figura 1 apresenta este fluxo.

Figura 1: Fluxo de geração, verificação e divulgação das informações financeiras



Fonte: Elaborado pelo autor

No caso de informações de cunho societário, o fluxo de informações é mais variado, normalmente fluindo do departamento jurídico para o de RI. Já no caso de informações relacionadas a investimentos, estratégias, fusões e aquisições, o fluxo normalmente acontece entre os departamentos financeiro e de planejamento e a área de RI. Percebe-se, portanto, que a comunicação financeira corporativa engloba diferentes fontes de informação corporativa.



A interconexão do departamento de RI com os outros departamentos da empresa é fundamental para que as informações atendam aos requisitos de conteúdo e forma exigidos pelo regulador. Neste sentido, o profissional de RI deve estar adaptado a essas necessidades.

O profissional de RI

O departamento de RI tem se profissionalizado de maneira importante desde o início da década de 1980 no mercado norte-americano (Rosenbaum, 1994) e desde meados da década de 1990, no Brasil, influenciada pelas companhias abertas brasileiras que passaram a acessar o mercado de capitais norte-americano por meio da listagem de suas ações em Bolsa de Valores, notadamente a *New York Stock Exchange* (NYSE) (IBRI, 2012).

De acordo com o Censo IBRI/CVM (2018), sobre a atividade de relações com investidores no mercado brasileiro, há um número total estimado de 1.188 profissionais de RI, em média, isso equivale a quatro profissionais de RI para cada empresa que possui o departamento.

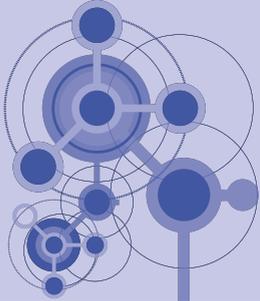
O profissional de RI deve estar atento à dinâmica da atividade para poder suprir as expectativas dos investidores. Neste sentido, aponta o IBRI (2012, p.142):

Em tempos de disseminação das melhores práticas de governança corporativa, as empresas no Brasil desenvolvem um processo acelerado de aperfeiçoamento em sua comunicação e transparência, a exemplo de modelos que as exigências dos investidores internacionais já consolidaram em outros mercados. Os objetivos da área de RI, portanto, crescem e incorporam novas atribuições constantemente, num movimento dinâmico. O que significa, na prática, que esses profissionais devem contar com uma sólida formação e permanente esforço de atualização, itens indispensáveis na bagagem de um executivo cujo trabalho tende a ser cada vez mais decisivo para o sucesso da companhia.

As habilidades exigidas para o profissional desempenhar as atividades de RI e realizar uma comunicação corporativa eficiente são diversas. Para o IBRI (2012, p.160):

Pouco reconhecida como ciência e mais como arte, a comunicação corporativa exige habilidades complexas dos profissionais que atuam em RI, para consolidar e disseminar a imagem das companhias junto ao mercado a partir de uma estratégia cada vez mais integrada. Nesse sentido, declara Valter Faria, "esse profissional está diante de um grande desafio, até porque sua origem foi muito voltada para os aspectos financeiros e hoje essa habilidade de finanças é mais acessível no mercado enquanto a habilidade de comunicação mudou muito, ficou mais complexo e exige conhecimentos mais amplos", diz Faria. O ambiente regulatório do mercado também mudou e amplifica essa importância da comunicação, colocando a área de RI frente a frente com a necessidade de saber orquestrar toda a comunicação corporativa. "A globalização cria valor via preços e gera uma dinâmica de comunicação nova em que as empresas não podem atuar mais como no passado, uma vez que os efeitos não são mais pontuais. O risco de ruídos e de má compreensão, atualmente, é um mega risco.

A manutenção do departamento de RI tem custo significativo para as empresas. O Censo IBRI/CVM (2018) mostra que o orçamento total da área de RI é de até R\$500mil para 28,83% das empresas, entre R\$500mil a R\$1milhão para 22,70% das empresas, entre R\$1milhão e R\$1,5milhão para 17,79% das empresas, entre R\$1,5milhão e R\$2milhões para 8,59% das empresas e maior que R\$2milhões para 9,82% das empresas. Na pesquisa, apenas 12,27% das empresas declaram não saber o valor do orçamento destinado ao departamento de RI.



CUSTO-BENEFÍCIO DO DEPARTAMENTO DE RI

Como visto, as companhias incorrem em relevantes custos para a manutenção do departamento de RI e o provimento de uma comunicação financeira eficiente com o mercado. Além dos custos relacionados aos profissionais dedicados à atividade, existem os custos com publicações, taxas de fiscalização de órgãos reguladores, anuidades e despesas com consultoria e assessoria especializada contratada. Assim, uma pergunta a ser respondida é: a atividade de relações com investidores tem uma relação custo-benefício positiva para a empresa e possibilita uma avaliação mais justa do valor da empresa pelos investidores?

Um número crescente de pesquisas busca avaliar os impactos da atividade de RI. Agarwal et al. (2016) testam a relevância da atividade de RI empregando um banco de dados que mede a qualidade de RI para as empresas listadas na NYSE, Amex e NASDAQ. Os autores usaram informações obtidas junto à revista especializada IR Magazine e consideraram todas as empresas indicadas por analistas de ações e gestores de fundos como “melhor RI geral” nos prêmios para os anos de 2000 a 2002. Os resultados encontrados pelos autores indicam que as empresas com estratégias de RI de maior qualidade possuem múltiplos de avaliação significativamente mais altos. Além disso, o incremento na qualidade do departamento de RI está associado a aumentos de analistas que cobrem as empresas e com a liquidez das ações. Outro relevante resultado da pesquisa diz respeito a um impacto maior das atividades de RI para as empresas menores.

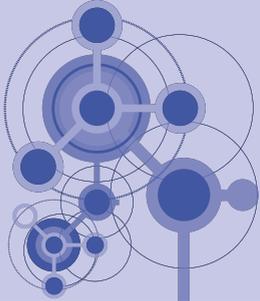
Em outra importante pesquisa, Bushee e Miller (2012) realizam entrevistas, com duração de 60 a 90 minutos, com profissionais de uma empresa que presta assessoria de RI para pequenas e médias empresas. Os autores relatam que, de acordo com as entrevistas, os motivos mais comuns pelos quais as empresas buscam assessoria de RI são as preocupações dos gestores sobre o preço das ações ou com a base de investidores e que, em alguns casos, a administração recebe sugestões dos próprios investidores para buscar uma assessoria de RI. Os autores apontam que as estratégias de RI têm um objetivo comum de atrair investidores institucionais e que o acesso direto à gestão da empresa, ao invés de maior evidênciação, é visto como o principal impulsionador do sucesso da estratégia. Adicionalmente, os autores fizeram uma análise empírica considerando dados de empresas de menor porte, denominadas *small caps*⁹, que contrataram consultorias de RI e identificaram que estas empresas apresentam aumento na participação de investidores institucionais e conseguem atrair investidores que normalmente não acompanhariam as empresas. Os resultados da pesquisa também indicam melhorias no acompanhamento de analistas, da cobertura da mídia e da relação do valor patrimonial em relação ao valor de mercado.

Kirk e Vincent (2014) investigaram os efeitos dos investimentos realizados no departamento de RI e seus resultados indicam que as empresas que iniciam atividades internas de RI melhoram sua divulgação, percebem um incremento no acompanhamento de analistas e aumento da participação de investidores institucionais, da liquidez e da sua avaliação pelo mercado.

No Brasil, Rodrigues e Galdi (2017) avaliam o conteúdo informativo dos websites de RI das empresas brasileiras e o resultado demonstra que websites de RI mais informativos são capazes de diminuir o *bid-ask spread*¹⁰ das ações listadas. Para tanto, avaliou-se a amostra com dados em painel de empresas não-financeiras listadas na Bolsa brasileira e foram utilizados modelos de mínimos quadrados ordinários e o modelo de mínimo quadrado de dois estágios para mitigar potenciais problemas de endogeneidade. Os autores concluem que existem fortes incentivos para as empresas disponibilizarem informações em sites próprios e bem estruturados de RI. No caso de instituições financeiras atuantes no Brasil, Gaspar et al. (2011) realizam uma análise descritiva dos serviços de atendimento disponibilizados pelos bancos listados no Brasil e concluem que é grande

9 *Small caps* são empresas de pequeno valor de mercado entre as listadas nas Bolsas de Valores.

10 Diferenças entre o preço de compra e venda das ações.



o distanciamento dos bancos múltiplos que obtiveram alto desempenho em relação às demais instituições pesquisadas, demonstrando um diferencial entre empresas de diferentes tamanhos.

Assim, de maneira geral, pode-se dizer que as evidências empíricas apontam que melhores atividades de RI incrementam a visibilidade da empresa, têm impacto positivo ao diminuir a assimetria informacional junto aos investidores e contribuem positivamente para a percepção do valor de mercado da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os principais aspectos relacionados à comunicação financeira e detalhou as atividades desempenhadas por seu principal executor: a área de RI. As pesquisas sobre o tema têm evidenciado os benefícios de departamentos de RI que sejam bem estruturados e transparentes, demonstrando o aspecto estratégico desta atividade para as empresas. A relação custo-benefício de se possuir áreas de RI tem sido positiva, especialmente para empresas que utilizam o mercado de capitais de maneira mais intensa.

Entretanto, por se tratar de atividade regulada dentro do âmbito do mercado financeiro, a comunicação exercida pela área de RI é delimitada pelas restrições impostas pela legislação e normas aplicáveis. Assim, o profissional tem como constante desafio informar da maneira mais adequada e ampla possível, sem infringir os requisitos de divulgação pública e equitativa das informações financeiras estabelecidos pela normatização.

Também se destaca que o atual cenário é desafiador para a comunicação corporativa exercida por estes profissionais. A velocidade das mudanças enfrentadas pelas empresas atuantes no mercado de capitais, alavancadas pelos efeitos da pandemia, exigem uma comunicação financeira corporativa cada vez mais ágil.

Novas realidades são enfrentadas e fazem parte da agenda atual de discussões dos profissionais da área de RI. Entre elas destacam-se a necessidade de comunicações relacionadas à agenda *environmental, social and governance* (ESG), que ganhou destaque entre os investidores e tem sido endereçada frequentemente pelas empresas, o crescimento das assembleias e votações *online* e o papel das redes sociais e dos influenciadores digitais na disseminação das informações sobre a empresa.

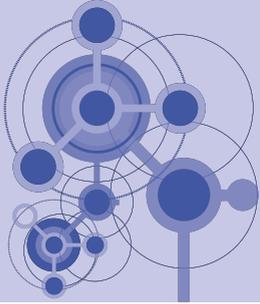
Visualiza-se, portanto, que a comunicação financeira corporativa precisará se adaptar rapidamente e incorporar estas tendências sem, contudo, esquecer de sua essência de divulgação de informações equitativas, transparentes e fidedignas para os investidores, sejam eles sofisticados ou não sofisticados.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, Vineet *et al.* Investor relations, information asymmetry and market value. *Accounting and Business Research*, v.46, n.1, p.31-50, 2016. doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1025254>.

AMBIMA. *Boletim de Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro: São Paulo: Anbima, fev. 2020.

B3 divulga estudo sobre os 2 milhões de investidores que entraram na bolsa entre 2019 e 2020, *B3 Notícias*, São Paulo, 14 dez. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2SQCXNg>. Acesso em: 3 jun. 2021.



B3. *A descoberta da bolsa pelo investidor brasileiro* quem são e como se comportam as mais de 2 milhões de pessoas que aplicam parte de seus recursos em bolsa no último ano. São Paulo: B3, 11 dez. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3zSNrN2>. Acesso em: 23 jun. 2021.

BLANKESPOOR, Elizabeth *et al.* Why do individual investors disregard accounting information? The roles of information awareness and acquisition costs. *Journal of Accounting Research*, Chicago, v.57, n.1, p.53-84, 2019. doi: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12248>.

BOLLEN, Laury; HASSINK, Harold; BOZIC, Gordana. Measuring and explaining the quality of Internet investor relations activities: a multinational empirical analysis. *International Journal of Accounting Information Systems*, [S.l.], v.7, n.4, p.273-298, 2006. doi: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2006.04.005>.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 dez. 1976, seção 1, p. 1 (suplemento).

BRENNAN, Michael J.; TAMAROWSKI, Claudia. Investor relations, liquidity, and stock prices. *Journal of Applied Corporate Finance*, New York, v.12, n.4, p.26-37, 2000. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2000.tb00017.x>.

BUSHEE, Brian J.; MILLER, Gregory S. Investor relations, firm visibility, and investor following. *The Accounting Review*. [S.l.] v. 87, n. 3, p. 867-897, 2012. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23245633>. Acesso em: 23 jun. 2021.

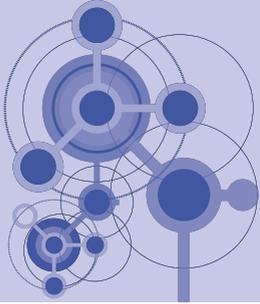
CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução CVM 358, de 3 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado, revoga a Instrução CVM no 31, de 8 de fevereiro de 1984, a Instrução CVM no 69, de 8 de setembro de 1987, o art. 3º da Instrução CVM nº 229, de 16 de janeiro de 1995, o parágrafo único do art. 13 da Instrução CVM 202, de 6 de dezembro de 1993, e os arts. 3º a 11 da Instrução CVM no 299, de 9 de fevereiro de 1999, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, p. 14, 28 jan. 2002.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução CVM nº 480 de 7 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, p. 28, 9 dez. 2009.

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Relações com investidores dos bancos múltiplos listados na Bovespa: um estudo da estratégia de governança corporativa no atendimento virtual. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*, v.8, n.2, p.158-172, 2011.

HIRSHLEIFER, David A. *et al.* Do individual investors cause post-earnings announcement drift? Direct evidence from personal trades. *The Accounting Review*, v.83, n.6, p.1521-1550, 2008. doi: <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.6.1521>.

HIRSHLEIFER, David; TEOH, Siew Hong. Limited attention, information disclosure, and financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, [S.l.], v.36, n.1-3, p.337-386, 2003. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2003.10.002>.



HOFFMANN, Christian; FIESELER, Christian. Investor relations beyond financials. *Corporate Communications: An International Journal*, [S.l.], v.17, n.2, p.138-155, 2012. doi: <https://doi.org/10.1108/13563281211220265>.

HONG, Harrison; HUANG, Ming. Talking up liquidity: insider trading and investor relations. *Journal of financial intermediation*, Amsterdam, v. 14, n. 1, p. 1-31, 2005. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2003.08.004>.

IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. *O estado da arte das relações com investidores no Brasil*. 2. ed. São Paulo: IBRI, 2012. Disponível em: http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/Estado_Arte.pdf. Acesso em 26 de mar. de 2021.

IBRI/CVM. *Censo IBRI/CVM da Área de Relações com Investidores*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3uRGBng>. Acesso em: 27 mar. 2021.

KIM, Oliver; VERRECCHIA, Robert E. Market liquidity and volume around earnings announcements. *Journal of Accounting and Economics*, North Holland, v.1, n.19, p.41-67, 1995.

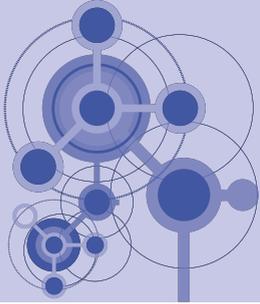
KIRK, Marcus P.; VINCENT, James D. Professional investor relations within the firm. *The Accounting Review*, Lakewood Ranch, v.89, n.4, p.1421-1452, 2014. doi: <https://doi.org/10.2308/accr-50724>.

RODRIGUES, Sandrialem da Silva; GALDI, Fernando Caio. Relações com investidores e assimetria informacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v.28, n.74, p.297-312, 2017. doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703630>.

ROSENBAUM, Michael A. *Selling your story to wall street: the art & science of investor relations*. Chicago: Probus Publishing Company, 1994.

STIGLITZ, Joseph E. Tapping the brakes: are less active markets safer and better for the economy?. In: FINANCIAL MARKETS CONFERENCE TUNING FINANCIAL REGULATION FOR STABILITY AND EFFICIENCY, 19., 2014, Atlanta. *Anais [...]*. Atlanta, GE: Federal Reserve Bank of Atlanta, 2014.

Artigo recebido em 31.03.2021 e aprovado em 11.06.2021



Em pauta a comunicação com investidores: relações privilegiadas da comunicação pública governamental

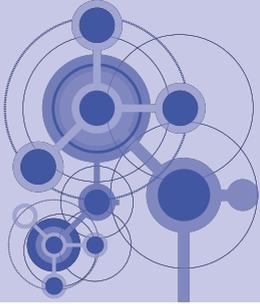
Communication with investors on the agenda: privileged relations of government public communication

La comunicación con inversores en discusión: relaciones de privilegios de la comunicación pública gubernamental



Mariângela Haswani

- Doutora em Integração da América Latina pela Universidade de São Paulo (USP).
- Mestra em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP.
- Professora na USP.
- Email: mari.haswani@gmail.com



Resumo

O artigo resgata a formação do “estamento burocrático brasileiro”, de Raymundo Faoro, e o histórico favorecimento dispensado a aristocracias no Brasil, inclusive a ampla e acessível disponibilização de informações governamentais ao setor financeiro. Após contextualização, por meio de revisão de literatura, a metodologia contempla quatro entrevistas com profissionais envolvidos em relações com investidores, escolhidos pelo tipo de relacionamento para confirmar as conclusões parciais, e a exibição de vídeo a investidores em Caderneta de Poupança para apurar a interpretação do conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO PÚBLICA GOVERNAMENTAL • INVESTIDORES • RELACIONAMENTOS • PRIVILÉGIOS • RAYMUNDO FAORO.

Abstract

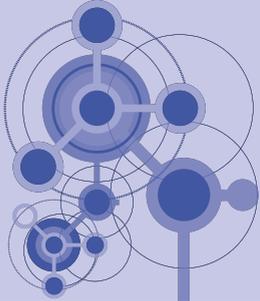
This article recovers the foundations of the “Brazilian bureaucratic state”, as formulated by Raymundo Faoro, and the historical favoritism towards aristocracies in Brazil, including the broad provision of governmental information to the financial sector. After a literature review on the topic, four professionals involved in investors relations, chosen according to the type of relationship to support the partial conclusions, were interviewed, and a video was displayed to investors in Savings Account to determine content analysis.

KEYWORDS: PUBLIC GOVERNMENT COMMUNICATION • INVESTORS • RELATIONSHIP • PRIVILEGES • RAYMUNDO FAORO.

Resumen

Este artículo rescata la formación del “estamento burocrático brasileño”, de Raymundo Faoro, y lo histórico beneficio hacia las aristocracias en Brasil, incluso la amplia e accesible disponibilidad de informaciones gubernamentales para el sector financiero. Después de la contextualización, a partir de una revisión de la literatura, la metodología incluye cuatro entrevistas con profesionales involucrados en relaciones con inversionistas, elegidos por el tipo de relación para confirmar las conclusiones parciales, y una visualización de vídeo a los inversores en la Libreta de Ahorros para determinar la interpretación del contenido.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL • INVERSORES • RELACIÓN • PRIVILEGIOS • RAYMUNDO FAORO.



INTRODUÇÃO

Quando tratamos do relacionamento com investidores, a comunicação pública emitida pelos órgãos oficiais reproduz um modelo, desenvolvido por Raymundo Faoro (1998), em que toda a formação do Estado brasileiro se dá com base em privilégios a aristocracias que mantiveram e ainda mantêm instâncias de interesses econômicos e políticos sempre articulados. Com isso, os setores mais abastados da Colônia, do Império, da Velha República até a contemporaneidade são contemplados com pleno acesso e compreensão das ações estatais, quer sejam de regramento ou de operação¹. Não lhes falta acesso a informações. Não lhes falta compreensão dos conteúdos exibidos e, na dúvida, não lhes faltam interlocutores governamentais disponíveis.

Paralelamente, grupos menos abastados, e geralmente pouco preparados para assuntos econômico-financeiros, têm disponíveis informações do mundo financeiro, mas não necessariamente conseguem localizá-las, acompanhar e empregar as orientações no dia a dia.

Neste artigo, a metodologia adotada para análise dessas afirmações tem início com breve revisão de literatura dos pontos de vista de Faoro e de Haswani, como lastro teórico para posterior pesquisa de campo. A não inclusão de outros autores foi proposital para permitir um melhor detalhamento da pesquisa de campo, feita em duas ocasiões e com dois públicos, a saber:

- Investidores na caderneta de poupança – interpretação de informações de vídeo governamental explicativo de mudanças nas regras da caderneta;
- Investidores em outros produtos – entrevista por questionário, com quatro profissionais atuantes no meio.

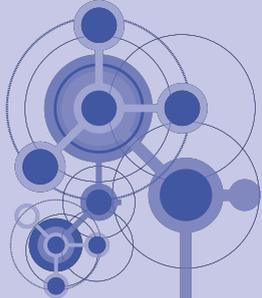
A delimitação escolhida justifica-se pelos recursos que os investidores dispõem e pelas facilidades de acesso e interpretação das mensagens originadas na comunicação governamental. Desse modo, o grupo poupador em caderneta ocupa uma faixa com maior dificuldade de acesso e interpretação de informações, e que tem poucos mecanismos para dirimir dúvidas junto às instituições financeiras, e o grupo investidor em outros produtos, de valor mais elevado, com formação específica e oferta generosa de informações governamentais e privadas.

FAORO E O ESTAMENTO BUROCRÁTICO BRASILEIRO

Em sua obra *Os donos do poder*, Raymundo Faoro (1998) explana, desde a formação do estado de Portugal, de que modo o Brasil criou e enraizou, política e economicamente, um relacionamento privilegiado entre poderes oficiais e aristocracias (rurais, industriais, financeiras, mas principalmente políticas). Desde a Colônia, construiu-se uma convivência que o autor chama de “promíscua”, com base em cooptação de vontades por meio de benesses públicas:

A consciência do homem, sua palavra e suas expressões políticas estavam à mercê dos censores, censores informais ligados ao padre e ao funcionário. A burguesia se enobrece com a compra de cargos, o pardo de afidalga com o uniforme das forças paramilitares. O cargo domestica turbulências dispersas, imantando, na sua dignidade, a submissão ao soberano (Faoro, 1998, p.251)

¹ Importante destacar que a linha do tempo, tomada de Faoro, é apresentada aqui bastante resumida e, justamente por isso, superficial.



Quando a família real empreende a súbita mudança de Portugal para o Brasil, D. João VI temia a realidade que iria encontrar em um território totalmente desconhecido. Ao chegar, reorganiza a administração da Colônia, trazendo para si o apoio das lideranças já consolidadas em solo brasileiro:

Tudo se concentrou, no primeiro golpe, em situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro. [...] O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e do Exército, empregos e benefícios os civis e eclesiásticos. (Faoro, 1998, p.250-251).

Para Faoro, o patronato assim construído “não é, na realidade, a aristocracia, o estamento superior, mas o aparelhamento, o instrumento em que aquela se expande e sustenta” (1998, p.449). O diploma, acessível somente aos herdeiros das elites, era o passe livre para os cargos públicos, muito almejados, com aspiração ao poder político, este sim, foco da “proteção” estatal. Essa aristocracia sustentava politicamente o comando do país. Enquanto isso, a linha do tempo mostra a economia seguramente fundada nas culturas do açúcar, do algodão, de couros e peles entrar em declínio. O açúcar de cana perde mercado para o açúcar de beterraba; o algodão encontra na produção norte-americana um poderoso concorrente. Volta-se, em muitos casos, à agricultura de sobrevivência e a elite rural perde, em parte, seu lugar naquele grupo privilegiado desde a instalação do Império.

Fora dessas hostes, a população parece inexistir. “Uma circulação de seiva interna, fechada, percorre o organismo, ilhado da sociedade, superior e alheio a ela, indiferente à sua miséria” (Faoro, 1998, p.391)

A intimidade estatal/governamental com as aristocracias escolhidas e acolhidas pelo poder constituído muda a cada novo período histórico. Porém, em nenhum momento deixa de existir. Quando a economia declina, uma nova cultura – o café – promove novos favoritos. A nebulosa e difícil passagem do sistema escravagista para o trabalho assalariado não se dá com vistas à formação de um mercado interno, mas porque escravos eram “mercadorias” desvalorizadas, cuja aquisição e manutenção já não compensavam economicamente aos senhores, na comparação com a mão de obra livre. Revela-se a nova casta subalterna, ainda sem voz nem voto no raiar da República.

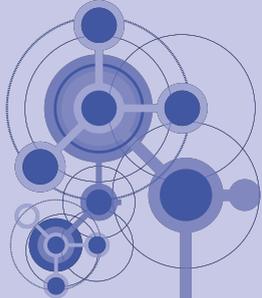
Quando chega a descentralização do poder e o núcleo político escorre pelos estados, cresce a figura dos coronéis. Segundo Faoro (1998, p.622),

o coronel não manda porque tem riqueza, mas manda porque se lhe reconhece esse poder, num pacto não escrito. [...] O vínculo que lhe outorga poderes públicos virá, essencialmente, do aliciamento e do preparo das eleições, notando-se que o coronel se avigora com o sistema da ampla efetividade dos cargos, por semântica e vazia que seja essa operação.

Da formação do estado de Portugal a Getúlio Vargas, a comunidade política tem a palavra e o poder.

[...] Conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus, na origem, como negócios públicos depois, em linhas que se demarcam gradualmente. O súdito, a sociedade, se compreendem no âmbito de um aparelhamento a explorar, a manipular, a tosquiar nos casos extremos. Dessa realidade se projeta, em florescimento natural, a forma de poder institucionalizada num tipo de domínio: o patrimonialismo. (Faoro, 1998, p.733)

O amparo estatal ao agronegócio já se manifestava por intermédio de empréstimos, financiamento oficial de insumos e garantia de preço para safras. Assim foi quando os “barões do café”, pujantes, tinham para si a proteção dos seus negócios pelos poderes constituídos e não necessariamente por conta das exportações. Assim foi quando da derrocada da cafeicultura,



na primeira metade do século XX, período em que imigrantes bem-sucedidos aumentavam seus negócios e sua influência política, na busca dos privilégios historicamente enraizados na sociedade brasileira abastada.

A breve exposição do pensamento de Raymundo Faoro nos mostra as raízes bem desenvolvidas do sistema de privilégios de poder no Brasil. Aos mandantes interessa o relacionamento forte e permanente com as forças políticas de comando que, em raros momentos, teve sua hegemonia ameaçada por iniciativas populares. Desse modo, interessa aos poderes constituídos estabelecer uma comunicação permanente apenas e tão somente com as aristocracias que lhes garantem a ascensão ao poder e a manutenção, ali, de seu *status quo*.

À população em geral, menos abastada e iletrada, bastam acenos e promessas em períodos eleitorais. O conjunto da sociedade, os cidadãos comuns permanecem alheios aos meandros das decisões. E tudo se reflete na maneira como os governos ignoram a necessidade desse relacionamento quando se trata da comunicação pública governamental.

DO DADO AO RELACIONAMENTO E OS INVESTIDORES DA CADERNETA DE POUPANÇA

Dados são constatações de fatos da realidade apresentados, originalmente, sob forma de números ou palavras que, por si só, nada significam. Desse modo, dizer que a caderneta de poupança rendeu cerca de 5% ao ano em 2020, apenas relata um fato. Dados como esse interessam à maior parte da população brasileira que tenta garantir alguma reserva financeira. É a modalidade mais popular do país, dadas as facilidades de operação pelos interessados.

Contextualizados, os dados adquirem significado, tornam-se informações.

[...] quem investiu R\$ 100 na poupança em 1º janeiro de 2019, por exemplo, chegou a 1º de janeiro de 2020 com R\$ 104,26. Um retorno de 4,26% em um ano. Analisando os dados, isso significa que o rendimento da poupança para o intervalo entre 2019 e 2020 ficou abaixo da inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) – que foi de 4,52% para o período. Ou seja, embora o dinheiro tenha rendido juros de R\$ 4,26, quem investiu na poupança perdeu poder de compra em vez de ganhar. (Banco BTG Pactual, 2021)

Quando as informações são acompanhadas de algum meio de acesso ao diálogo para esclarecimentos e, portanto, para proceder à comunicação (parte do processo em que se alternam momentos de fala e escuta dos participantes) permite o início do relacionamento, uma dinâmica de “estar em comunicação”, de prolongar a comunicação por mais tempo. Esse procedimento gera intimidade entre interlocutores, facilitando o caminho das trocas. Importante notar, porém, que tudo começa com as informações que, no Brasil, são regradas e divulgadas por meio da comunicação pública estatal/governamental.

As etapas seguintes – *diálogo/debate*, *participação* (voz e acesso sem deliberação) e *compartilhamento* (voz, acesso e deliberação) fecham o circuito, de modo que aquele investidor tome decisões consciente do que realiza. (Haswani, 2013, p.75-86)

A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) disponibiliza a publicação “Raio X do Investidor brasileiro”, uma ampla investigação sobre o tema, realizada em 2017.

A pesquisa mostra que mais da metade dos brasileiros não conhece e não utiliza produtos de investimento. “Em respostas espontâneas, ou seja, sem opções de escolha, apenas 45% da população disse conhecer um ou mais tipos de produtos, com destaque à poupança, citada por 32%” (Anbima, 2017, p.16).

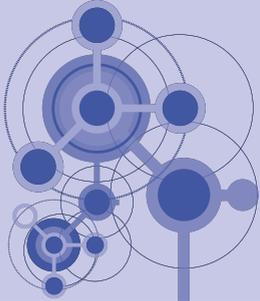


Figura 1: Perfil dos Investidores Brasileiros



Fonte: Infomoney, 2021.

Os resultados mostram que, para 40% da população brasileira, o hábito de poupar é inexistente. O motivo alegado é falta de dinheiro, sob a justificativa de que todo valor que entra é destinado a pagar as contas do mês. Nesse universo, as mulheres com mais de 35 anos, pertencentes à classe C e com escolaridade até o ensino fundamental são maioria.

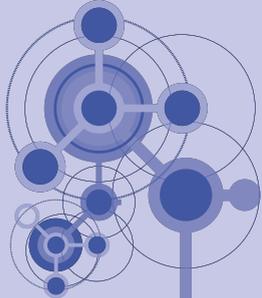
Do outro lado, estão 35% que se preocupam em guardar dinheiro. Desses, 25% poupam sempre que sobra um dinheirinho, mesmo que em pequenas quantidades. Os outros 10% que poupam agem de forma mais pragmática: guardar dinheiro é um compromisso. Assim que o valor entra na conta, já reservam uma parte para aplicar. Nesse grupo de pessoas que poupam devagar e sempre e aqueles que guardam dinheiro todo mês, a maioria tem ensino superior (45%), pertence à classe A (51%) e ganha mais de dois salários-mínimos. (Anbima, 2017, p.8)

Essa mesma pesquisa aponta o nível provável de conhecimento básico da matemática aplicada às finanças. Em questões com resultados óbvios, mesmo a população menos escolarizada consegue lucidez nos raciocínios. Por exemplo, no item Percepção sobre o poder de compra/inflação, em que se coloca a seguinte questão: "Imagine que o rendimento de seu investimento é de 1% ao ano e a inflação foi de 2% ao ano. Depois de um ano, quanto você imagina que poderá comprar com o dinheiro que ficou aplicado nesse período?" (Anbima, 2017, p.15), 54% dos investidores afirmaram que comprariam "menos que hoje".

Se destacarmos, então, que a caderneta de poupança é a mais popular entre os mais pobres, de menor renda, como aquilatar o acesso desses investidores às informações e, ainda, qual discernimento têm para interpretar a linguagem específica do campo econômico-financeiro? As restrições impostas à população, em geral, por conta da pandemia do Covid-19 e a consequente demanda por consultas digitais flagrou o despreparo dessa parcela da sociedade para o novo meio: não dispõe de equipamentos, além do telefone celular, nem repertório capaz de decifrar as informações disponibilizadas nos sites, oficiais ou não, cujo conteúdo pressupõe conhecimentos anteriores que, provavelmente, a maioria desses poupadores não possui.

No que concerne à comunicação pública governamental, o Banco Central do Brasil disponibiliza, no seu site, a ferramenta *Calculadora do Cidadão*. A consulta permite ao interessado pesquisar qual rendimento poderá obter na sua caderneta de poupança (Banco Central do Brasil, 2021). Porém, oferece simulações sem incluir quaisquer outras interferências no valor final das aplicações, como aquelas cobradas por cada uma das instituições financeiras receptoras dos investimentos.

Em 2012, as regras até então vigentes para as cadernetas passaram por uma reformulação, cujo resultado alterava pontos importantes para conhecimento desses pequenos poupadores: mudavam os critérios relacionando dia de depósito e retirada



do dinheiro, além dos valores atribuídos a cada operação, dependendo do fluxo desses depósitos e resgates. Para completar, quem já possuía a caderneta antes da lei, seguiria com as regras anteriores.

Para valer, qualquer regramento aprovado no Brasil, precisa, obrigatoriamente, ter sua publicação nos Diários Oficiais (DOs) – de acesso complicado e linguagem técnica. A comunicação governamental ativa, possível após a publicação nos DOs, na ocasião, deu-se por meio de entrevista coletiva a órgãos de comunicação de massa (rádios, TVs, jornais e revistas), deixando para a política de comunicação de cada veículo decidir pautar ou não o assunto, nos noticiários.

Diretamente com os investidores, o então ministro da Economia, Guido Mantega, ocupou, em rede nacional de rádio e TV, poucos minutos do horário nobre das emissoras para comunicar as mudanças (Record News, 2012). Este vídeo, em linguagem técnica, discorre sobre rendimentos, taxas, cálculos, um universo semiótico familiar para profissionais da área financeira, acompanhado de apresentação em *powerpoint*. Foi escolhido por tratar de uma rara ocasião em que a comunicação pública governamental é direcionada à população em geral em meios de massa, capazes de atingir muitos milhões de brasileiros ao mesmo tempo,

Para verificar até que ponto os poupadores da caderneta são, de fato, amparados pela comunicação pública governamental ativa, realizamos uma investigação com pessoas que empregam ali suas economias.

Devido às restrições impostas pelas autoridades sanitárias para circulação de pessoas, foi escolhido um ponto de fluxo central da cidade de São Paulo, a saída da estação Sé do Metrô. Foram abordadas, em um único dia útil, 58 pessoas entre os passageiros que desembarcaram no local. Desses, 29 afirmaram “guardar” dinheiro na caderneta de poupança. Convidados a assistir ao vídeo, apenas 17 aceitaram. Visando a rápida finalização da pesquisa, não foram aplicados os dados da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme) para classificação dos entrevistados. Todos foram informados se tratar de uma emissão de 2012, quando da mudança nas regras da caderneta de poupança.

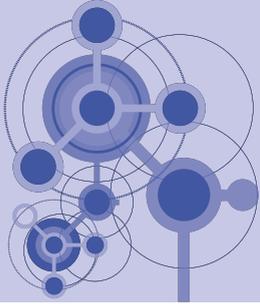
Concluído o vídeo, era perguntado: o que você entendeu da fala do ministro? Todos os participantes entenderam que os portadores da caderneta até aquela data não teriam mudanças. No entanto, apenas um participante disse entender que “tudo está acontecendo por causa dos juros”. Os demais, ao serem perguntados: “o que mais você entendeu?”, responderam: “nada” ou “é meio confuso”.

O UNIVERSO DE RELACIONAMENTO COM MÉDIOS E GRANDES INVESTIDORES

Na outra ponta, investidores de médio e grande porte, estabelecem um relacionamento diferenciado com o governamental. Seus operadores ou intermediários dispõem de inúmeros ambientes para respaldar o trabalho. A cada segundo, os contextos político, social ou econômico são capazes de gerar situações que afetam direta e imediatamente o setor financeiro, envolvendo não mais milhares, mas milhões de dólares, reais ou outras moedas.

No trajeto entre o dado e o relacionamento, eles estão protegidos. Por se tratar de uma aristocracia econômica e política, nada lhes deve faltar, quer das emissões privadas, quer das governamentais. A informação pública governamental, necessária às melhores decisões, está disponível, atualizada. A comunicação dispõe de meios e operadores preparados para a especialidade. O relacionamento está estruturado.

Para checar essas afirmações, elaborou-se um questionário, enviado a quatro profissionais, com diferentes perfis, por e-mail, após contato telefônico inicial. Os respondentes concordaram em divulgar seus nomes e respostas no corpo do artigo, conforme conduta recomendada pela ética científica. São eles: Bruno Ribeiro, Daniel Negrisolo, Jéssica Strasburg e Mauricio Monte Bastos.



As questões apresentadas estão descritas nas tabelas seguintes e as respostas inseridas sem edição para evitar alterações no conteúdo.

Tabela 1: Em qual área (ou quais áreas) da Economia você atua?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	Derivativos e operações de crédito.
Daniel	Câmbio/derivativos/ <i>commodities</i> .
Jéssica	Assessora de Investimentos.
Maurício	Empresa privada de capital fechado.

Tabela 2: Nessa(s) área(s), seu trabalho depende de informações vindas do setor público? Quais os tipos de informações?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	Não.
Daniel	Sim, diversos dados de autarquias públicas, de governo e de Estado. Receita Federal, Banco Central, Ministério da Economia, Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio, IBGE, Governo Federal, Petrobras, Eletrobras e Banco do Brasil.
Jéssica	Sim. Em geral, os clientes (investidores Pessoa Física) são leigos em análise macroeconômica. Mesmo aqueles que são formados em Economia, Administração, ou ainda Relações Internacionais, se são nossos clientes, estão ocupados com <i>seus trabalhos</i> , e não analisando o cenário macro para seus investimentos. As informações do setor público que são relevantes para o meu trabalho são aquelas que, em geral, influenciam os indicadores econômicos e, portanto, os mercados (onde está aplicado o dinheiro do cliente). Informações como gastos correntes do governo, superávit (ou déficit) do setor público, regras e decretos sobre eventuais isenções em impostos pontuais (como foi o IPI após a crise de 2008 e o IOF), decisões acerca de auxílios, gastos extraordinários etc.
Maurício	Sim, especialmente as regulações do Banco Central sobre as operações de empresas de meios de pagamento.

Tabela 3: Se sim, como você obtém essas informações: elas chegam até você ou é necessário procurá-las?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	Não se aplica.
Daniel	Existem fontes para consulta, como sites próprios das instituições ou terminais de informações, do tipo Bloomberg e Reuters. Para algumas informações, como a pesquisa Focus do Banco Central, recebo por e-mail cadastrado junto ao site.

Continua...

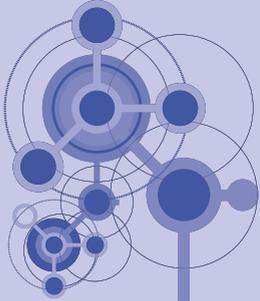


Tabela 3. Continuação.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Jéssica	Normalmente essas informações são pauta de grandes jornais. No momento em que elas "acontecem", já são publicadas imediatamente em diversos grandes veículos de imprensa (Agência Estado, G1, Folha, Infomoney, Bloomberg, Reuters são exemplos " <i>top of mind</i> " desses veículos). Além disso, os dados referentes a essas informações ficam disponíveis nos sites do Banco Central, Tesouro Nacional, IBGE, IPEA etc. para sempre.
Maurício	É necessário contratar um escritório que faça o monitoramento e avaliação dos impactos no negócio ou contratar profissional para fazer isso internamente, geralmente, dentro da área de <i>Compliance</i> ou Jurídico.

Tabela 4: Você se relaciona diretamente com investidores ou apenas desenvolve suporte para outros profissionais se relacionarem com investidores?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	Me relaciono diretamente quando coto e contrato as operações.
Daniel	Na realidade no meu trabalho somos clientes finais, por sermos uma Trading de commodities. Então nós compramos produtos de agronegócio e exportamos para fora do país. Então, aqui dentro do Brasil, somos intermediários, considerados como <i>buy side</i> .
Jéssica	Sim, diretamente. Eu sou a pessoa que explica para o investidor todas as vantagens e desvantagens, todas as características das aplicações financeiras.
Maurício	Me relaciono diretamente. Uma das estratégias de expansão dos nossos negócios é via M&A e isso exige alinhamento com a estratégia da empresa e dos interesses dos investidores, afinal, dependendo do tamanho do negócio, o recurso financeiro ou parte dele pode vir deles.

Tabela 5: Por quais canais(meios), na prática, se dá sua comunicação com investidores (telefone, e-mail, WhatsApp, pessoalmente)?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	E-mail e telefone.
Daniel	A comunicação com a matriz da minha empresa, nos EUA e Japão, se dá sempre por e-mail, telefone ou terminais Bloomberg.

Continua...

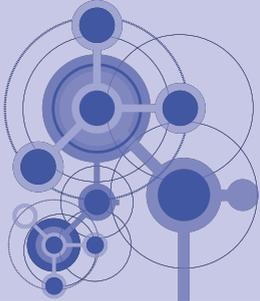


Tabela 5. Continuação.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Jéssica	Cada assessor tem uma maneira própria muito pessoal de se comunicar. <i>Eu</i> tenho preferência por me comunicar pelo WhatsApp, seja por texto ou mensagem de áudio. Prefiro do que telefone, pois consigo passar melhor a mensagem. No WhatsApp a pessoa faz uma série de perguntas e eu respondo com uma série de respostas; é uma forma de não esquecer de esclarecer qualquer dúvida. Também utilizo bastante o e-mail, pois é o meio mais formal atualmente para validar qualquer processo e que protege ambas as partes de qualquer mal-entendido.
Maurício	E-mail e vídeo conferência. WhatsApp pode ocorrer também, mas é menos comum.

Tabela 6: No contexto do seu trabalho, existem pontos de estrangulamento (gargalos) que dificultam ou impedem a consecução das atividades? Se sim, quais?

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Bruno	Sim: os diferentes níveis hierárquicos e frentes de atendimento que atuam da mesma forma e tornam moroso o atendimento ao cliente.
Daniel	No meu trabalho o principal gargalo é a infraestrutura logística do país, que dificulta muito o escoamento eficiente da produção das fazendas para os pontos de exportação.
Jéssica	Atualmente o único gargalo é a Covid-19. Para trabalhar os clientes, o bom assessor deve estar informado do noticiário, dos produtos e de cada peculiaridade e particularidade de cada cliente, e isso demanda bastante tempo. Diante da situação atual, em que todo mundo está tendo que cuidar de tudo ao mesmo tempo por conta do isolamento, esse tempo é bastante escasso. Porém com relação à comunicação governamental (talvez esta última pergunta fosse sobre isso), hoje em dia, no Brasil e acredito que em todas as democracias do mundo, não enxergo mais qualquer gargalo na comunicação, o que se deve em muito aos avanços tecnológicos. Todos os dados são verdadeiros, auditados, atualizados periodicamente, têm metodologia e, o mais importante, são facilmente acessados por qualquer pessoa. Algumas plataformas são um pouco mais difíceis de acessar do que outras, porém nenhuma é impossível. Dificuldades de acesso a dados econômicos como aquelas, por exemplo, da Alemanha Oriental durante os anos 1970 e 1980, são coisa do passado, não existem mais.

Continua...

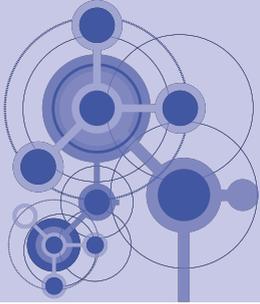


Tabela 6. Continuação.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Maurício	A carga tributária e a dificuldade de explicarmos aos investidores como funciona nosso “Código Tributário”, onde Governo Federal, Estadual e Municipal muitas vezes concorrem pelo nosso imposto.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

As duas breves investigações apuradas nesse trabalho se encaixam no desenho do estamento burocrático, concebido por Raymundo Faoro, até a formação do patronato nacional.

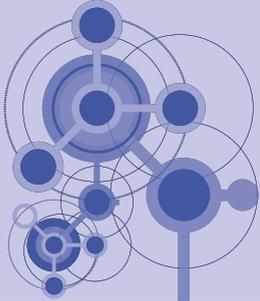
Conforme mencionado, todo processo de relacionamento passa, necessariamente, pelas etapas de dados, informação e comunicação. Quando a comunicação permanece no tempo, configura relacionamento e intimidade entre as partes envolvidas. Considerando que dado não tem significado em si mesmo, a informação é o início efetivo do processo. Na apuração das informações destinadas aos investidores em caderneta de poupança, apenas um único documento de comunicação pública governamental foi encontrado, no ambiente digital oficial do Banco Central do Brasil (BACEN). Outros textos são leis, portarias e demais regulamentos, publicados apenas nos Diários Oficiais – redigidos em linguagem técnica, em um meio estranho à maioria da população, especialmente aquela de rendas média e baixa, em que se encontra a maioria dos investidores em caderneta.

A despreocupação de Guido Mantega ao fazer um pronunciamento incompreensível para esse público sem o cuidado de aplicar a metalinguagem, trocar em miúdos a mensagem destinada aos pequenos investidores, faz pensar que este cliente é, de fato, dispensável, insignificante para as instituições oficiais administradoras do produto caderneta de poupança. Mas não o é para o setor privado. Poucos dias após o pronunciamento do então ministro em rede nacional, o Bradesco ocupou o espaço publicitário das emissoras de televisão, explicando com a simplicidade da linguagem informal cada passo das novas regras.

A parca oferta de informações para as camadas menos favorecidas da sociedade brasileira contrasta com a abundância de dados oferecida proativamente pelo Estado para a elite financeira. Aí se materializa, em parte, a concepção do estamento burocrático de Faoro, em sua formação. A um só tempo, encontram-se dois privilégios: a educação formal superior e a posse de fartos recursos financeiros. As instituições financeiras disponibilizam espaços personalizados para atendimento àqueles clientes que investem acima de cento e cinquenta mil reais (agência Estilo do Banco do Brasil, agência Prime do Bradesco, entre outros).

No concernente às informações com origem estatal/governamental, o sistema financeiro não tem do que se queixar. As respostas dos profissionais apontam que instituições públicas e organizações privadas recheiam seus ambientes digitais e os meios de comunicação com fontes confiáveis de informação para o cotidiano das operações. Ali a comunicação é satisfatória, a tal ponto que nenhum dos gargalos, mencionados nas entrevistas, aponta para a comunicação e, sim, para questões administrativas, de gestão e de infraestrutura. É como afirma Jéssica Strasburg:

Todos os dados são verdadeiros, auditados, atualizados periodicamente, têm metodologia e, o mais importante, são facilmente acessados por qualquer pessoa. Algumas plataformas são um pouco mais difíceis de acessar do que outras, porém nenhuma é impossível. Dificuldades de acesso a dados econômicos como aquelas, por exemplo, da Alemanha Oriental durante os anos 1970 e 1980, são coisa do passado, não existem mais.



Apenas um dos entrevistados afirmou não depender da comunicação governamental no seu trabalho. Os demais apontam um número respeitável de fontes oficiais – inexistentes para os investidores na caderneta quando se trata de proatividade estatal.

Fecha-se, assim, o círculo vicioso, construído e sedimentado no aporte e na proteção das elites, no caso presente as financeiras. Para toda a sociedade, basta compreender uma conta de padaria.

REFERÊNCIAS

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. *O raio X do investidor brasileiro*. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3wXtVwB>. Acesso em: 25 fev. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Calculadora do cidadão*. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/calculadoradocidadao>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BANCO PACTUAL DIGITAL. Rendimento da poupança: hoje (atual), mensal e anual. *BTG Pactual digital*, São Paulo, 7 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3potuZW>. Acesso em: 2 mar. 2021.

FAORO, Raymundo. *Os donos do Poder: formação do patronato político brasileiro*. 13. ed. São Paulo: Globo, 1998.

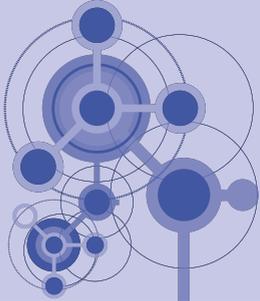
HASWANI, Mariângela Furlan. *Comunicação pública: bases e abrangências*. São Paulo: Saraiva, 2013.

SEGALA, Mariana. Poupança tem pior rendimento real em 12 meses desde setembro de 2003, *Infomoney*, [S.l.], 12 mar. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3v1spZf>. Acesso em: 2 mar. 2021.

RECORD NEWS. *Ministro da Fazenda anuncia mudanças na caderneta de poupança*. 3 maio 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3ij6HNC>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MARQUES, Luciana. Novas regras para a poupança viabilizarão a queda dos juros, diz Mantega. *VEJA online*, São Paulo, 3 maio 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2Sa1lte>. Acesso em: 25 fev. 2021.

Artigo recebido em 07.04.2021 e aprovado em 22.04.2021



Comunicação financeira no ecossistema virtual: informalidade, polifonia e humor no canal Me poupe! no YouTube

Financial communication in the virtual ecosystem: informality,
polyphony and humor in the “Me poupe!” channel

Comunicación financiera en el ecosistema virtual: Informalidad,
polifonia y humor en el canal “Me Poupe!”



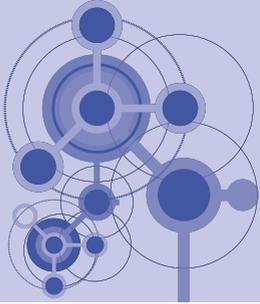
Ana Maria Dantas de Maio

- Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo.
- Jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos-SP).
- E-mail: anamaio@uol.com.br



Marcelo Pereira da Silva

- Pós-doutor em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista/FAAC.
- Docente permanente do Mestrado Interdisciplinar em “Linguagens, Mídia e Arte” e dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Mídias Digitais da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).
- E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com



Resumo

O ecossistema midiático digital tornou-se ribalta para a pesquisa em comunicação organizacional em virtude de transformações sociotécnicas, comunicativas e econômicas que alteram percepções e ressignificam cognições. Pela análise de discurso de tradição francesa, estudou-se o audiovisual “6 lições do coronavírus que eu nunca vou esquecer”, do canal Me Poupe! Nele, Nathalia Arcuri subverte a linguagem tradicional da educação financeira, adotando discurso polifônico que constitui sentidos de generalização, informalidade e humor. Infere-se que o dispositivo de enunciação provoca coenunciadores a decifrá-lo.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO FINANCEIRA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ECOSISTEMA DIGITAL • DISCURSO • ME POUPE!.

Abstract

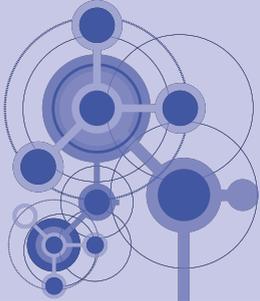
By catalyzing sociotechnical, communicational, and economic transformations that alter perceptions and resignify cognitions, the digital media ecosystem has become a stage for research on corporate communication. Based on the French tradition of discourse analysis, this study evaluates the discursive functioning of the audiovisual production entitled “6 lessons from the coronavirus that I will never forget”, from the Me Poupe! YouTube channel by Nathalia Arcuri. In subverting the traditional language of financial education and adopting a polyphonic discourse that constructs generalization, informality and humor, the analysis suggest that the enunciation device of the work at stake prompts spectators to decipher it.

KEYWORDS: FINANCIAL COMMUNICATION • CORPORATE COMMUNICATION • DIGITAL ECOSYSTEM • DISCOURSE • ME POUPE!.

Resumen

El ecosistema mediático digital es tema para los estudios en comunicación organizacional por las transformaciones sociotécnicas, comunicativas y económicas que cambian las percepciones y ressignifican las cogniciones. Por el análisis de discurso de la escuela francesa se analizó el vídeo “6 lecciones del coronavirus que nunca voy a olvidarme”, del canal Me Poupe! En él, Nathalia Arcuri subvierte el lenguaje tradicional de la educación financiera adoptando un discurso polifónico que constituye sentidos de generalización, informalidad y humor. Se infiere que el dispositivo de enunciación lleva a que los coenunciadores lo descifren.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN FINANCIERA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ECOSISTEMA DIGITAL • DISCURSO • ME POUPE!.



INTRODUÇÃO

O ecossistema digital se constitui de redes de comunicação que envolvem linguagem simbólica, restrições culturais, relações de poder etc., e deve ser analisado como fenômeno social, antropológico, filosófico e comunicacional. O potencial de produção, difusão, trocas e compartilhamento de conteúdo, dados e informações, bem como a aptidão às conversações tipificam o habitar on-line.

Baseadas na dinâmica de produção e circulação de discursos, as redes virtuais fogem das limitações usuais da organização textual, da correspondência epistolar e das formas de textualidade orgânica, de acordo com Mainueneau (2015), sem ritos de abertura e fechamento como ocorrem nas interações tradicionais. Assim, o ecossistema digital comunga um capital social cuja natureza implica questões de confiança, reciprocidade, consenso, cooperação e partilha (Santaella, 2010).

Considera-se, conforme Recuero (2014a), que as idiosincrasias da conversação na web são fruto dos usos que os sujeitos fazem da tecnologia, não das ferramentas *per se*. Estas interações interpretam e reconstroem a cultura, as relações e as trocas simbólicas entre os sujeitos. Empresta-se de Barichello et al. (2013) o conceito de entidade para classificar os diferentes atores que atuam no ecossistema virtual, pois remete, ao mesmo tempo, a individualidades – artistas, políticos, jornalistas, economistas, pessoas físicas – e a coletividades – organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

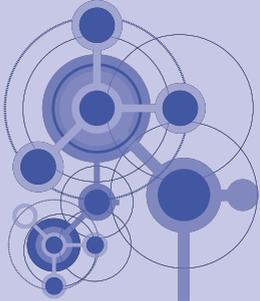
Esta conceituação se torna relevante para o objetivo deste estudo: investigar o fenômeno da popularização de um projeto de educação financeira formatado para o ambiente digital – mas não restrito a ele – por meio da análise de discurso da escola francesa, focando na produção audiovisual intitulada “6 lições do coronavírus que eu nunca vou esquecer”, do canal no YouTube Me poupe!. Considera-se que, entre 2014 e 2019, o consumo de vídeos nas redes no Brasil aumentou 165%, segundo o sexto levantamento Video Viewers realizado pelo Instituto Provokers e encomendado pelo Google. “Entre os participantes da pesquisa, seis em cada dez decidiram buscar melhorias na carreira depois de assistir a materiais on-line” (Andrion, 2019), fato que evidencia a pertinência teórica, metodológica e analítica deste artigo.

CONTEXTUALIZANDO O OBJETO: ME POUPE! E NATHALIA ACURI

Concebido pela jornalista Nathalia Arcuri em 2015, o canal Me Poupe!, na rede social digital YouTube, reúne, em maio de 2021, mais de seis milhões de seguidores (internautas que se registraram para receber notificações de conteúdo). A profissional se apropria de um *ethos* “caseiro” em seus vídeos e de uma linguagem informal, de fácil entendimento para diferentes classes sociais e níveis de escolaridade.

Nathalia se apresenta como educadora em um canal de entretenimento financeiro. Produz conteúdos que procuram orientar seus seguidores sobre formas de enriquecer. Os materiais incluem desde dicas para gastar menos e ganhar mais até orientações sobre aplicações. A autopromoção é uma característica do funcionamento discursivo expressa nos conteúdos verbal e visual, e a enunciação se reveste de apelo argumentativo, com o uso de recursos da polifonia.

O Me Poupe! busca inovar no formato e na linguagem, favorecendo uma relação de intimidade e a negociação de sentidos com seus coenunciadores. O vídeo de 11 minutos e 20 segundos selecionado para a análise foi produzido e divulgado durante a pandemia de coronavírus, em 27 de abril de 2020, e apresenta lições que a jornalista afirma ter aprendido com as dificuldades



estabelecidas pelo distanciamento social. Até o fechamento deste artigo, em maio de 2021, a produção audiovisual acumulava 447.517 mil visualizações, 3.135 comentários¹, 61 mil curtidas e 784 *dislikes*.

No mesmo mês da publicação, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) noticiou que o número de famílias endividadas durante a pandemia atingiu um recorde: 66,6% (Medeiros; Sena, 2020).

Outro levantamento feito pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e pela Confederação Nacional dos Diretores Lojistas (CNDL), em 2018, aponta que 36% dos brasileiros não controlam as próprias finanças e, dos que o fazem, 62% sentem alguma dificuldade (Cresce..., 2019). A proposta do Me Poupe! encontra, assim, um terreno fértil para explorar, oferecendo apoio ao seu público digital, já que ensinar brasileiros a controlar as finanças é um dos objetivos declarados pela youtuber no canal.

UM UNIVERSO COMPLEXO: O ECOSISTEMA DIGITAL

A ecologia da comunicação apresenta um cenário epistemológico inovador para a pesquisa, renovando-se por meio de categorias oriundas das transformações no sistema midiático virtual (Barichello et al., 2013). Esta consideração aponta para o pensamento de Scolari (2010), lançando luz aos pressupostos do conceito de ecologia, a saber: 1. Os meios de comunicação constituem um entorno que muda percepções e cognições; 2. Os meios são as espécies que vivem em um ecossistema e estabelecem relações entre si e com os sujeitos do seu derredor, em um fluxo multilateral fluido e complexo.

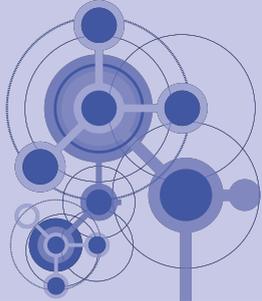
O habitar on-line produz uma ecologia dos novos meios na qual entidades, sujeitos e públicos dialogam e duelam, conversam e pelejam, interagem e “viram” a face, participam e criticam, organizam protestos e acompanham ações políticas e públicas (Recuero, 2014a). A metáfora da ecologia da comunicação representa sua complexidade e as possibilidades de novos negócios e táticas de monetização.

De acordo com Di Felice (2017, p.33), a ecologia da comunicação surge como uma “arquitetura comunicante capaz de dar forma às interações entre os membros humanos e não humanos, os fluxos informativos e as territorialidades”, produzindo modalidades de interação e dinâmicas informativas próprias. Esta posição aponta as redes como criadoras de espaço e formas de habitar, as quais estabelecem limites, desafios e oportunidades, haja vista recompensarem os desejos intrínsecos de engajamento, participação e compartilhamento (Shirky, 2011).

A interface do ecossistema on-line com o usuário vem alterando os modos de organização, identidade, subjetivação e conversação. Com os meios de comunicação de massa, os sujeitos estavam tecnologicamente alijados da participação no processo comunicativo, “relegados à condição de excluídos do processo de construção da mensagem que chegava” (Di Felice, 2012, p.157). As fórmulas da sociedade de massa não conseguem explicar o dinamismo das interações sociais contemporâneas, assim as entidades são chamadas ao exercício de um recente papel no sistema sociotécnico.

As redes da internet se apresentam como emergente ato comunicativo, levando a uma redefinição e reposicionamento da noção de ação comunicativa e seu impacto na estrutura social. Recuero (2014b) defende que as redes on-line afirmam a relevância do capital social na sua manutenção, mas sem aprofundar os laços dessas redes. Primo (2016), por sua vez, acredita que as interações mediadas pela tecnologia não podem pensar a produção e a recepção como extremos que se negam, pois isso dificulta o entendimento dos processos midiáticos.

¹ Considera-se a relevância dos comentários dos usuários, mas o foco desta pesquisa reside no discurso do canal encarnado na apresentadora Nathalia Arcuri, não na interatividade que flui por meio dele.



Os sujeitos contemporâneos são, ao mesmo tempo, para Lipovetsky e Charles (2004, p.28), mais informados e mais desestruturados, "mais adultos e mais instáveis, [...] mais abertos e mais influenciáveis, mais críticos e mais superficiais, mais céticos e menos profundos". Habitam uma sociedade midiaticizada cuja lógica perpassa as ambiências como gás, "despolarizando o polo emissor, hibridizando instâncias de emissão e recepção" (Barichello et al., 2013).

Corrêa (2016) afiança que os papéis e as competências dos participantes do ecossistema virtual são quase equivalentes e que as (re)ações dos públicos passaram a demandar a construção de narrativas inovadoras, gestão de relacionamentos, reorganização das estruturas comunicativas e a consciência da perda de controle dos fluxos informativos, instigando as organizações a uma perspectiva mais inclusiva, aberta e sensível às exigências dos públicos. Os diálogos, na simultaneidade do ecossistema virtual, são formatados em modelos mais simples e diretos, semiprontos para a degustação.

A linguagem on-line constitui um sujeito emergente e estimula a participação. Essas novas formas de se comunicar e, ao mesmo tempo, consumir e produzir conteúdo, revelam discursos em movimento, cuja natureza pode fomentar cooperação, produzindo capital social relevante para se (re)pensar a tecnologia discursiva e os sujeitos que nela atuam.

DISCURSO E SUBJETIVIDADE NO ECOSISTEMA DIGITAL

O campo discursivo possibilita a articulação entre o extralinguístico e o linguístico ao entender que a constituição das significações está na relação entre as condições sócio-históricas, culturais e o texto. Nesta direção, ao sistema da língua se imprimem as marcas ideológicas que constituem diferentes gêneros de discurso.

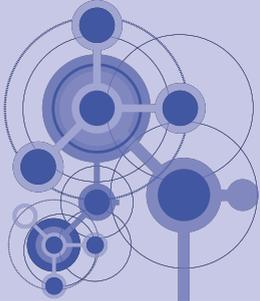
É na e pela linguagem que a ideologia se representa, articulam-se e defrontam-se agentes coletivos na forma de sujeitos, e se legitimam relações intersubjetivas que se dão por meio da língua e são permeadas por efeitos de sentido que não são determinados pela esfera da emissão, já que decodificados e ressemantizados pela recepção (Gonçalves; Silva, 2015).

Na subjetividade reside a capacidade de o locutor se propor como sujeito do seu discurso, fundando-se no exercício da língua, já que toda enunciação é, explícita ou implicitamente, uma alocução, quando eu e tu são protagonistas do processo enunciativo. A subjetividade se define como a vida interior, as opções mais pessoais marcadas por um *ethos* em que a socialidade assume um tom caracteristicamente marcante e que constitui o sujeito.

O ecossistema midiático não se fecha em si mesmo, não compreende um espaço centrado em um único sujeito, proposta, ou uma só entidade e segmento de atuação. As ambiências digitais constroem conexões entre os sujeitos, constituindo "um leito propício para a fertilização de novas formas de subjetivação" (Santaella, 2010, p.285). O homem é um sujeito universal, fruto das relações sociais, agora mediadas pelo mundo técnico e tecnológico no qual os discursos se constituem, produzem sentidos, circulam, são consumidos, refutados e ressemantizados.

TRAÇADO METODOLÓGICO

A análise de discurso (AD) da escola francesa é a metodologia escolhida para conectar a enunciação do canal Me Poupe! às demandas dos sujeitos no ecossistema digital. Reconhecidamente, o processo de midiaticização social realoca as práticas comunicacionais, levando o coenunciador a migrar das categorias de "leitor contemplativo" e "leitor movente" para a de "leitor imersivo":



Trata-se da emergente forma de leitura que surge com os novos espaços incorpóreos da virtualidade, que navega através de fluxos informacionais voláteis, líquidos e híbridos – sonoros, visuais e textuais – próprios da hipermídia. As diferentes potencialidades de movimento, a multiplicidade de nós e a profusão de imagens alteram por completo a linearidade da leitura, além das possibilidades de interação com as próprias mídias. (Oliveira, 2011, p.134)

A AD conforma um arcabouço teórico-metodológico que conecta o texto e o contexto. Permite avaliar componentes linguísticos e extralinguísticos que produzem sentidos no ato de enunciação e atribuem sentidos no exercício de coenunciação. Para Orlandi (2012, p.19), “a finalidade do analista de discurso não é interpretar, mas compreender como um texto funciona, ou seja, como um texto produz sentidos”.

Nesse sentido, foi selecionado o vídeo “6 lições do coronavírus que eu nunca vou esquecer”, do canal Me Poupe!, de modo intencional. O propósito reside na busca de um conteúdo representativo do projeto de educação financeira delineado pela youtuber Nathalia Arcuri. A opção por um material contextualizado na pandemia de Covid-19 se explica pelo esforço que a academia vem mobilizando para mapear os processos comunicacionais no período de calamidade pública pelo qual o país passa.

Além da fundamentação teórica sobre o ecossistema digital, são incorporados neste estudo conceitos que ancoram a análise discursiva do vídeo, como a polifonia revestida por recursos de gestualidade, discurso direto, generalização, ironia e argumentação, os quais caracterizam o funcionamento discursivo do Me Poupe!

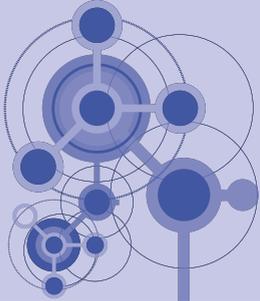
CENA ENUNCIATIVA: INTIMIDADE, AUTOPROMOÇÃO E EFEITOS ESPECIAIS

Nathalia Arcuri lançou o canal Me Poupe! em 19 de fevereiro de 2015 e, em maio de 2021, acumulava 376 milhões de visualizações. A jornalista atuou anteriormente nos canais de TV abertos SBT e Record.

Sua experiência com o Jornalismo facilitou seu desenvolvimento em frente à câmera. Desde o início, ela conseguiu demonstrar descontração e nenhum nervosismo. Essa segurança foi um fator propulsor para o crescimento do canal “Me Poupe!”. Ao contrário da televisão, o canal da Nathalia é muito descontraído, ela fala de um assunto considerado difícil/chato com muita facilidade e explica de forma que os inscritos entendam. (Santana, 2018, p.20)

Responsável não apenas pela apresentação dos vídeos, mas pela produção, Nathalia demonstra conhecimento técnico para imprimir qualidade ao som, à imagem, ao cenário, ao figurino e à edição. No vídeo analisado, a personagem jovem, bonita, maquiada, unhas esmaltadas, cabelo preso, usando brincos discretos e anéis chamativos aparece o tempo todo no centro da tela, olhando diretamente para a câmera – que na referência da enunciação representa o interlocutor. A dinâmica da narrativa é impulsionada por mudanças na entonação e ritmo da fala, bem como pelo uso intensivo de gestos e expressões faciais (comunicação não verbal).

O cenário da gravação é, provavelmente, seu quarto, o que reforça a referência de intimidade da enunciação. É possível visualizar luminárias, livros, revistas e enfeites sobre as mesas de cabeceira. A composição de cores em tons predominantemente cinzas em contraste com o branco da cabeceira da cama e do tecido sobre o colchão sugere uma combinação sóbria com sua roupa preta e o cabelo castanho.



O figurino da apresentadora – blusa com ombros vazados e parte da barriga à mostra – confere à locutora um aspecto jovial e despojado. No *making of* em preto e branco, no final, Nathalia mostra as pernas simulando uma ginástica, o que reforça o caráter informal do discurso audiovisual e seu estilo bem “à vontade” diante do público².

A narrativa é acelerada por recursos de edição, como efeitos sonoros e visuais. O editor aplica sobre a imagem ao menos 14 gifs, ícones, desenhos e outros elementos animados; 32 legendas ilustrativas e descritivas; efeitos de transição; sons de notificações, de berros e até de um “pum” para ilustrar a legenda “*shit happens*”³; distorções de voz e de imagem (rosto) para simular outro sujeito locutor.

Da televisão, Nathalia importou recursos tradicionais, como o título chamativo na tela, a vinheta, os créditos, o *making of* e a autopromoção. Na cena enunciativa em análise, a youtuber menciona o próprio canal dez vezes, além de impulsionar visualmente outros cinco vídeos no canto superior direito da tela. A autopropaganda é incorporada de forma sutil e, muitas vezes, passa despercebida. A promoção mais visível tem duração de 20 segundos e apresenta uma nova plataforma lançada pelo canal, o SOS Me Poupe! Neste caso, a divulgação é feita por voz e pela logomarca do serviço exposta na tela.

JOGO POLIFÔNICO – NATHALIA X NATHALIA: QUEM FALA PARA QUEM?

Embora responda pela locução e produção do enunciado, Nathalia Arcuri incorpora no vídeo um discurso polifônico que reúne outras vozes – e pontos de vista diferentes. É frequente ela se identificar com o pronome pessoal “eu”, mas também recorre ao “nós” e “a gente” para exprimir um sujeito amplificado, vago e difuso (Maingueneau, 2013). Em dado momento, a fala descreve essa diferença e a jornalista avisa que o vídeo é introspectivo e revela “é uma opinião minha, Nathalia Arcuri, como entidade, não representa a opinião de empresa Me Poupe!”.

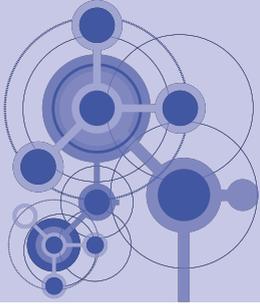
Aos 3’18, a locutora interrompe o discurso mais caseiro e experimental para construir um *ethos* corporativo e “democrático”: “sou a fundadora deste canal, sou a fundadora da empresa, mas pode ser que algumas pessoas da minha equipe discordem de mim. E aqui é assim: cada um tem o direito de pensar do jeito que quer pensar. E se você [coenunciador] pensa diferente, eu já te convido a deixar a sua opinião com argumentos aqui embaixo”. A possibilidade de interagir, ainda que textualmente e por meio de figuras, tipifica o ecossistema virtual, já que amplifica o diálogo, as conversações, as trocas, o compartilhamento e a construção de subjetividades on-line (Di Felice, 2017; Gonçalves; Silva, 2015; Recuero, 2014a; Santaella, 2010; Shirky, 2011).

O “você”, a quem a youtuber se dirige, é caracterizado logo no início do vídeo em “olá, meninos e meninas”, saudação que ela padroniza em suas produções. Nathalia fala a um público notadamente jovem (não necessariamente em termos de idade), aberto e atento à questão de gênero. Ao convidar o coenunciador para o debate e reforçar o uso de ar-gu-men-tos [a fala é pausada, marcada com uma legenda grande e apontada com os dois dedos indicadores], a locutora seleciona interlocutores capazes de construir ideias articuladas, inibe opiniões vagas, descontextualizadas, belicosas e redefine com quem gostaria de dialogar – o *ethos* democrático, aqui, passa a ser limitado e questionável.

A terceira pessoa “ele/eles” também ganha espaço no enunciado em construções como “o pequeno vendedor”, “essa pessoa”, “ela”, “pequenos empreendedores”, “o governo” e outras. Nestes casos, a educadora se refere a um sujeito indeterminado e coletivo, usado com força argumentativa, e cabe ao coenunciador recorrer ao contexto para identificar seus modelos de referência (Charaudeau; Maingueneau, 2016; Maingueneau, 2013).

² *Making of* é um recurso da produção audiovisual que mostra os bastidores da gravação. Geralmente é apresentado no final do vídeo.

³ Traduzido no próprio vídeo por Nathalia como “merdas acontecem”.



O discurso em análise também é rico em pronomes indefinidos, como “muitos”, “ninguém”, “todo mundo”, “um monte”, “as pessoas” etc. O uso de generalizações, na AD, permite ao locutor “produzir um enunciado que se apresenta como incontestável”, de acordo com Charaudeau e Maingueneau (2016, p.248). Trata-se de um artifício argumentativo que visa convencer e intervir nas crenças do coenunciador, produzindo um efeito de verdade, haja vista basear-se na convicção, apresentando um saber de opinião que emerge da subjetividade do sujeito e sua relação com o mundo (Charaudeau, 2006).

A própria locutora assume outros papéis no funcionamento do discurso polifônico. Nathalia é “eu”, “você” e “ele” na mesma peça. Quando a voz e o rosto aparecem de forma distorcida, o enunciador apresenta uma outra personagem identificada com o “você” ou pelo pronome reflexivo “se”. Este mecanismo enunciativo é utilizado em falas como “Que porra é essa de índice Nikkei?” (2’34), “nossa, que absurdo, é claro que é [coisa] de gente rica” (5’59), “comenta [você] aqui embaixo: eu ajudei, Nath” (9’38).

A narradora se transforma em terceira pessoa ao dizer: “A Nath [ela] quer saber” (10’50). E também em duas situações em que encarna dois personagens: um economista tradicional e uma comissária de bordo. No primeiro caso, a gestualidade, os óculos desenhados sobre o olho esquerdo, a voz mais grossa e a expressão facial ironizam “um monte de entendido por aí”, pseudoconcorrentes que tentam explicar economia do modo convencional: “Não, já atingiu o patamar porque atingiu a base, e daqui vai subir e tá na hora de comprar...” (5’25). No caso da aeromoça, rapidamente atualizada para “comissária de voo”, Nathalia utiliza a analogia para simplificar a forma como os coenunciadores devem se comportar com o dinheiro durante a crise. A locutora não recorre a pronomes pessoais ou reflexivos, mas adota a mesma enunciação de comissários sobre o uso de máscaras em caso de despressurização (9’04).

Esta estrutura polifônica remete à comédia *stand-up*, shows feitos ao vivo, em geral, por apenas um humorista. A leveza que a educadora financeira busca caracteriza-se como técnica para estabelecer o diálogo popularesco com seu público. Para compor os diálogos de Nathalia com ela mesma, a locutora utiliza o discurso direto (DD).

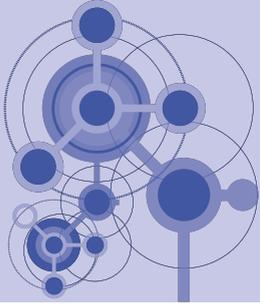
Mesmo quando o DD relata falas consideradas como realmente proferidas, trata-se apenas de uma *encenação* visando criar um efeito de autenticidade, de uma espécie de imitação. De toda maneira, não há como comparar uma ocorrência de fala efetiva (com, no oral, determinada entonação, gestos, um auditório que reage...) e um enunciado citado entre aspas em contexto totalmente diverso. (Maingueneau, 2013, p.182)

Para Maingueneau (2013), por mais que seja fiel, o discurso direto não pode ser considerado objetivo, porque o fragmento selecionado é, de uma forma ou de outra, marcado pelo novo enunciador. É por meio do discurso direto que Nathalia define atos de fala e demarca a fronteira que a diferencia do discurso citado. O próprio coenunciador passa a se enxergar como parte da produção de sentidos. São enunciações que se encaixam e estabelecem o funcionamento do discurso.

No caso da ironia ao economista padrão, a youtuber emprega o DD para se legitimar como uma voz diferente, mais contemporânea e conectada com a juventude e públicos mais leigos. O uso da ironia se repete no enunciado: “se você não consegue entender nada disso, agradeça aos anos de governo que tivemos até agora e que não deram isso pra gente” (2’50). A ironia, na AD, segundo Maingueneau (2013), é empregada no sentido de desqualificar um sujeito – individual ou coletivo – e supervalorizar a própria enunciação.

Classifica-se tal fenômeno como um caso de polifonia, uma vez que esse tipo de enunciação pode ser analisado como uma espécie de encenação em que o enunciador expressa com suas palavras a voz de uma personagem ridícula que falasse seriamente e do qual ele se distancia, pela entonação e pela mímica, no instante mesmo em que lhe dá a palavra. (Maingueneau, 2013, p.222)

Há menos de uma década, seria impensável a prática de uma comunicação financeira que mesclasse na mesma mensagem audiovisual dois estilos antagônicos de linguagem: os famosos jargões econômicos, apelidados pelo público leigo de



“economês” (como juros compostos, índice Nikkei, *spread*, bolsa de valores, alta do dólar, reserva de emergência, *circuit breaker*, *score* etc.) e um vocabulário popular que cria uma identificação imediata com o cidadão comum, coenunciador do canal (“lascado”, “se ferra”, “sem um puto pra viver”, “merdas acontecem”, “não tirou a bunda da cadeira”, “na minha casa com o sutiã aparecendo”, “tá torto esse bagulho”, “que porra é essa?”). Estes elementos constituem a cena da enunciação, do enunciador e seu dispositivo discursivo, corroborando a informalidade, a gestualidade e os esforços do sujeito em tecer fios de sentido que gerem engajamento, interação, compreensão e interesse por temas tão distantes da cotidianidade do brasileiro, como economia e finanças.

Ao estudar o canal Me Poupe!, Moraes observou os dispositivos de enunciação que tornam possível a emergência de discursos que legitimam a imagem da “musa das finanças”. Moraes (2019, p.15) destaca que o *ethos* discursivo de Nathalia Arcuri é “bem-humorado, enfrenta suas paixões e caminha na direção de seus propósitos”. A análise revela uma locutora que se fortalece na busca de significação e que, com base no *ethos* de si mesma, pode refletir e inspirar outras pessoas.

O interlocutor do vídeo “6 lições do coronavírus que eu nunca vou esquecer” se identifica e atribui sentido a mensagens muito próximas de seu cotidiano durante a pandemia, como as menções às mulheres que têm sido mais espancadas dentro de casa, pequenas empresas quebrando, críticas ao estado por ainda investir muito pouco em educação, a prática de tomar dinheiro emprestado, a solidariedade do brasileiro, o carro que vai quebrar, o filho que vai precisar comprar material escolar, remédio ou ir ao médico etc. Nathalia constrói um diálogo com seus destinatários ao apresentar-lhes conceitos de economia e finanças no escopo da vida como ela lhe parece ser, em um ecossistema no qual as textualidades fluem de modo orgânico (Maingueneau, 2015), sem ritos de abertura e fechamento.

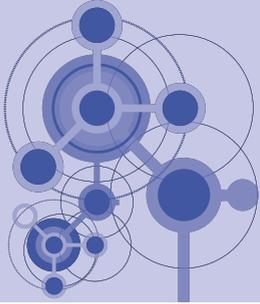
Na esteira de Recuero (2014a), considera-se que as idiosincrasias da conversação na web são fruto dos usos e sentidos que os sujeitos fazem da tecnologia. Assim, as emergentes entidades que surgem no ecossistema virtual produzem conteúdos relevantes para públicos on-line que podem se tornar seguidores dos canais e potencializar o processo de monetização (o que ajuda a explicar o empenho na autopromoção). Sujeitos como Nathalia Arcuri conquistam espaço na multiplicidade de oportunidades de vocalização polifônica do digital, potencializando novas formas de negócio, de inovação e de lucratividade.

O canal Me poupe! se eleva graças aos processos de subjetivação decorrentes das tecnologias discursivas e seus dispositivos técnicos, criando bricolagens da realidade investidas de informalidade, baseadas na produção de informações que geram sensibilidade, pertencimento e planejamento diante de um cenário no qual afloram demandas sanitárias, sociais, econômicas e financeiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ecossistema digital, as entidades e organizações precisam buscar um novo tom, longe apenas das vendas e da lucratividade, rumando a uma conversação diuturna e um aprendizado constante com seus públicos de relacionamento, pois estes descobriram no potencial da internet formas de agrupar interesses, ganhar adeptos a uma ideia ou a uma crítica, colocando, frequentemente, as marcas na berlinda.

As redes sociais virtuais são sistemas complexos e qualquer análise que busque estabilizá-las para compreendê-las não será suficiente para capturar sua natureza caleidoscópica, haja vista a dimensão dos sentidos transcender as bases materiais, a superfície visível do objeto investigado. O habitat on-line acolhe estilos, subjetividades e discursos diversos. O modelo despojado e informal de ensinar economia a um público difuso e heterogêneo se posiciona como um *case* relevante para os estudos da comunicação financeira no contexto de ampliação do ecossistema digital.



Para atingir esse *status*, a enunciativa precisou adaptar seu conhecimento da mídia tradicional (TV) e incorporar elementos da linguagem do universo virtual. Sob a proposta de educar financeiramente seus públicos, o Me Poupe! se apropria do discurso argumentativo e busca influenciar opiniões, hábitos, atitudes e comportamentos, produzindo novas formas de subjetividade.

Técnicas linguísticas adotadas pela apresentadora Nathalia Arcuri favorecem o reconhecimento mútuo com seus coenunciadores, que encontram no formato e no conteúdo do canal um material palatável, acessível e atraente. A introdução de personagens fictícios, da ironia, da gestualidade, da informalidade e da analogia no discurso incrementa a interface do enunciado e favorece a construção de uma relação íntima com o destinatário, em um tempo e uma história que não são externos aos sentidos, visto que a enunciação e os sentidos em si mesmo são históricos.

A análise de discurso alicerça este artigo lançando luz sobre a imbricação de uma representação da realidade e de uma atividade enunciativa construída por meio da transição do economês para o “*shit happens*”, que representa não apenas um ajuste de linguagem, mas um fenômeno de reestruturação das subjetividades, da cultura, das enunciações e das trocas simbólicas na sociedade midiaticizada. Inserida no ecossistema digital, Nathalia parece transpor o abismo que afastava o brasileiro do universo da educação financeira. De graça.

REFERÊNCIAS

6 LIÇÕES do coronavírus que eu nunca vou esquecer. [S.l., s.n.], 2020. 1 vídeo (11min). Publicado pelo canal Me Poupe! Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rtL2txCsAYE>. Acesso em: 29 maio 2020.

ANDRION, Roseli. Consumo de vídeo online cresce 165% no Brasil nos últimos 5 anos. *Olhar Digital*, São Paulo, 25 set. 2019. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/consumo-de-video-online-cresce-165-no-brasil-nos-ultimos-5-anos/90726>. Acesso em: 9 mar. 2020.

BARICHELLO, Eugênia M. da Rocha; STASIAK, Daiana; SCHEID, Daiane; FLORES, Ana Cássia Pandolfo; MACHADO, Jones. Estendendo as práticas de relações públicas sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias. In: RUBLESCKI, Anelise; BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha (org.). *Ecologia da mídia*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2013. p.129-154.

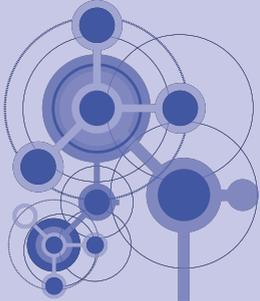
CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. 3.ed. 2reimp. São Paulo: Contexto, 2016.

CORRÊA, Elisabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p.59-76.

CRESCER para 63% o número de consumidores que controlam suas finanças, revelam CNDL/SPC Brasil e Banco Central. *SPC Brasil*, São Paulo, 23 jan. 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/5873>. Acesso em: 25 jun. 2020.

DI FELICE, Massimo. Auréola digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição das informações. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *Redes sociais, comunicação e organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p.147-166.

DI FELICE, Massimo. *Net-ativismo: da ação social para o ato conectivo*. São Paulo: Paulus, 2017.



GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A comunicação organizacional em tempo de redes sociais digitais. *In: BUENO, Wilson da Costa (org.). Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. Barueri: Manole, 2015. p.69-85.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

MAINGUENEAU, Dominique. *Discurso e análise do discurso*. São Paulo: Parábola, 2015.

MEDEIROS, Israel; SENA, Jailson R. Pesquisa da CNC aponta que endividamento das famílias bate recorde em 2020. *Correio Braziliense*, Brasília, DF, 15abr.2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/04/15/internas_economia,844706/pesquisa-da-cnc-aponta-que-endividamento-das-familias-bate-recorde-em.shtml. Acesso em: 29 jun. 2020.

MORAES, Érica de. Ethos da riqueza: caráter e corporalidade da "musa das finanças", Nathalia Arcuri. *Caderno de Estudos Linguísticos*, Campinas, v.61, p.1-17, 2019. doi:10.20396/cel.v61i0.8654838.

OLIVEIRA, José Aparecido. Novas práticas de leitura na linguagem do ciberespaço. *In: GONÇALVES, Elizabeth Moraes (org.). Estudos de comunicação e linguagem: múltiplas experiências*. São Caetano do Sul: Virgo, 2011. p.127-136.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Discurso e texto: formulação e circulação dos sentidos*. 4.ed. Campinas: Pontes, 2012.

PRIMO, Alex. Interações mediadas e remediadas: controvérsias entre as utopias da cibercultura e a grande indústria midiática. *In: PRIMO, Alex (org.). Interações em rede*. Porto Alegre: Sulina, 2016. p.13-32.

RECUERO, Raquel. *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2014a.

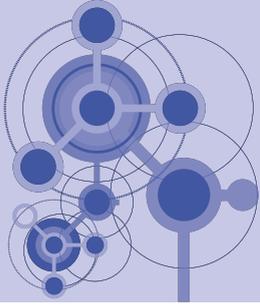
RECUERO, Raquel. *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2014b.

SANTAELLA, Lucia. *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTANA, Nicole Sales. *Produção independente: a migração de jornalistas para o YouTube*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, 2018.

SCOLARI, Carlos A. Ecología de los medios. Mapa de un nicho teórico. *Quaderns del CAC*, v.13, n.1, p.17-25, 2010.

SHIRKY, Clay. *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.



Measuring investor relations and financial communication: an empirical test of scales of public relations

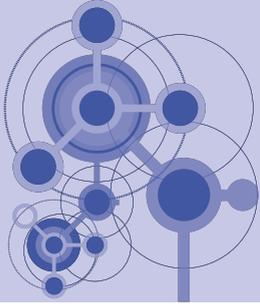
Medindo relações com investidores e comunicação financeira:
teste empírico das escalas de relações públicas

Evaluación de las relaciones con inversionistas y comunicación
financiera: prueba empírica de las escalas de relaciones públicas



Alexander V. Laskin

- Ph.D. in Public Relations from the University of Florida.
- Professor at Quinnipiac University.
- E-mail: alexander.laskin@quinnipiac.edu



Abstract

Models of public relations became one of the most researched paradigms in public relations. Yet, after their reconceptualization into dimensions, researchers focused on developing models/dimensions virtually disappeared. This study proposes to continue this research by reconceptualizing models/dimensions into the public relations scales. This paper reports the first empirical test of the Scales of Public Relations by applying them to one of PR specializations – investor relations.

KEYWORDS: SCALES OF PUBLIC RELATIONS • DIMENSIONS OF PUBLIC RELATIONS • INVESTOR RELATIONS.

Resumo

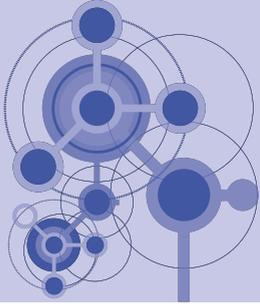
Os modelos de relações públicas tornaram-se um dos paradigmas mais pesquisados no campo das relações públicas. No entanto, depois que os modelos foram reconceituados em dimensões, os pesquisadores focados no desenvolvimento de modelos/dimensões praticamente desapareceram. Este estudo, entretanto, põe à prova os modelos/dimensões reconceituados: as escalas de relações públicas. Este estudo relata o primeiro teste empírico das escalas de relações públicas, aplicando-as a uma das especializações de relações públicas, as relações com investidores.

PALAVRAS-CHAVE: ESCALAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS • DIMENSÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS • RELAÇÕES COM INVESTIDORES.

Resumen

Los modelos de relaciones públicas se han convertido en uno de los paradigmas más investigados en el campo de las relaciones públicas. Sin embargo, luego de que los modelos fueron reconceptualizados en dimensiones, los investigadores enfocados en el desarrollo de modelos/dimensiones prácticamente desaparecieron. Este estudio, sin embargo, pone a prueba los modelos/dimensiones reconceptualizados: las Escalas de Relaciones Públicas. Este estudio reporta la primera prueba empírica de las Escalas de Relaciones Públicas, aplicándolas a una de las especialidades de las relaciones públicas, las relaciones con inversionistas.

PALABRAS CLAVE: ESCALAS DE RELACIONES PÚBLICAS • DIMENSIONES DE RELACIONES PÚBLICAS • RELACIONES CON INVERSIONISTAS.



INTRODUCTION

Models of public relations (press-agentry/publicity, public information, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical) can be traced back to 1976 publications by J. Grunig, who classified the various public relations tactics into two large groups: synchronic and diachronic. But these models truly earned their place in the body of knowledge within the Excellence project: “Over the last 20 years, a leading body of work has developed around Symmetry/Excellence Theory, which has probably done more to develop public relations theory and scholarship than any other single school of thought” (Botan; Hazleton, 2006, p.6).

While models of public relations became the driving force behind the theory-building efforts in public relations, they also drew their fair share of criticism: “The four models of public relations, and especially the two-way symmetrical model, have been the most controversial and the most debated component of the Excellence theory since our theory book was published” (Grunig; Grunig; Dozier, 2002, p.307). Many critics argued against the very concept of symmetry as a impractical or unrealistic utopia (Dover, 1995; Kunczik, 1994; L’Etang, 1995; Leitch; Neilson, 2001; Pieczka, 1995); others posited that symmetry should not even be considered a normative goal (Creedon, 1993; Holtzhausen, 2000; Lyotard, 1992; Pieczka, 1996; Roper, 2005). Part of this criticism focused on the methodological and measurement issues of the models’ development: questionnaire, measurement range, and instrument reliability (Leichty; Springston, 1993; Murphy, 1989; 1991).

Later, the team of scholars behind the models proposed to transition from models to dimensions of public relations (Grunig *et al.*, 2002). After reviewing this transition, Laskin (2009) proposed a new approach to further modify the models and dimensions of public relations (2012). Labeled Public Relation Scales, Laskin’s reconceptualization included two original dimensions, underlying the original models, and three additional ones; but this was a purely theoretical concept. This study addresses this shortcoming by applying the Scales to one of the field’s specializations – investor relations –, to collect primary empirical data and validate the concept of Scales of public relations.

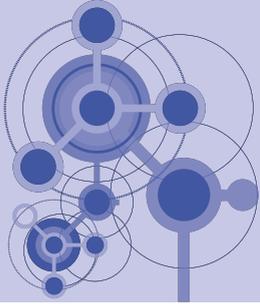
LITERATURE REVIEW

Laskin (2012) proposed to develop continuous dimensions of public relations capable of measuring direction of communication and balance of intended effects – foundational dimensions of the original models –, adding new dimensions: organizational roles of public relations professionals, timeframe of public relations professionals, and strategic nature of public relations activities.

Direction of communication scale

Since early conceptualizations, direction of communication served as an important variable in understanding public relations activities (Grunig, 1984; Grunig; Grunig, 1992), comprising one of the two foundational dimensions of the original models (Grunig *et al.*, 2002). Two-way communication means that public relations professionals are both talking and listening: “communication flows both to and from publics” (Grunig; Hunt, 1984, p.23). Two of the earlier models – press-agentry/publicity and public information – were based on the one-way information flow, from the organization to the public, while the two later models – two-way asymmetrical and two-way symmetrical – were based on the two-way flow, per their names.

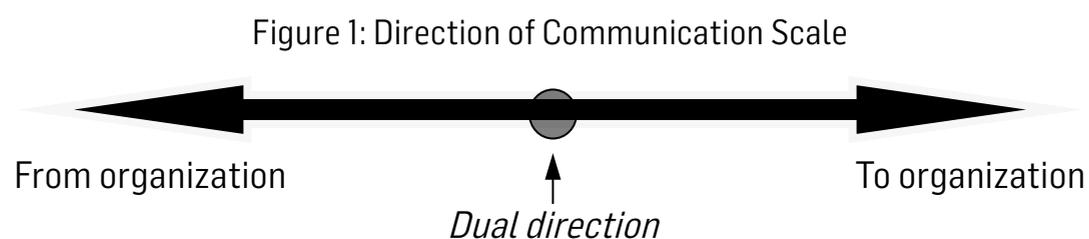
When analyzing the transition from models to dimensions, however, Laskin (2012) notes that the latter failed to be conceptualized in a dichotomous manner that would provide variance for measurability. Rather, the dimension was conceptualized as ranging



from a one-way communication, on the one end, to a two-way communication, on the other; in other words, considering communications established from the organization to the publics on both poles of the dimensions, but paired with reverse communications (publics-organization) in the latter.

Attempting to create better dimensions, Grunig *et al.* (2002) re-evaluated the models and dropped the direction of communication as a continuous dimension, and proposed, instead, two separate dimensions measured independently: one-way communication dimension and two-way communication dimension. But these are not continuous dimensions between two opposing poles, only a typology. Communications are characterized as having or not having a certain type of activity, in the same way that the models were in fact clusters of specific activities.

In response, Laskin (2012) proposed a dimension scale with organization-to-public communications at one pole, and public-to-organization communications at the opposite pole. Two-way communication, then, becomes dual-directional communication—graphically positioned near the middle on the Direction of Communication Scale between two opposite poles, representing a situation in which communication flows both ways. Such a scale represents a continuum, and positioning various public relations programs or organization on this continuum would allow us to compare and contrast relative levels of two-way communication (Figure 1).



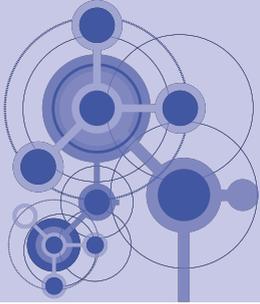
Source: Elaborated by the author.

Intended beneficiary scale

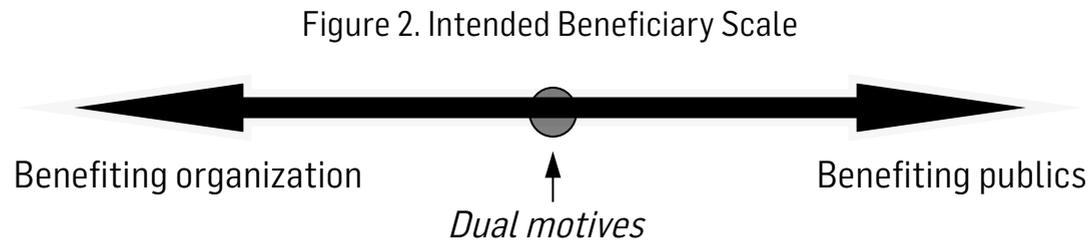
The second dimension underlying the models is the balance of intended effects – symmetry versus asymmetry. But when this dichotomy was later re-created into dimensions, Laskin (2012) notes, it suffered from the same problem as the direction of communication dimension: the opposite poles of the proposed dimension were not really dichotomous to each other. The original concept (Grunig *et al.*, 2002) had asymmetrical intent as one pole of the dimension, where the organization intends to benefit only itself, and symmetrical intent at the opposite pole, where the organization intends to benefit itself and its publics. Conceptualized as a non-continuum, the dimension had no logical progression between the opposing poles; thus, as in the direction of communication, the continuous dimensions subsequently disappeared from the proposal after being introduced.

Moreover, the two-way asymmetrical model was difficult to measure for the model relied on variables that measure research in public relations. J. Grunig (1984) posited that social science research is used by organizations to asymmetrically persuade the public and thus proposed to measure asymmetrical intent through research. In reality, however, professionals do not divide research into asymmetric and symmetric. When recreated as a dimension, the same questions about research became the basis for the asymmetrical dimension. This rendered the proposed dimension meaningless: it seemed to suggest that conducting research is an activity opposed to conducting symmetrical communications – a situation not reflected in public relations practice or theory. Thus, it was important to move away from research as a qualifier for this dimension.

As a result, Laskin (2012) proposed to reconceptualize the dimension of intended effects as the Intended Beneficiary Scale, with the organization's intended benefit at one pole, and the public's intended benefit at the opposite pole. The resulting continuum puts the symmetrical model – also called dual-motives or mutually-beneficial relationships – in between the



opposing poles (Figure 2). Again, different public relations activities could be compared with each other for a relative share of activities aimed at internal or external beneficiaries.

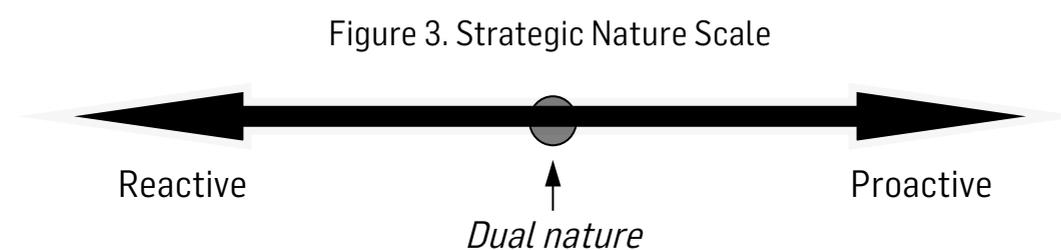


Source: Elaborated by the author.

Strategic nature scale

Since conducting research is an important predictor of excellence in public relations, once removed from the Intended Beneficiary Scale, the research measurements were allocated into the Strategic Nature Scale. Indeed, the strategic intent behind public relations and whether such activities are proactive or reactive in nature are important considerations in analyzing a public relations practice. One of the key determinants of excellent public relations is being able “to recognize problems before they happen” (Heath; Coombs, 2006, p.166). Excellence project’s models include several questions about research in public relations, measuring several variables related to its proactive nature. Despite their importance, however, these variables were not commonly organized into a standalone measure.

Laskin (2012) proposed isolating research and planning on a special continuum – the Strategic Nature Scale –, having proactive research-based activities at one pole, and reactive activities at the opposite pole (Figure 3). Public relations programs are likely to engage in both proactive and reactive practices and therefore can be positioned along the continuum. As with the previous scales, one should be able to measure the relative weights of each type of activity and, as a result, compare different public relations programs with each other.

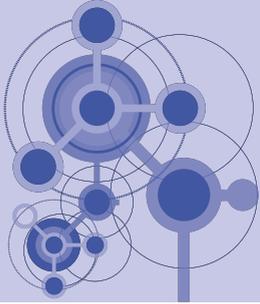


Source: Elaborated by the author.

Role scale

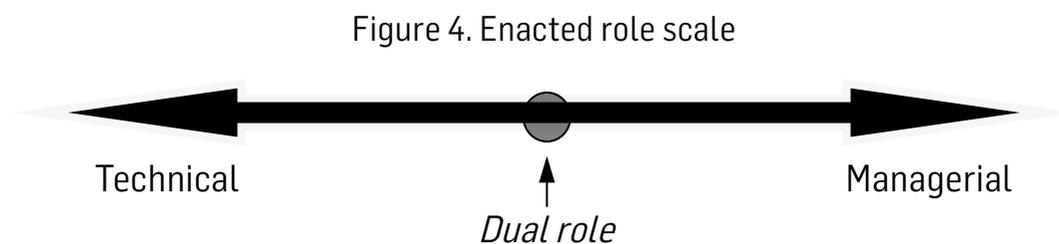
The Excellence project concluded that the best indicator of excellent public relations is one’s ability to play the role of manager: “Of all the measures made of participating organizations, one set does the best job of measuring communication excellence. That set measures knowledge of those individuals in the communication department to play the role of communication manager” (Dozier; Grunig; Grunig, 1995, p.23). Yet, the previous models and dimensions of public relations failed to consider this variable.

Dozier and Broom (2006) define the concept of organizational role as “abstractions, conceptual maps that summarize the most salient features of day-to-day behaviors of organizational members” (p.137), initially proposing four separate roles: technician, expert prescriber, process facilitator, and communication facilitator. Much of the research into organizational roles in public relations concludes, however, that three of these roles (expert prescriber, process facilitator, and communication facilitator) can be combined into one: communication manager (Broom, 1982; Dozier, 1983; 1984). Dozier and Broom (2006)



explain that role analysis using the manager-technician dichotomy “has proved very stable over numerous studies of different practitioner populations” (p.141). The importance of organizational roles in analyzing and understanding public relations practice is underlined by this aspect being one of the most studied areas in public relations academic research (Pasadeos; Renfo; Hanily, 1999). Dozier and Broom (2006) conclude that public relations role is a concept central to “a wide range of professional and organizational antecedents and outcomes” (2006, p.137).

As a result, Laskin (2009; 2012) incorporated the organizational role in his proposal with the Role Scale. This combines the models/dimensions with the body of knowledge on organizational role – two fields of research often treated independently; despite being considered as interrelated concepts by the Excellence project authors. In Laskin's Role Scale, one pole represents technical activities and the opposite pole represents managerial activities (Figure 4). Professionals are expected to conduct a mix of both types of activities, and will therefore be located somewhere on the continuum, with different relative weights of each type of activity in their role.

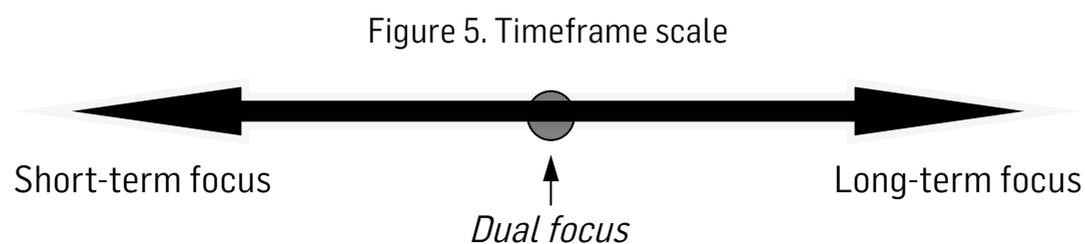


Source: Elaborated by the author.

Timeframe Scale

Finally, Laskin (2009; 2012) proposed the use of the Timeframe Scale as to integrate the models/dimensions and organizational roles with the relationship-building measures (Ferguson, 1984; Ledingham, 2003). Such scale, however, does not measure the relationship itself, its type or outcome; rather, it focuses, as all other scales, on public relations practice. It thus measures the long-term versus short-term relationship-building focus of public relations professionals, departments, or programs.

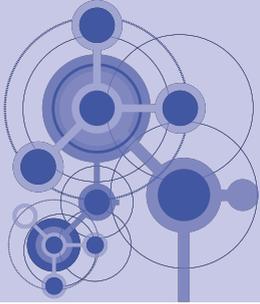
Similar to the previous scales, this is a continuous measurement, where one pole represents long-term public relations practices, while the opposite pole represents short-term practices (Figure 5). As such, public relation professionals are likely to combine both approaches, positioning themselves somewhere along the continuum, and can be compared between each other based on their relative share of long- and short-term practices.



Source: Elaborated by the author.

Measurement

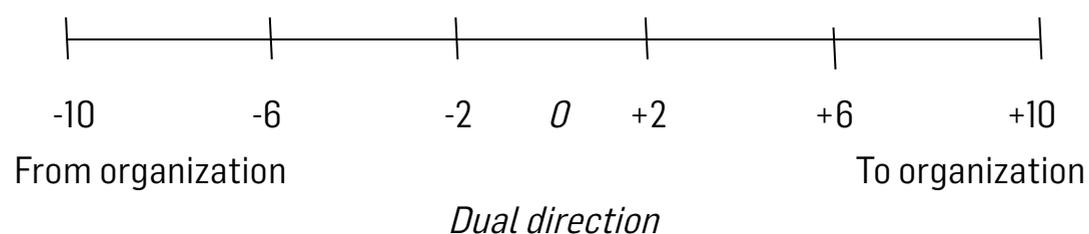
According to Laskin (2012), each of the proposed Scales of public relations measures a key aspect of public relations practice on a continuum between two opposing poles, thus placing each measurement unit on this continuum and enabling comparisons between the units. The Direction of Communication scale, for example, assesses the direction of the communication flow – from the organization to its public; from the public to the organization –, asking questions about both types of communications.



The collected data are then plotted on the continuum, where organization-public communications and public-organization communications represent its opposing poles. To this end, the questionnaire items about communications from organizations are combined and coded negatively, while the items about communications from the public are combined and coded positively.

If measured on a scale from 0 to 10, for example, the scale will be as depicted in Figure 6. As one of the poles is coded negatively and the other positively, results from -2 to +2 indicate a perfect balance and dual direction of communication – i.e., public relations professionals focus on a two-way communication between organization and public. Results from +2 to +6 reveal a preference for communications from the public, while results from +6 to +10 represent the dominance of public-organization communications in the public relations practices. Such practices will be primarily focused on listening rather than informing. Results from -10 to -6, in turn, show the organization's almost exclusive focus on spreading information to the public with disregard to listening. Results from -6 to -2, on the other hand, indicate that communication flows from the organization prevail in comparison with those directed to the organization.

Figure 6. Proposed measurement of direction of communication scale (Positive/Negative)

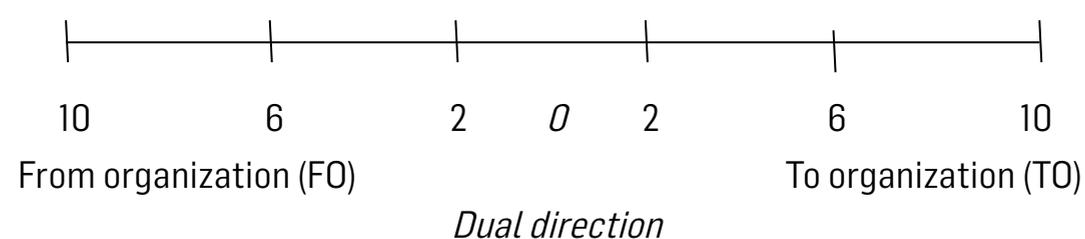


Source: Elaborated by the author.

From a methodological standpoint, coding opposite items on the same scale as positive and negative is beneficial; but from a conceptual standpoint, it is better to avoid such presentation. Coding items as positive or negative can introduce unnecessary stigma: negatively-coded items can be perceived as inferior to positively-coded items. Critics of the original models and dimensions of public relations claimed that the models failed precisely because they labeled many practices as inferior, arguing for a utopian ideal (Kunczik, 1994; Pieczka, 1995; L'Etang, 1995). Thus, the newly proposed reconceptualization must avoid this issue.

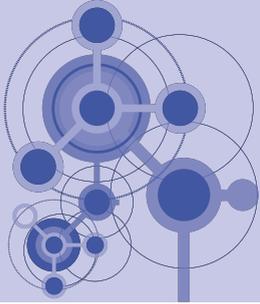
Also unreasonable is to consider communication flows from the organization as inferior to feedback from the public, or vice versa. The same is true for any other scale. Excellent public relations should have interests of both organizations and public in mind, should be capable of exercising both managerial and technical roles, be able to plan proactive activities but also capable of nimble action in response to unexpected issues, and act according to short- and long-term timeframes. Thus, although the items are coded as positive or negative for calculation purposes, the final report should avoid such coding, using instead letters to indicate the different poles of the scales (Figure 7).

Figure 7. Proposed measurement of direction of communication scale



Source: Elaborated by the author.

When measured together, these scales can present a comprehensive picture of public relations practices. Thus, the study proposes the following research question: What is the general description of investor relations practice based on the Scales of Public Relations?



METHOD

This study has the quantitative survey as its main methodology, one of the leading methods of inquiry in social sciences. Wimmer and Dominick (2003) explain that “decision makers in businesses, consumer and activist groups, politics, and the media use survey results as part of their daily routine” (p.167). Such a wide applicability results from the following advantages of survey research: realistic settings, large amount of data, no geographic constraints, and reasonable costs. The study also used a qualitative pre-test to validate the survey questionnaire and gain additional feedback from the professionals.

The study population comprised investor relations officers (IROs) of publicly traded corporations. Investor relations is one of the PR specializations aimed at financial audiences, such as investors and financial analysts (Laskin, 2011; 2014; 2018). In fact, the Excellence project reported that different specializations practice different models of public relations even within the same organization. Media and community relations, for example, were more likely to practice press agency, while customer relations practiced two-way asymmetrical public relations. Out of all these specializations, however, investor relations was the only one found to predominately practice the two-way symmetrical model (Grunig *et al.*, 2002; Kelly *et al.*, 2010; Laskin, 2016).

Our sample was drawn from the professional organization of investor relations professionals – the National Investor Relations Institute. Founded in 1969, NIRI is the largest professional organization of investor relations consultants, with about 3,000 members. Since our goal was to extrapolate the research findings to the overall population under study, we obtained a representative sample using probability sampling. By setting a 5% confidence interval at 99% confidence level, the study required a sample size of about 560 respondents. Using a random number function, we selected 560 investor relations officers from the total NIRI membership.

Comprising 20 items, the questionnaire evaluated the IROs activities via five dichotomous scales, whose specific items were created based on the literature on models/dimensions of public relations (Grunig, 1984; Grunig *et al.*, 2002; Huang, 2007; Laskin, 2009; 2012; Sha, 2007), roles of public relations professionals (Dozier *et al.*, 1995; Dozier; Broom, 2006), relationship management (Ferguson, 1984; Hon; Grunig, 1999), and investor relations (Laskin, 2014; 2016; 2018). All items were modified to match the focus of the study.

Direction of communication was assessed by four questions: the first two measure the flow of information from the company to the investment community; the other two measure the flow of information from the investment community to the company. Based on the literature (Grunig *et al.*, 2002; Laskin, 2009; 2011) the study proposed the following hypothesis:

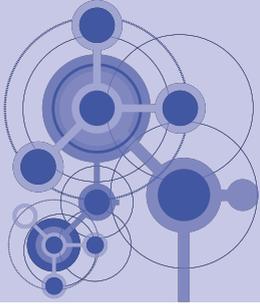
H1: Investor relations is characterized by two-way communication.

Intended beneficiary of communication was measured by four questions: two measuring the company as intended beneficiary, and the two measuring the public as intended beneficiary. Based on previous research (Grunig *et al.*, 2002; Laskin, 2009; 2011) the study proposed the following hypothesis:

H2: Investor relations is characterized by dual motives.

Roles of investor relations officers was assessed by four questions, based on Broom and Dozier's research (Broom, 1982; Broom; Dozier, 1986; Dozier; Broom, 1995): the first two measure the managerial role and the last two measure the technical role. Based on previous research (Grunig *et al.*, 2002; Dozier; Broom, 1995; Laskin, 2009; 2010) the study proposes the following hypothesis:

H3: Investor relations is characterized mainly by exercising a managerial role.



Based on Grunig *et al.*'s (2002) research on public relations and Dozier and Broom's (1995) study on the role of process facilitator, we created four questions to measure the strategic nature of communications: two measuring research and strategic planning, and two items measuring reactive communications to the public's actions. Based on the literature (Grunig *et al.*, 2002; Laskin, 2009; 2010) the study proposed the following hypothesis:

H4: Investor relations is characterized by strategic proactive communications.

Finally, to measure the time focus of investor relations, the study borrowed from Hon and Grunig's (1989) research on long- and short-term practices, and developed new items to measure long- versus short-term investor relations practice specifically. Thus, the first two questions measure long-term focus, and the last two assess short-term focus. Based on previous research (L. Grunig *et al.*, 2002; Laskin, 2010; 2011) the study proposed the following hypothesis:

H5: Investor relations is characterized by using primarily a long-term focus on relationship building.

Before applying the questionnaire, the research conducted a qualitative pre-test to analyze the items and discuss their wording and possible improvements. In-depth interviews were conducted with a purposive sample of 10 respondents who were knowledgeable and experienced in investor relations. Each survey item was discussed in detail, with the interviewer allowing deviations from the survey questions, if necessary.

The final instrument was posted on the internet and an invitation to participate was sent by email. We took several measures to increase the response rate, including offering the respondents access to the final report and sending a reminder two weeks after the first email. Of the 560 e-mails, 22 returned as "failure sending." After additional effort to locate the correct contact information for those IROs, 13 of these e-mails were delivered to the recipients and nine remained undeliverable. As a result, we reduced the study sample to 551 investor relations officers. The survey resulted in 182 completed responses for a 33% response rate.

RESULTS

Research question 1: Description of investor relations practice

The questionnaire asked respondents to rate 20 statements on a 10-point scale, where 0 was "*Strongly Disagree*" and 10 "*Strongly Agree*", based on the degree to which the statement described their work, and their mean scores were later calculated. Table 1 presents the 20 statements and their mean scores, from highest to lowest mean.

Table 1. Mean scores of individual items of investor relations activities

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I explain my company to the investment community	9.73	.93	182	.180	.358
I answer requests from shareholders/investors, analysts, media, or senior management	9.40	1.38	182	.180	.358
I disclose information about my company	9.37	1.62	181	.181	.359
I deliver information from the investment community to senior management	9.35	1.36	182	.180	.358

Continues...

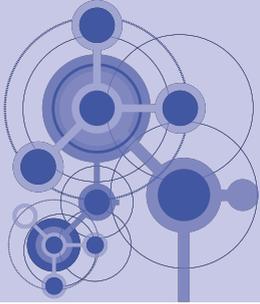


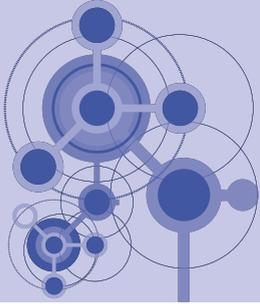
Table 1. Continuation

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I develop long-term relationships between investors/analysts and my company	9.25	1.42	182	.180	.358
I keep senior management knowledgeable about our shareholders and analysts	9.17	1.43	182	.180	.358
I keep up with the current stock price and volume fluctuations	8.93	1.84	181	.181	.359
I write and edit texts and prepare presentations/speeches	8.91	1.78	182	.180	.358
I am responsible for quickly finding information for somebody who needs it	8.81	1.64	182	.180	.358
I develop goals and objectives for my company's investor relations program	8.66	2.29	182	.180	.358
I manage all aspects of my company's investor relations program	8.51	2.72	182	.180	.358
I cultivate long-term focus in stock ownership	8.33	2.01	181	.181	.359
I handle technical aspects of my company's investor relations program	8.26	2.22	182	.180	.358
I make sure that management considers investors' opinions in its decision making	8.03	2.12	182	.180	.358
I protect the reputation of senior management in the eyes of the investment community	8.00	2.17	182	.180	.358
I defend my company's actions in the eyes of the investment community	7.84	2.20	182	.180	.358
I provide earning's guidance and current financial results	7.61	3.20	182	.180	.358
I conduct research to anticipate relevant issues	7.48	2.45	181	.181	.359
I make sure that management acts in the best interests of shareholders	7.12	2.50	182	.180	.358
I rely on planning and diagnosing needs/opportunities to do my work	6.76	2.50	181	.181	.359

Source: Elaborated by the author.

According to the results, investor relations officers point to "explaining" as the best descriptor of their work. The highest rated item was "I explain my company to the investment community" ($M = 9.73$; $N = 182$), followed by "I answer requests from shareholders/investors, analysts, media, or senior management" ($M = 9.40$; $N = 182$). Other items that scored high (above 9 on a 10-point scale) were: "I disclose information about my company" ($M = 9.37$; $N = 181$); "I deliver information from the investment community to senior management" ($M = 9.35$; $N = 182$); "I develop long-term relationships between investors/analysts and my company" ($M = 9.25$; $N = 182$); and "I keep senior management knowledgeable about our shareholders and analysts" ($M = 9.17$; $N = 182$).

These 20 statements measure five Scales of Public Relations practice: direction of communication, intended beneficiary, enacted role, strategic nature, and timeframe of investor relations.



Hypothesis 1: Investor relations is characterized by two-way communication

The direction of communication scale measured whether investor relations communication is directed from the company to investors or vice versa. Our findings suggest that investor relations practice is best described as having a dual direction, i.e., employing two-way communication. IROs described their work as communicating both from the company to investors and from investors to the company. Its mean score was close to the midpoint in the direction of communication continuum ($M = 0.59$; $N = 181$). Although the mean for communication from the company was higher than the mean for communication to the company, the difference between them was not statistically significant ($t = 2.79$; $p > .001$), thus corroborating Hypothesis 1.

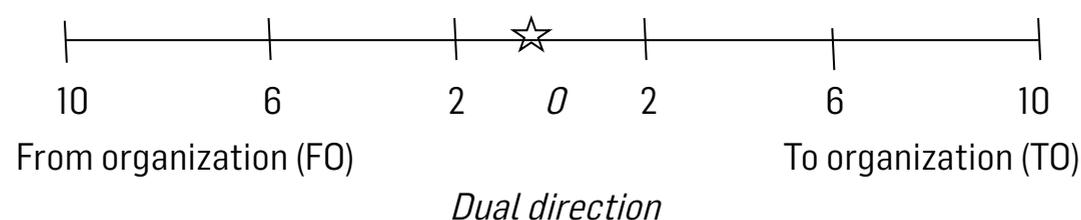
Regarding the reliability of the scale, the study considered $\alpha = .60$ or higher as a satisfactory reliability, per Bowers and Courtright (1984) recommendations. The analysis found $\alpha = .70$, thus sufficiently reliable.

Table 2. Direction of communication scale

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I disclose information about my company (FO)	9.37	1.62	181	.181	.359
I explain my company to the investment community (FO)	9.73	.93	182	.180	.358
I deliver information from the investment community to senior management (TO)	9.35	1.36	182	.180	.358
I keep senior management knowledgeable about our shareholders and analysts (TO)	9.17	1.43	182	.180	.358
Direction of communication scale (FO – TO)	.59 FC	2.82	181	.181	.359
Cronbach's α for reliability	.70		181		

Source: Elaborated by the author.

Figure 8. Direction of communication scale



Source: Elaborated by the author.

Hypothesis 2: Investor relations is characterized by balanced intended effects (dual motives)

The intended beneficiary scale measured the extent to which investor relations work advanced the company's interests or those of its shareholders. Our findings suggest that investor relations practice is best described as having dual motives. IROs described their work as influencing the investment community for the interests of management, and vice versa. The mean score of the intended beneficiary continuum was close to the midpoint ($M = 0.68$; $N = 182$), with management as the sole beneficiary of investor relations scoring slightly higher than investment community as the sole beneficiary. The difference between means, however, was not statistically significant ($t = 2.00$; $p > .001$), thus supporting Hypothesis 2. Regarding the reliability of the intended beneficiary scale, our analysis found it sufficiently reliable ($\alpha = .73$).

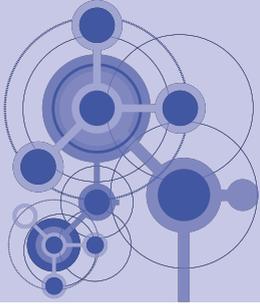
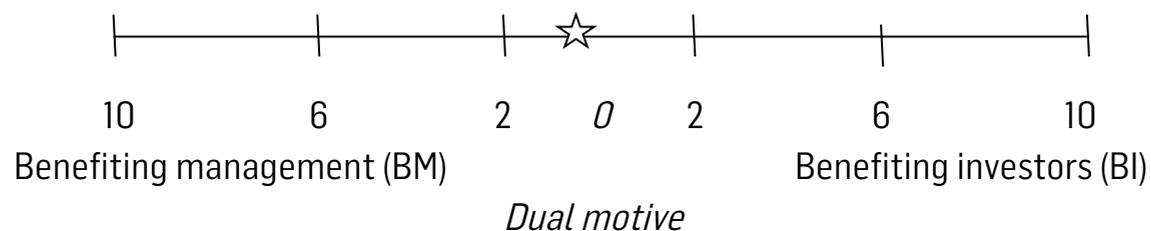


Table 3. Intended beneficiary scale

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I protect the reputation of senior management in the eyes of the investment community (BM)	8.00	2.17	182	.180	.358
I defend my company's actions in the eyes of the investment community (BM)	7.84	2.20	182	.180	.358
I make sure that management acts in the best interests of shareholders (BI)	7.12	2.50	182	.180	.358
I make sure that management considers investors' opinions in its decision making (BI)	8.03	2.12	182	.180	.358
Intended beneficiary scale (BM – BI)	.68 BM	4.59	182	.180	.358
Cronbach's α for reliability	.73		182		

Source: Elaborated by the author.

Figure 9. Intended Beneficiary Scale



Source: Elaborated by the author.

Hypothesis 3: Investor relations is characterized by exercising a managerial role

The role scale has the technical role and the managerial role as its two opposing poles, since, in their daily work, IROs may take on both managerial and technical (writing and editing) tasks. The continuum combines four questions – two measuring managerial activities and two measuring technical activities – to assess the proposed hypothesis that investor relations work is primarily managerial, with management tasks rated higher than technical ones.

Our findings suggest that investor relations practice is best described as having a dual role, being both managerial and technical. Investor relations officers rated the managerial aspects of their job as high as the technical aspects. The mean score was exactly at the midpoint of the continuum ($M = .00$; $N = 182$), thus refuting Hypothesis 3. The reliability of the role scale found was sufficient ($\alpha = .61$).

Table 4. Enacted role scale

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I manage all aspects of my company's investor relations program (MR)	8.51	2.72	182	.180	.358
I develop goals and objectives for my company's investor relations program (MR)	8.66	2.29	182	.180	.358
I handle technical aspects of my company's investor relations program (TR)	8.26	2.22	182	.180	.358

Continues...

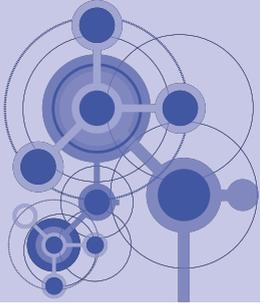
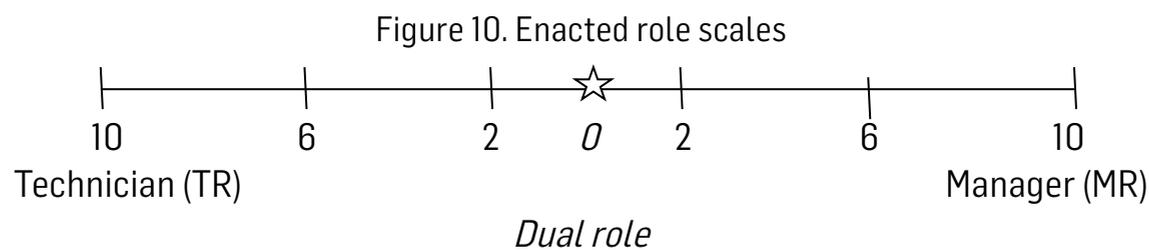


Table 4. Continuation

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I write and edit texts and prepare presentations/speeches (TR)	8.91	1.78	182	.180	.358
Enacted role scale (MR – TR)	.00	4.73	182	.180	.358
Cronbach's α for reliability	.61		182		

Source: Elaborated by the author.



Source: Elaborated by the author.

Hypothesis 4. Investor relations is characterized by proactive communication

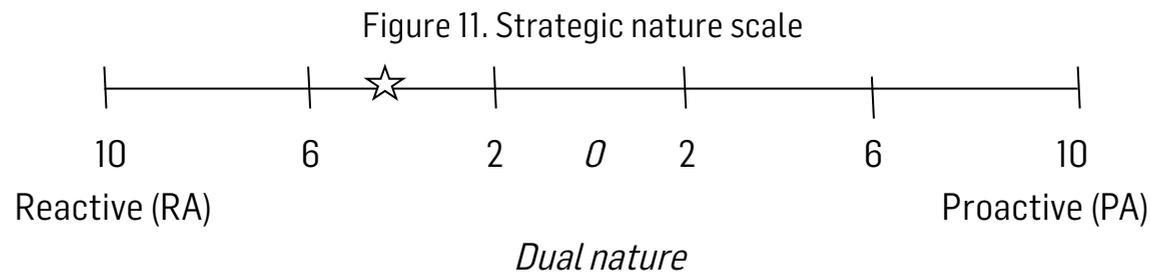
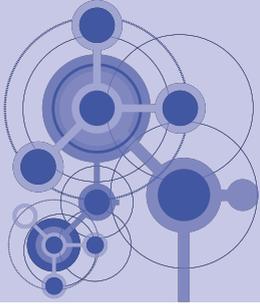
The strategic nature of investor relations professionals scale measures the proactive and reactive tasks involved in daily investor relations operations: the continuum has proactive activities based on planning and anticipating relevant issues at one pole, and passive and reactive activities in response to requests from financial audiences at the other pole. The study proposed, then, that investor relations officers would perceive their work as being primarily proactive.

Our findings suggest that investor relations practice is best described as being reactive in nature. IROs rated proactive work, such as relying on planning and diagnosis and conducting research to anticipate relevant issues significantly lower than reactive work, such as responding to requests from various constituencies. The mean score leaned towards the reactive side of the nature of work continuum ($M = 3.98$; $N = 180$), resulting in a statistically significant difference between reactive and proactive communication means ($t = 3.40$; $p \leq .001$) and thus refuting Hypothesis 4. The reliability of the strategic nature of work scale was sufficient ($\alpha = .72$).

Table 5. Strategic nature scale

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I conduct research to anticipate relevant issues (PA)	7.48	2.45	181	.181	.359
I rely on planning and diagnosing needs/opportunities to do my work (PA)	6.76	2.50	181	.181	.359
I answer requests from shareholders/investors, analysts, media, or senior management (RA)	9.40	1.38	182	.180	.358
I am responsible for quickly finding information for somebody who needs it (RA)	8.81	1.64	182	.180	.358
Strategic nature scale (PA – RA)	3.98 RA	4.19	181	.181	.359
Cronbach's α for reliability	.72		181		

Source: Elaborated by the author.



Source: Elaborated by the author.

Hypothesis 5: Investor relations is characterized by long-term focus on relationship building

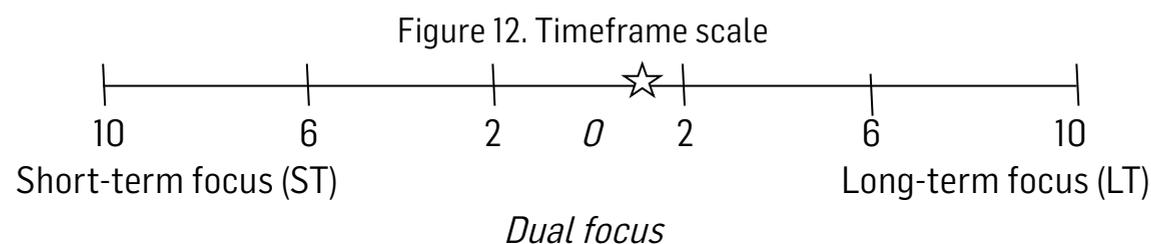
The timeframe scale measures the perceived importance of relationship-building activities within investor relations practices, having the short-term focus at one pole of its continuum and the long-term focus of investor relations professionals at the other pole. Thus, the proposed hypothesis was that investor relations officers would perceive their work as being long-term oriented.

Our findings suggest that investor relations practice is best described as having a dual focus on both long- and short-term objectives, with the resulting mean score placed in the middle of the focus continuum ($M = 1.04$; $N = 181$). Although the mean for long-term objectives was significantly higher than that for short-term objectives, resulting in a statistically significant difference between them ($t = 3.40$; $p \leq .001$), this difference is not conceptually significant – results from -2 to $+2$ are considered as dual focus. Thus, Hypothesis 5 is inconclusive. The reliability of the nature of work scale was sufficient ($\alpha = .70$).

Table 6. Timeframe scale

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
I develop long-term relationships between investors/analysts and my company (LT)	9.25	1.42	182	.180	.358
I cultivate long-term focus in stock ownership (LT)	8.33	2.01	181	.181	.359
I provide earning's guidance and current financial results (ST)	7.61	3.20	182	.180	.358
I keep up with the current stock price and volume fluctuations (ST)	8.93	1.84	181	.181	.359
Timeframe scale (LT – ST)	1.04 LT	4.11	181	.181	.359
Cronbach's α for reliability	.70		181		

Source: Elaborated by the author.



Source: Elaborated by the author.

Research Question 1 (Revised): Description of investor relations practice using scales of public relations

Combining data from all five scales helps us better answer Research Question 1 about the general description of investor relations. Placed together in Table 7 and graphically in Figure 13, they create a visual display of the investor relations practice.

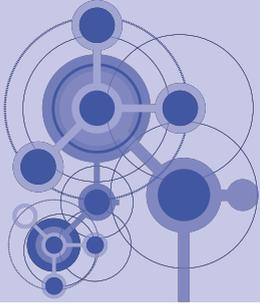
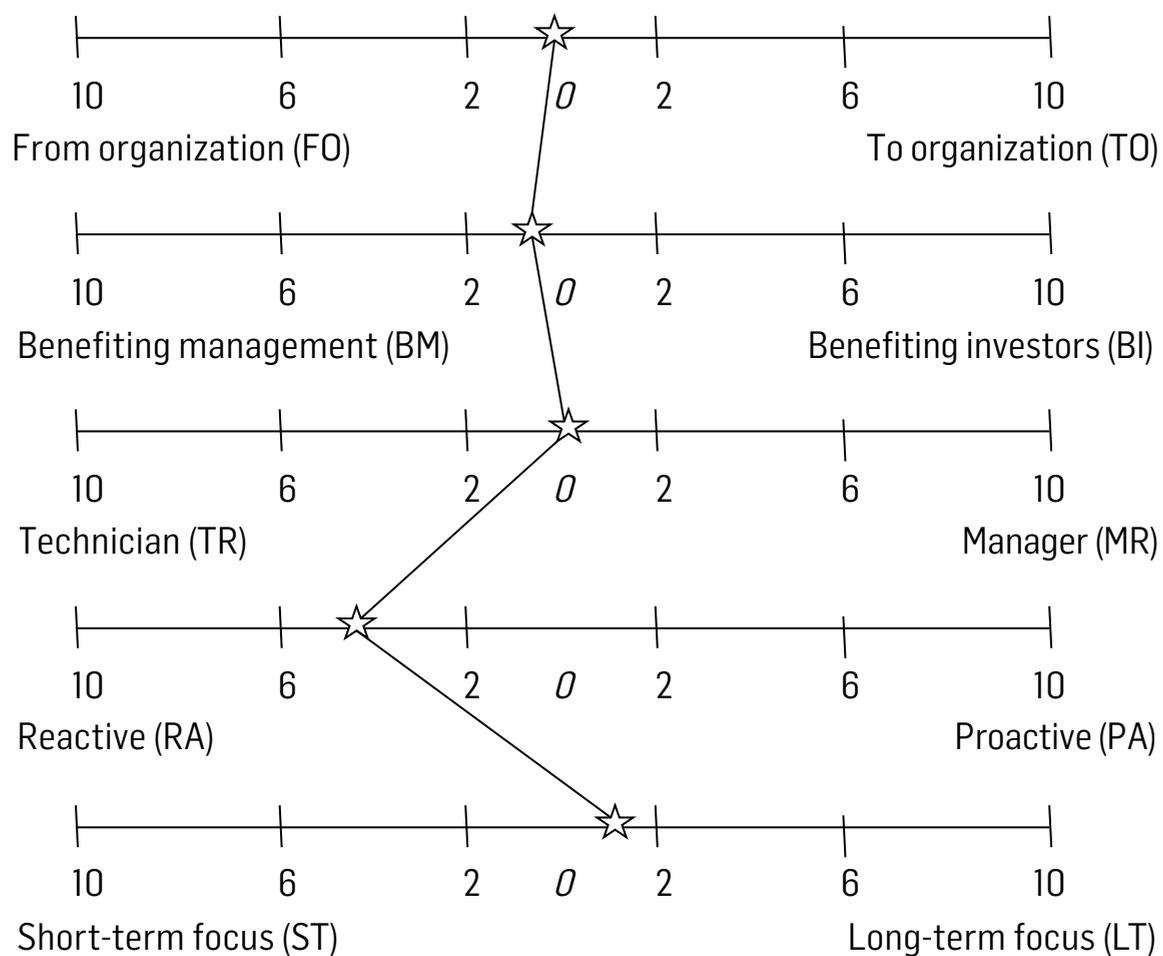


Table 7. Mean scores of scales of public relations

Activities	<i>M</i>	σ	<i>N</i>	<i>SES</i>	<i>SEK</i>
Direction of Communication Continuum	.59 FC	2.82	181	.181	.359
Intended Beneficiary Continuum	.68 BM	4.59	182	.180	.358
Enacted Role Continuum	.00	4.73	182	.180	.358
Nature of Investor Relations Continuum	3.98 RA	4.19	181	.181	.359
Focus of Investor Relations Continuum	1.04 LT	4.11	181	.181	.359

Source: Elaborated by the author.

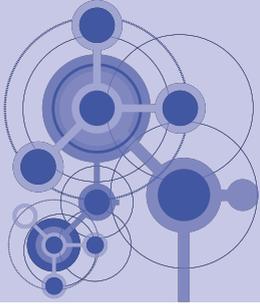
Figure 13. Scales of public relations: description of the investor relations practice



Source: Elaborated by the author.

The analysis results of the Scales of Public Relations indicate that investor relations work is characterized by two-way communication and balanced (symmetrical) effects. Although the job is mostly reactive in nature, investor relations professionals exercise both managerial and technical roles and focus on both short- and long-term objectives when carrying out their responsibilities. This can serve as a general description of investor relations as a PR specialization.

In addition, we conducted a cluster analysis based on the respondents' answers to the Scales of Public Relations, which allowed us to combine the participants into groups based on how they practice investor relations, thus achieving internal homogeneity in each cluster and external heterogeneity. This helped us, first, to understand what aspects of investor relations practice distinguish professionals from each other, and second, to assess the relationships between other variables that perhaps lead investor relations officers to perform their roles in one way or another.



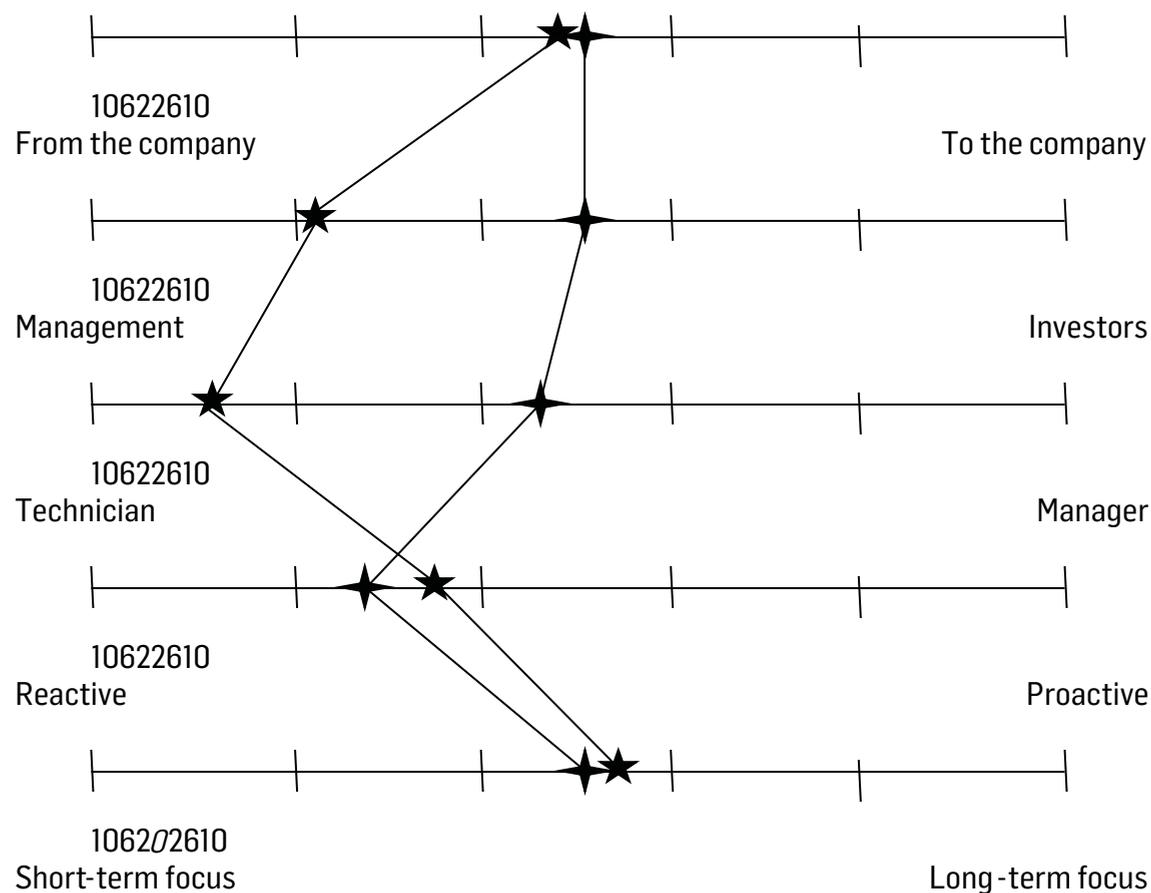
Results show that IROs can be divided into two clusters based on two main characteristics: the professional role that IROs play in their respective organizations ($F = 182.19$; $p \leq .001$) and the intended beneficiary of their work ($F = 39.87$; $p \leq .001$) (Table 8).

Table 8. Cluster analysis results for the scales of public relations

	Cluster Centers		Cluster		Error		<i>F</i>	<i>P</i>
	Cluster 1	Cluster 2	<i>MS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>df</i>		
Direction	-.85	-.57	1.83	1	8.03	176	.23	.634
Beneficiary	-5.33	-.01	649.89	1	16.30	176	39.87*	.000
Role	-7.81	-1.34	1921.47	1	10.55	176	182.19*	.000
Nature	-2.70	-4.23	53.02	1	17.57	176	3.02	.084
Focus	1.11	1.06	.06	1	17.02	176	.00	.952

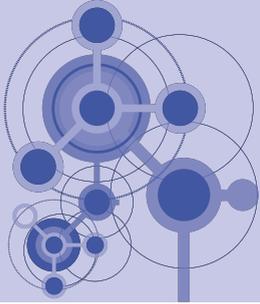
Source: Elaborated by the author.

Figure 14. Differences between two types of investor relations officers: managers and technicians.



Source: Elaborated by the author.

The comparison between the two clusters of investor relations officers can also be plotted graphically (Figure 14), creating a visual display. Although all IROs showed to be more involved in technical than managerial tasks, cluster 1 was much more likely to perform technician tasks ($M = -7.81$) than cluster 2 ($M = -1.34$). Thus, we labeled cluster 1 as *Technicians* and cluster 2 as *Managers*. Members of the *Managers* group were more likely to practice investor relations as to contribute equally to benefit both the company's management and the shareholders ($M = -.01$). Members of the *Technicians* group, in turn, perceived their investor relations work as primarily benefiting their company's management ($M = -5.33$). The results of the other scales were similar for both groups: they facilitate two-way information flow (organization-public and public-organization), rely mostly on reactive rather than proactive strategies, and are equally focused on long- and short-term objectives.



To provide external validation for cluster membership, we analyzed the titles of the investor relations officers in each cluster or their years of professional experience, assuming that senior IROs would be more likely to perform managerial tasks and see their work in a larger scope as benefiting not only the company, but also the shareholders.

The cross-tabulation results between IROs' titles and their cluster membership proved to be statistically significant ($\chi^2(4) = 26.43$; $p \leq .001$), thus supporting the assumption: respondents with senior titles, such as CEO/CFO and vice presidents, were more likely to be found in the second cluster, *managers*; while the first cluster, *technicians*, consisted mainly of respondents with lower ranks, such as managers and directors. Years of experience also corroborated cluster membership: respondents in the *managers* cluster had on average 3.16 years more experience in investor relations ($M = 10.64$) than respondents in the *technicians* cluster ($M = 7.48$). This difference was also statistically significant ($t = 2.54$; $p \leq .05$).

CONCLUSIONS

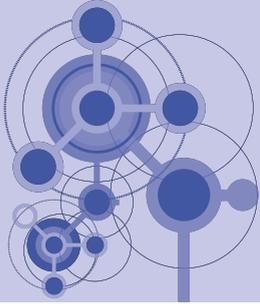
This study analyzed the professional practice of one of PR specializations – investor relations – testing a new methodological approach for measuring and evaluating public relations practice: the Scales of Public Relations.

Once measured together, these scales present a comprehensive picture of PR practice, which can be applied to measure such practice at different levels. The authors of the original models/dimensions of public relations, for example, explain that the Excellence project used the models three times to measure three different aspects of public relations practice: first, they measured “the worldview of the dominant coalition toward public relations” (Grunig *et al.*, 2002, p.331); second, “the models used for specific communication programs” (p.331-332); and third, “the knowledge needed for the two-way symmetrical model” (p.331). Importantly, the Excellence study concluded that the knowledge measurement showed higher reliability and higher means than the other two measurements. The Excellence study also measured the practitioner's roles three times: “Departmental expertise or knowledge to enact various roles, the actual roles enacted by each department's top communicator, and the role expectations of the organization's CEO” (Grunig *et al.*, 2002, p.196).

Following the Excellence study's approach of measuring models/dimensions and roles multiple times and at various level, measurement of the proposed Scales of Public Relations can also be done at the individual, campaign, program, department, or organizational level, depending on the needs of the research. In the case of investor relations, for example, one can measure IR department, IR leader, individual IROs, specific IR campaigns, and the CEO's expectations of the IR function. Measurement can focus on the knowledge and expertise of professionals, as well as on actual daily activities, or on specific programs and campaigns.

Each of these measurement levels, of course, presents a different PR picture. As in the Excellence study, it might be more beneficial to combine several measurements from different levels to evaluate public relations practice. For example, the measurement results of a specific public relations program may be better explained by measuring the expertise of public relations professionals or by the expectation of the organization's dominant coalition.

The Scales can also be expanded to the public relations profession in general, and used to compare various public relations professional specializations with minor modifications to the wording of the questions. Investor relations measured in this study can be compared with community relations, for example, or environmental communications can be compared with health communications. The Scales also allow us to contrast public relations practices internationally. Comparing the professional practices, professional expertise, and expectations of public relations in different countries or regions of the world can be as simple as plotting them on the Scales and visually analyzing the differences.



When applied to investor relations, the Scales showed that investor relations practice is best described as using two-way communications, having both management's and shareholders' interests in mind, focusing simultaneously on short- and long-term objectives, and performing both managerial and technical tasks. According to the results of this study, however, IR practice is more reactive than proactive.

When thinking about their work, IROs describe their most common activity as *explaining*. Of the 20 items measuring investor relations practice, "*I explain my company to the investment community*" ranked higher than any other item. As Laskin (2011; 2018) suggests, investor relations practice has undergone a shift from just providing information about the company to explaining the company's business model. Its purpose becomes to create understanding and manage expectations, not just disclosing numbers.

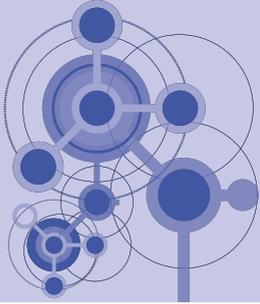
To be successful, investor relations today must be research-based, strategic and proactive. IROs in this study, however, do not rely on research and proactive activities in their work; rather, professionals passively respond to the issues as they arise. The second most highly rated item was "*I answer requests from shareholders/investors, analysts, media, or senior management.*" One of the items measuring the proactive nature of investor relations, "*I rely on planning and diagnosing needs/opportunities to do my work,*" had the lowest rating among all investor relations activity items.

It is unclear why the investor relations practice of corporations is predominately reactive. Too many responsibilities and lack of resources may perhaps limit IROs to just coping with the routine. Stround (2008) suggests that investor relations professionals "have less time and resources but more responsibilities" (p.2). The lack of proactive investor relations can also be explained by the absence of the necessary skills to develop proactive communication and conduct research. Most investor relations professionals lack strategic communication experience (Laskin, 2014; 2018), a reality that puts investor relations at risk. Higgins (2000) explains that proactive strategic investor relations is a necessity for a company to build "a link between the company and the investment community, responding to the needs of both" (p.26). Without research, IROs lack influence in management circles and may struggle to grow into a key shareholder value management role.

Another finding was the two-way symmetrical investor relations practice. In fact, Grunig *et al.* (2002) notes that investor relations may be one of the functions that require symmetry and two-way communications due to the power shareholders can exert over the company. As for the role and focus of investor relation activities, professionals seem to take on both technical and managerial roles and focus on both short- and long-term objectives. This perhaps indicates the shift from merely disclosing quarterly results to educating the stock market on long-term corporate value (Kelly *et al.*, 2010; Laskin, 2018).

The study also found that IROs could be grouped into two clusters – *managers* and *technicians* – who practiced investor relations differently from each other: technicians served only to satisfy the company's management and performed predominately technical roles. However, even the technicians paid equal attention to short- and long-term objectives and two-way communication. Both groups exhibited a lack of proactive actions in their investor relations practice. Cluster analysis also served as a validity test of the Scales of Public Relations. Cluster membership was validated by external factors such as years of experience and professionals' title.

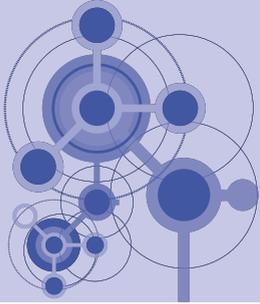
While this study was a successful empirical validation of the Scales of Public Relations, future research should test the Scales in other PR specializations and in various contexts. The instrument can be used to measure media relations, fundraising, public affairs, community relations, government relations, employee relations, etc. Its contribution to the body of knowledge lies in reconceptualizing and advancing previous research on models/dimensions of public relations and, as a result, adding to public relations theory and methodology. Future studies can expand the theory in investor relations and public relations—other scales, besides the five tested here, can be added to the instrument. The Scales can also be used to measure public



relations practices in other countries and over time. Repeated applications of the instrument in various contexts will provide opportunities to further assess its validity and reliability.

REFERENCES

- BOTAN, Carl; HAZLETON, Vincent. Public relations in a new age. *In: BOTAN, Carl; HAZLETON, Vincent (ed.). Public relations theory II*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, p.1-18, 2006.
- BROOM, Glen; DOZIER, David. Advancement for public relations role models. *Public relations review*, Knoxville, v.12, n.1, p.37-56, 1986.
- BROOM, Glen; CASEY, Shawna; RITCHEY, James. Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of public relations research*, Abingdon, v.9, n.2, p.83-98, 1997.
- CREEDON, Pamela. Acknowledging the infrasystem: a critical feminist analysis of systems theory. *Public relations review*, Knoxville, n.19, p.157-166, 1993.
- DOVER, C. J. The shearing of the lambs: an irrelevant look at *Excellence*. *Journal of management advocacy communication*, Naples, v.1, n.1, p.38-44, 1995.
- DOZIER, David. The organizational roles of communications and public relations practitioners. *In: GRUNIG, James (ed.). Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p.327-355.
- DOZIER, David; BROOM, Glen. Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of public relations research*, Abingdon, v.7, n.1, p.3-26, 1995.
- DOZIER, David; BROOM, Glen. The centrality of practitioner roles to public relations theory. *In: BOTAN, Carl; HAZLETON, Vincent (ed.). Public relations theory II*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p.1-18.
- DOZIER, David; GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- FERGUSON, Mary Ann. Building theory in public relations: interorganizational relationships. *In: ANNUAL CONVENTION OF THE ASSOCIATION FOR EDUCATION IN JOURNALISM AND MASS COMMUNICATION*, 67., 1984, Gainesville. *Proceedings [...]*. Gainesville: AEJMC, 1984.
- GRUNIG, James. Organization and public relations: testing a communication theory. *Journalism monographs*, Austin, v. 46, 1976.
- GRUNIG, James. Organizations, environments, and models of public relations. *Public relations research & education*, Corvallis, v.1, n1, p.6-29, 1984.
- GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa. Modes of public relations and communications. *In: GRUNIG, J. (ed.), Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.p.285-325.



GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James; DOZIER, David. *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah: Erlbaum, 2002.

HEATH, Robert; COOMBS, William Timothy. *Today's public relations: an introduction*. Thousand Oaks: Sage, 2006.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James. *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville: The institute for public relations, 1999. Disponível em: https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf. Acesso em: 4 jun. 2021.

HUANG, Yi-Hui. PRSA: Scale development for exploring the cross-cultural impetus of public relations strategies. *Journalism and mass communication quarterly*, Thousand Oaks, v.81, n2, p.292-307, 2004.

KELLY, Kathleen; LASKIN, Alexander; ROSENSTEIN, Gregory. Investor relations: two-way symmetrical practice. *Journal of public relations research*, Abingdon, v.22, n.2, p.182-208, 2010.

KUNCZIK, Michael. Public relations: Angewandte Kommunikationswissenschaft oder ideologie? Ein Beitrag zur ethic der öffentlichkeitsarbeit [Public relations: applied communication science or ideology? A contribution to the ethics of public relations]. In: ARMBRECHT, Wolfgang; ZABEL, Ulf (ed.). *Normative aspects der public relations*. Leverkusen: Westdeutscher Verlag, 1994, p.225-264.

LASKIN, Alexander. The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, Bingley, v.13, n.1, p.37-54, 2009.

LASKIN, Alexander. How investor relations contributes to the corporate bottom line. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.23, n3, p.302-324, 2011.

LASKIN, Alexander. Public relations scales: advancing the excellence theory. *Journal of communication management*, Bingley, v.16, n4, p.355-370, 2012.

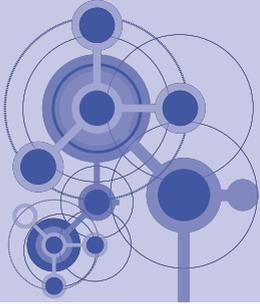
LASKIN, Alexander. Investor relations as a public relations function: a state of the profession in the United States. *Journal of public relations research*, Abingdon, v.26, n.3, p.200-214, 2014.

LASKIN, Alexander. Nonfinancial information in investor communications. *International journal of business communication*, Thousand Oaks, v.53, n.4, p.375-397, 2016.

LASKIN, Alexander. Investor relations and financial communication: the evolution of the profession. In: LASKIN, Alexander (ed.). *Handbook of financial communication and investor relations*. Walden, MA: Wiley-Blackwell, 2018, p.3-22.

LEDINGHAM, John. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, Abingdon, v.15, n.2, p.181-198, 2003.

LEICHTY, Greg; SPRINGSTON, Jeff. Reconsidering public relations models. *Public relations review*, Knoxville, v.19, n.4, p.327-339, 1993.



LEITCH, Shirley; NEILSON, David. Bringing public into public relations: new theoretical frameworks for practice. *In: HEATH, Robert (ed.). Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001, p.127-138.

L'ETANG, Jacquie. Clio among the patriarchs: historical and social scientific approaches to public relations: A methodological critique. INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS SYMPOSIUM, 2., 1995, Bled. *Proceedings*[...]. Bled: BledCom, 1995.

LYOTARD, Jean-François. Answering the question: what is postmodernism? *In: JENCKS, Charles (ed.). The postmodern reader*. London: Academy, 1992, p.138-150.

MURPHY, Priscilla. Game theory as a paradigm for the public relations process. *In: BOTAN, Carl; HAZLETON, Vincent. (ed.). Public Relations Theory*. Hillsdale: Erlbaum, 1989.p.173-192.

MURPHY, Priscilla. The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetrical public relations. *Public relations research annual*, Abingdon, v.3, p.115-131, 1991.

PIECZKA, Magda. Symmetry in communication and public relations. *In: SECOND INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS SYMPOSIUM, 1995, Bled, Slovenia. Anais*[...]. Bled: 1995.

PIECZKA, Magda. Paradigms, systems theory and public relations. *In: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (ed.). Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press, 1996, p.124-156.

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.

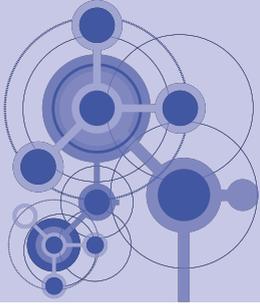
SHA, Bey Ling. (2007). Dimensions of public relations: moving beyond traditional public relations models. *In: DUHÉ, Sandra (ed.), New media and public relations*. New York: Peter Lang, 2007, p.3-26.

WIMMER, Roger; DOMINICK, Joseph. *Mass media research: an introduction*. 7. ed. Belmon: Thomson Wadsworth, 2003.

Article received on 05.04.2021 and approved on 18.05.2021

ENTREVISTA





Novos públicos, dialetos e ESG: a inflexão da comunicação financeira no Brasil

New audiences, dialects, and ESG: financial communication inflection in Brazil

Nuevos públicos, lenguajes y ESG: la inflexión de la comunicación financiera en Brasil

Entrevista
Geraldo Soares



Ágatha Paraventi

- Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Professora da ECA-USP.
- Professora da Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br



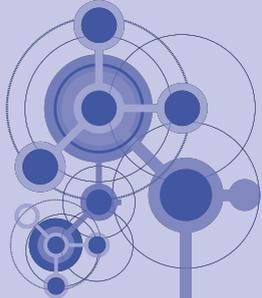
Luiz Alberto de Farias

- Livre-docente pela ECA-USP.
- Doutor em Comunicação e Cultura pela USP.
- Professor associado da ECA-USP e professor Titular da Universidade Metodista de São Paulo.
- E-mail: lafarias@usp.br



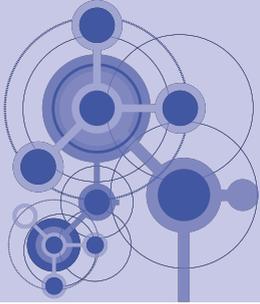
Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Professora da ECA-USP.
- Professora Titular da Faculdade Cásper Líbero.
- Docente do curso Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – GESTCORP/ECA-USP.
- E-mail: valeriacaastro@usp.br



Geraldo Soares

- Superintendente de relações com investidores do Itaú Unibanco.
- Conselheiro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores – IBRI.
- Ex-Presidente do Conselho de Supervisão de Analistas de Valores Mobiliários da Associação dos analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais – APIMEC.
- Ex-coordenador da Comissão de Comunicação e Mercado de Capitais do IBGC.
- Autor de dois livros: *Comunicação no Mercado Financeiro: um guia para relações com investidores*, editora Saraiva, 2010; e *Casos de Sucesso no Mercado de Ações – aprenda com quem venceu nas altas e baixas da Bolsa de Valores*, editora Elsevier, 2011.
- Membro e coordenador do Comitê Superior de Orientação, Nominção e Ética do IBRI.
- Membro do Conselho Diretor da Abrasca.
- Email: geraldosoares9@terra.com.br

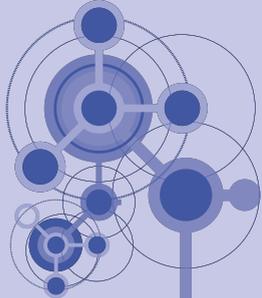


Alguns segmentos são mais fechados que outros. A comunicação pode ser um desses portões, dessas trancas que impedem que os públicos consigam estabelecer relações de confiança. Quando nos referimos aos chamados “mercados”, automaticamente vem à cabeça a ideia de estamos falando dos mercados financeiros. E, sim, esse é um segmento que tem entre si e o público em geral mais do que um portão, mas um fosso: linguagens altamente técnicas, jargões especializados, predisposição ao silêncio. Essas talvez sejam impressões de boa parte das pessoas, mas se até há pouco tempo tratava-se de diálogo entre iguais, nos últimos anos o mercado financeiro passou a ter entre seus investidores pessoas que não conhecem a linguagem própria do setor, mas entram com seu capital e o desejo de conhecer um pouco mais. Afinal, a comunicação pode ser um lenitivo para os que procuram navegar em novos mares. Remotamente, respeitando o distanciamento social e as regras sanitárias tão essenciais, a ORGANICOM conversou com Geraldo Soares, executivo altamente especializado no mercado financeiro e que nos traz um olhar profundo sobre a comunicação no mercado financeiro. Soares nos conta como as empresas ligadas a investimentos – e todas aquelas que precisam se comunicar com investidores dos mais diferentes perfis – estão aprendendo a ajustar o discurso e a transformar as narrativas inalcançáveis à boa parte das pessoas em uma comunicação clara e confiável. Afinal, comunicação é elemento importante para gerar confiança e quando se fala de investimento, confiança é palavra-chave.

Soares demonstra como novas práticas têm sido adotadas ao longo dos anos e especialmente como a pandemia que enfrentamos nestes sofridos anos de covid-19 ensinaram novos modelos de comportamento e de gestão. Além disso, dicas e experiências nos são compartilhadas do alto de muita experiência lidando com mercados de alto nível de especialização e competitividade e ao mesmo tempo com pessoas comuns, que querem apenas crer se podem ou não dormir tranquilas, mesmo sem entenderem ao certo as estratégias adotadas para os seus investimentos.

ORGANICOM – A comunicação financeira era entendida como área que dialogava pouco com os públicos, uma linguagem pouco clara, fechada. Contudo, temos observado tentativas de simplificar a compreensão do setor, como por exemplo o relato integrado e outros mecanismos que unificam informações. Como você observa a evolução da comunicação financeira nos últimos anos?

GERALDO SOARES – Vejo que as mudanças podem ser paulatinas ou por momentos de inflexão. Nesse sentido, vejo duas coisas que aconteceram recentemente no Brasil e no mundo que mudaram o perfil do investidor e a área de comunicação financeira drasticamente. Mudamos e não voltará ao que era antes. Quais são as duas questões: a primeira é a taxa de juros no Brasil. Tal queda fez que uma gama gigantesca de brasileiros começasse a comprar ações. As empresas começaram a ter um fluxo de pessoas físicas muito maior. O número cresceu 10 vezes, 20 vezes o número de acionistas pessoas físicas nos últimos três ou quatro anos. E isso se deve basicamente à taxa de juros. Até pode-se dizer que é consequência de empresas que souberam se comunicar, mas não é: o motivo é a taxa de juros. Ela fez que pessoas que não investiam em ações comessem a comprá-las para rentabilizar suas aplicações financeiras, tendo em vista que a taxa de juros está em 2%. E no Brasil, vocês sabem, estávamos acostumados com a segunda maior taxa de juros no mundo. Surgiram muitas consultorias e empresas que estavam tentando ajudar a educação financeira das pessoas porque elas iam buscar informação. As empresas conseguiam explicar para essas pessoas, tinham uma comunicação direta e muito boa com pessoa física e isso ampliou fortemente o investimento em ações. Outro efeito foi a pandemia, que fez com que a mudança na comunicação financeira fosse drástica e rápida. Em um passado recente, se você quisesse conversar com alguém em Londres, você comprava uma passagem, pegava um avião, ficava uma semana fazendo reuniões. Passavam dois dias e se você quisesse falar com um gestor de fundos no Rio de Janeiro, precisava pegar um avião. Hoje você faz tudo de forma eletrônica. Essa mudança cultural estava sendo feita devagar, mas veio a pandemia e fez essa inflexão na forma de comunicação. Então, eu vejo uma mudança muito grande nesse segmento de comunicação financeira. Não voltaremos ao patamar anterior.



ORGANICOM – *Essa perspectiva de aumento de investidores pessoa física é positiva? Isso pode colocar o Brasil em um cenário positivo de interesse de abertura de capital por parte de outras organizações?*

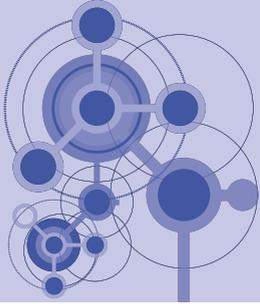
GERALDO SOARES – A gente está em um ciclo virtuoso no mercado de capitais. A pessoa física compra em volume menor, mas como é uma quantidade muito grande, isso traz estabilidade e tendência de valorização da ação. Se você olhar no médio e longo prazo, a pessoa física é diferente porque ela conhece a empresa, usa os serviços, compra, é cliente, fornecedora ou funcionário. Esse movimento de pessoa física é mais pulverizado, com mais estabilidade em comparação com os movimentos dos grandes investidores. Esses continuam, mas essa parcela significativa de pessoas físicas comprando e vendendo dá mais estabilidade à ação. Quando você sente esse efeito, novas empresas entram. Nós estamos batendo recorde de IPO¹. Mais empresas abertas trazem mais pessoas, que têm fornecedores, funcionários, amigos. Mais pessoas que podem não comprar ação da empresa X, mas como funcionária da empresa Y, ela vai comprar ação da empresa que trabalha e vai entrar no mercado de capitais. Porque ela conhece a empresa, sabe que a companhia está indo bem e tem confiança para investir em ações. Cada vez que entra uma empresa, mais gente entra no mercado de capitais. *Estimamos que nos próximos dois anos chegaremos a 10 milhões de pessoas físicas brasileiras no mercado de capitais, o que era inimaginável no passado. E isso muda muito a comunicação das empresas. Está mudando e vai mudar mais ainda.*

ORGANICOM – *Gostaríamos de falar a respeito da questão do longo prazo versus curto prazo. Temos visto uma série de iniciativas de governança corporativa, regulações da CVM, índices que valorizam a sustentabilidade etc. Por outro lado, muitas organizações que se envolvem em escândalos de responsabilidade corporativa rapidamente retomam seu valor de mercado. De que modo o mercado está preparado para avaliar o ESG, na prática, para determinar investimentos?*

GERALDO SOARES – Essa é uma pergunta excelente e complicada de responder. O ESG veio para ficar por conta da pandemia. Antes da pandemia, o ESG sempre esteve na pauta do mercado investidor, mas não era uma constante. Você tinha um grupo de investidores, principalmente europeus, investidores institucionais que olhavam isso. E quando você fala de investidor estrangeiro, não é pessoa física, é um administrador de fundo de pensão, fundo de investimento, fundo de mercados emergentes, não existe pessoa física comprando ações de empresas brasileiras. Se tiver é fora da curva, é desvio padrão, é muito pouco. Então, existe o investidor institucional, que é preparado, é um analista de investimentos que estudou, que se preparou muito. Antes da pandemia, você tinha, se muito, 10% dos investidores do mercado europeu, que avaliava ESG com seriedade. Alguns fundos ingleses, alguns fundos alemães e franceses. Eu destacaria os ingleses, mas muito focado em governança corporativa, menos em ambiental e social. Alguns até falavam no ambiental e social, mas não era muito forte. E isso acontecia na Europa porque nos Estados Unidos não havia preocupação com ESG. Isso, é claro, antes da pandemia.

Quando veio a pandemia isso mudou. A pandemia mostrou para todo mundo os problemas que as empresas tinham em sustentabilidade. Porque sustentabilidade não é apenas o social e o ambiental, é a sustentabilidade da empresa. Será que ela está preparada para manter o relacionamento com seus clientes neste momento? Está preparada para a digitalização, para proteger seus colaboradores? Então ESG entrou na pauta. A pandemia trouxe duas coisas muito fortes: a digitalização da comunicação e o ESG, que entrou de vez no jogo. Fundos que não falavam de ESG agora o têm como pauta. Eu estou atuando em ESG desde 1999. Todo o reporte de ESG do Itaú passa por mim, todos os relatórios, incluindo o relatório integrado e tudo mais. O que posso dizer é o seguinte: eu nunca vi, nesses 20 anos de ESG, um interesse tão grande, tantas perguntas, tantos questionamentos profundos sobre ele, desde quando começou a pandemia. É uma grande inflexão, e veio para ficar.

¹ IPO (Initial Public Offering) é uma sigla para Oferta Pública Inicial (ou OPI).



ORGANICOM – *E as organizações que se envolvem em problemas?*

GERALDO SOARES – O mercado de capitais é um microcosmos da economia. Se pensarmos sobre o que é a bolsa de valores, ela é um pedacinho da economia como um todo. E ali, naquele ambiente, o lucro impera. O resultado é o que impera. Se a ação de uma empresa acusada de corrupção cai 90%, mas mantém o resultado financeiro, as cotações da ação voltam. É isso. É o lucro ainda que impera. Gostando ou não disso, é a realidade. É o fato concreto.

Vamos pegar um caso recente: a JBS, o caso Temer. Os controladores brigaram com o presidente da república, houve a denúncia, as ações caíram muito, venderam algumas empresas do grupo e as ações ficaram lá embaixo. Só que a JBS se reestruturou e continuou dando lucro, continuou vendendo carne para a China. Então, o resultado dela, os dividendos continuam. Você pode até ter uma contestação por conta da Governança. Os investidores podem falar: eu não consigo pagar 100% de valor justo dessa companhia. Pago 90%. Mas ela está dando resultado, está dando rentabilidade. Tem muito gestor que vai atrás disso e a empresa volta mesmo. Por outro lado, o que está acontecendo no mundo hoje é que você começa ter muitos índices, muitos investidores qualificados que retiram empresas do portfólio dependendo da postura dela. Isso também já está acontecendo.

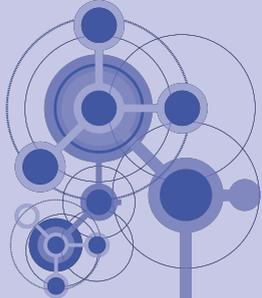
ORGANICOM – *É possível que a decisão de um investidor para o longo prazo esteja mais relacionada ao risco de impacto ao negócio, por conta da pressão de outros stakeholders?*

GERALDO SOARES – Tem uma pressão das pessoas que compram fundos de investimentos. Você pode ir a uma reunião na assembleia e reclamar dos investimentos do seu fundo, nos aspectos sociais e ambientais. Mas isso é muito na Europa. Nos Estados Unidos a pressão é muito mais voltada à governança corporativa. Mas no mundo estão acontecendo movimentos de discussão de ESG com mais profundidade. Foi criado um novo *framework* de investimentos, há pouquíssimo tempo, o SASB² pelo Bloomberg. Foi a primeira vez que eu vi uma iniciativa relevante de ESG no EUA, e isso vai dominar o mercado de *frameworks* no mundo. Já está dominando. Deve ficar se não o único, o mais importante. Fizeram uma série de coalisões. O IASB, a fundação da norma ambiental IFRS, já está estudando uma forma de incorporar ESG dentro das demonstrações financeiras. As quatro auditorias *big four* soltaram um novo *framework* com os 21 principais pontos que as empresas precisam reportar em relação à ESG. Então estamos vendo uma padronização da discussão ESG e isso vai ser muito importante. Vai ser bom quando isso estiver bem estruturado.

ORGANICOM – *Sobre o perfil dos públicos. Você já falou um pouco sobre os novos investidores pessoas físicas. Mas em comparação com os analistas de mercado, com os investidores institucionais, quais os desafios de comunicação para lidar com cada um deles?*

GERALDO SOARES – A área de relações com investidores sabe lidar muito bem com o investidor qualificado. Com o analista de investimento, o portfólio *manager*. O grande desafio é lidar com a pessoa física. Todas as áreas de relações com investidores no Brasil estão sofrendo com isso. Mesmo porque a pessoa física normalmente tem vários chapéus. Ele é ao mesmo tempo acionista, consumidor, fornecedor, tomador, jornalista, acadêmico. Ele está no país que é a sede. A comunicação com esse

² Sustainability Accounting Standards Board (SASB).



público é uma dificuldade muito maior; e por que é muito maior? É muito fácil você ter só a linguagem do mercado financeiro e ficar falando só em *ebitda*, *ROI*, *pay out*, *dividend yield*. Existe o jargão do dialeto do mercado financeiro, e é fácil usá-lo. Quando você fala para um investidor pessoa física, a gama de conhecimento é muito dispersa. Você pode encontrar desde uma pessoa sofisticada, com grande conhecimento de mercado, ou alguém leigo, que só quer falar de dividendos. O profissional de RI precisa saber falar a linguagem daquela pessoa, que é totalmente diferente do analista. Eu já tive que atender durante uma hora e meia uma pessoa de 82 anos para explicar o que era *tag along*. E ela não entendeu. Eu fiz de tudo, expliquei de diferentes formas. Houve um momento em que prometi para ela que o banco não estava à venda, pois ela achava que o banco estava sendo vendido. Uma pessoa de 82 anos, do interior de São Paulo, que eu não sabia que tinha uma posição acionária relevante. Depois descobri que ela tinha muitas ações. Eu estava com quinhentos compromissos, mil coisas para fazer, e fiquei um longo tempo com ela. Eu tive que explicar em uma linguagem totalmente diferente do usual. Precisava ser a linguagem dela, não a minha.

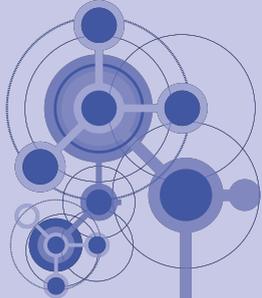
ORGANICOM – É papel dos profissionais de relações com investidores educar esses públicos para entender o mercado financeiro? Ou a quem cabe esse papel?

GERALDO SOARES – Esse profissional também tem esse papel. Quando você vai se comunicar com pessoa física, precisa ser mais didático, mais informal. Eu não posso escrever *pay out*. Eu preciso escrever o conceito, colocar uma fórmula. Não posso só usar um jargão, por exemplo, *dividend yield*, porque existem três formas de calcular. Como eu explico a importância do *dividend yield* para se fazer uma análise adequada? Então, ele tem sim, que sair do dialeto e ir para uma comunicação mais informal, didática, em uma comunicação financeira mesmo.

ORGANICOM – Muitos públicos têm comprado quotas de capital para dialogar com o board como acionistas e pautar temas de seus interesses. Mas o objetivo desses públicos é diferente dos demais investidores, é uma postura ativista. Como você observa a pertinência e os resultados desses movimentos que têm sido intensificados?

GERALDO SOARES – Você está falando dos ativistas? Temos uma característica no Brasil um pouco diferente, que é de muitas empresas com controladores. É diferente dos EUA e da Inglaterra, nos quais as empresas têm controle mais pulverizado. Nos EUA até há muitas famílias controladoras, mas aqui no Brasil o grande capital cresceu com famílias controladoras. Então, as assembleias ainda não têm muita abertura, pois quem define a assembleia é o controlador. O ativismo aqui é menor em comparação com outros países porque é difícil um ativista ter muito espaço em assembleias, principalmente em grandes empresas. Quando uma empresa não tem controlador – que é algo em crescimento paulatino nos últimos dez anos – porque várias empresas já pulverizaram capital, o ativista tem um peso enorme. Vou dar um exemplo: tem um fundo chamado Aberdeen³, gigantesco, que são muito ativistas em Governança Corporativa. Eles discutem até remuneração de executivos. Agora, eles vão discutir em uma empresa que tem controle? Não adianta. Ele vai discutir, mas as definições saem de um controle. Eu estou falando da realidade. O ativismo só funciona realmente quando você tem uma pulverização de capital. Esses fundos, como Aberdeen e Fidelity participam em diversos tipos de organizações, mas o efeito deles é muito menor em empresas que têm controladores. Até a maneira de eles abordarem é um pouco diferente. Agora, tem ativistas dos dois lados. Tem o ativista bom e o ativista ruim, tem o ativista urubu, tem de tudo, pois onde tem dinheiro, você acha de tudo. Mas os ativistas em geral estão buscando agregar valor à companhia, para eles ganharem dinheiro no investimento deles. No fundo, é isso.

³ Para maiores informações: <https://www.aberdeenstandard.com/pt-br/brazil/fund-range>

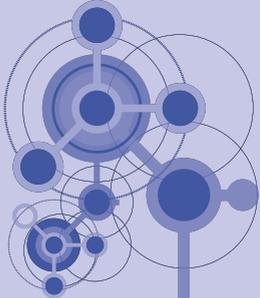


ORGANICOM – *Existe também um outro perfil de ativismo em assembleias, geralmente protagonizados por comunidades locais, ONG's, que compram cotas de capital. Mesmo que minoritários, buscam participar de assembleias para promover discussão, confronto, enfrentamento. Desejam trazer para o debate pautas que não estão na matriz de materialidade, que não estão na pauta dos fóruns de investidores. Como você observa a participação cada vez maior desses grupos?*

GERALDO SOARES – É fundamental. Eu falo que a empresa tem que ser porosa, tem que ouvir seus *stakeholders*, seja em uma assembleia, ou fora dela. Quando eu falo porosa, eu me refiro ao exemplo de uma esponja. Tem que saber absorver o que o mercado está falando dela, porque senão, ela não sobrevive. Quando eu falo de sustentabilidade, significa você dialogar com seus *stakeholders*, seja comunidade local, clientes, funcionários. Não é toda a sociedade, é com quem ela realmente tem contato. Quando a gente fala de *stakeholder*, estamos falando daquele público que está no entorno da empresa. No caso do Itaú, por exemplo, é a comunidade no entorno de uma agência que é afetada, não é São Paulo inteira. Tem muita gente que confunde sustentabilidade pensando que as empresas têm que resolver o problema do país. Tem um certo engano no conceito de sustentabilidade. Eu preciso conseguir dialogar com meus *stakeholders*, ter uma conversa extremamente aberta, ou seja, não significa que eu vou fazer tudo o que o stakeholder quer, mas eu vou ouvir a opinião dele e tomar uma atitude em relação a isso. E aí ele decide o que ele quer fazer. Com base em minha decisão, ele decide. Porque a empresa pode dizer “isso não me interessa, não é o momento, não concordo com você”. E aí ele toma a decisão dele. Mas essa relação de diálogo transparente é fundamental. O que hoje os índices e as agências de *rating* em sustentabilidade estão pedindo para as empresas é: transparência. Não importa se uma empresa de cosméticos, por exemplo, é contra ou a favor de testes em animais. É preciso ser transparente em dizer se faz ou não faz. E a sociedade vai decidir se tem relacionamento com ela ou não. O que se pede é transparência na comunicação, qual a sua atitude em relação ao tema. Me mostre o que você faz. E com base nisso eu vou decidir qual será o meu relacionamento contigo. Então, para a participação desses *stakeholders* ativistas, seja em assembleia, seja por meio de cartas, a empresa tem que estar aberta. Ela tem que ouvir. Se ela tem uma postura de diálogo, não importa se é assembleia, se é uma reunião Apimec, se é uma teleconferência, se é reunião individual com eles. A questão é: qual é minha abertura, qual é minha postura, qual é o meu desejo de informar? Isso é o mais importante de tudo.

ORGANICOM – *Sobre o aspecto das tecnologias, como o mercado está se comportando em relação a vazamento de informações? A área de RI precisa garantir sigilo, pois o risco de informação privilegiada é muito sensível. Como vocês lidam com riscos, nessa possibilidade tão intensa de vazamentos de informações?*

GERALDO SOARES – Quando começou a pandemia eu tinha uma dúvida enorme se funcionaria o sistema *home office* no caso de informações confidenciais. Estou aqui confidenciando para vocês essa preocupação. Eu ficava em dúvida: será que não vai vazar informação? Antes da pandemia, estávamos começando o *home office* na companhia, uma vez por semana. Minha equipe fazia um dia por semana, mas eu não me sentia confortável. De repente, eu estou cinco dias por semana trabalhando em casa. E não é que os sistemas funcionaram? E não é que a segurança está funcionando? Não vazou nada. É que eu estou em um banco, e um banco tem características diferentes de uma indústria, de uma empresa de serviços. Temos o sigilo bancário, ou seja, a segurança é muito maior que a de uma empresa de serviços, por exemplo, pelo tipo de nosso negócio. Mas a questão do vazamento de informações é muito grave. Vamos pegar como exemplo a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Já aconteceu vazamento de informações de muitos brasileiros em algumas empresas. Outras também se envolverem em vazamento, não captura, mas de divulgação feita errada, que alguém “apertou um botãozinho errado”, divulgou o que não deveria ter saído. Aconteceu na pandemia com empresas grandes, e isso sempre pode acontecer. Mas a LGPD veio para ficar. O risco cibernético é um dos maiores que temos hoje, não apenas de informação confidencial, mas de risco de dados. O mundo



todo está se preocupando com isso. Já reportamos há cinco anos nossas ações para evitar risco cibernético, com regras muito rígidas. É um risco do dia a dia de todas as áreas, uma preocupação diária da gestão.

ORGANICOM – Sobre esse processo de escuta, de ouvir stakeholders e o mercado, você falou que a organização precisa ser uma esponja. De que modo a comunicação influencia e apoia a gestão de uma organização para entregar mais resultados?

GERALDO SOARES – Qualquer pessoa pode chegar para o presidente de uma organização e tentar recomendar: "temos que ir por esse caminho". Mas se chega a um investidor que tem 1 bilhão de dólares investido na companhia, e diz: "eu acho que vocês têm que ir por esse caminho", o cenário muda. No mercado financeiro tem muito dinheiro envolvido, são muitos recursos. É o valor de mercado da companhia, é o futuro da companhia, é como ela é vista. O olhar e a abordagem de um grande investidor ou do mercado como um todo influencia muito a gestão. Um dos *stakeholders* que mais influenciam a gestão é o investidor.

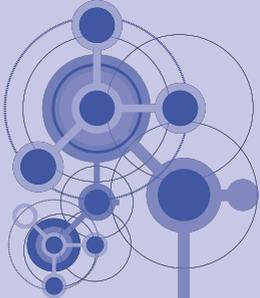
ORGANICOM – Nesse sentido, há uma crítica comum no mercado de comunicação sobre a transparência de uma companhia estar voltada apenas ao público investidor. Uma série de informações de interesse geral, de diversos públicos, sobre governança, sobre sustentabilidade, estão apenas na área de relações com investidores no site.

GERALDO SOARES – A área de relações com investidores (RI), não apenas no Brasil, mas no mundo inteiro, tem se tornado a grande área institucional das empresas. Não de marketing, mas de comunicação institucional. É ela que conhece a história da empresa, assim como as informações sobre a sustentabilidade. Hoje, em muitas organizações, os reportes de sustentabilidade estão indo para RI. É uma linguagem diferente, outro dialeto e estão indo para a área de RI. E essa área está em contato com muita gente, com públicos diferentes que têm muito interesse na companhia; e consegue entender como se comunicar com diversos públicos. Consegue pegar uma coisa que tem um dialeto diferente e transformar isso em uma linguagem muito mais acessível, a um público muito maior. Por exemplo, o relatório anual ou relato integrado não fica mais no marketing. Em grande parte das empresas, está na área de relações com investidores.

ORGANICOM – Sobre essa interação da área de RI com comunicação corporativa, você comentou sobre reportes que estão sendo incorporados pela área de RI. De que modo essas duas áreas dialogam?

GERALDO SOARES – Tem que ser um diálogo e um respeito mútuo muito grandes. O Codim⁴, por exemplo, que agora foi extinto, recomendava a existência de um comitê de divulgação e negociação dentro das empresas. O que é o comitê de divulgação? É um grupo na empresa que vai discutir tudo o que uma empresa divulga: um fato relevante, um comunicado ao mercado, um relato integrado, um relatório anual, o relatório para a SEC, o formulário de referência. E por que o Codim sempre sugeriu o comitê, mesmo não sendo obrigatório, sendo voluntário? Para você ter diversas áreas da empresa, sob a presidência de relações com investidores, como responsável pelos reportes financeiros, discutindo como a empresa precisa divulgar as informações ao mercado. Desde o *press release* para imprensa até o fato relevante. No banco temos há muito tempo o Comitê de Divulgação e Negociação. Ele é fantástico para definir a estratégia de comunicação e qual o papel de cada um

⁴ Comitê de Orientação para divulgação de Informações ao Mercado.



para essa comunicação. Todas as áreas têm representação no comitê: relações com imprensa, marketing, institucional, RI, jurídico. Discute-se o que, o como e a forma de comunicar. Aqui no banco as reuniões são trimestrais, mas fazemos reuniões extraordinárias quando necessário, até por telefone. O comitê ajuda e é fundamental para esse relacionamento.

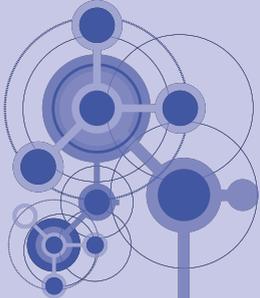
ORGANICOM – Frente a esse cenário, o que observa de uma boa prática de RI que merece ser compartilhado?

GERALDO SOARES – Bom, ainda não temos modelos ideais. Todas as empresas no mundo estão testando a melhor forma de atender a pessoa física, mas não existe um consenso. Existem algumas práticas que já começaram a se destacar e outras que já são criticadas. Por exemplo, empresas que falam demais estão sendo criticadas. O *over exposure*, aquela empresa que quer estar em todos os canais, que quer fazer tudo e que não escolhe uma estratégia de comunicação adequada está sendo criticada. A comunicação tem que refletir a empresa, o que a empresa é, as características dos executivos, da cultura da empresa. Ninguém é igual. Pode ser que uma prática seja ótima para a minha empresa, mas não seja adequada para a sua, em função das características.

O que o mercado investidor de pessoa física tem gostado muito é do uso de vídeos. Por exemplo, a prática de uma empresa divulgar um resultado e na sequência divulgar um vídeo explicando o resultado, em 10 minutos, explicando quais são os grandes *drives* da companhia, de forma didática, com uma linguagem diferente. Mas nesses vídeos não pode falar *pay out*, não pode falar *dividend yield*: é proibido falar termos em inglês. E nessa linguagem, nesse tipo de ferramenta, o vídeo está sendo bem-visto.

É importante destacar que a pessoa física não é um público que aciona muito a companhia. Então se uma empresa tem 500 mil acionistas pessoa física, a área de RI não tem demanda proporcional, não é um volume gigantesco de pedidos. Quando você coloca uma teleconferência de resultados, eles ouvem. Você coloca à disposição uma ferramenta de WhatsApp para quem está assistindo à teleconferência, e mandam muitas perguntas, mas não participam da teleconferência. Não sei qual o motivo dessa postura. Talvez fiquem ouvindo os analistas com um nível de conhecimento diferenciado e não se sintam confortáveis para participar. Eles preferem ficar no WhatsApp conversando, discutindo entre eles. Mas quando acaba a teleconferência, vão embora. E você pensa: "Ah, aquele pessoal vai te questionar". Mas não. Você só vai voltar a vê-los depois de três meses. Quando fazíamos as reuniões Apimec nas cidades, as pessoas perguntavam muito, mas durante a reunião. Depois, mesmo você entregando cartão de visitas, não faziam perguntas. Só no outro ano fariam novas e muitas perguntas. É claro que quando sai uma notícia nos jornais, principalmente o investidor pessoa física, ele manda e-mail, questiona, mas não solicita informações por telefone. A interação é diferente. Todos os canais precisam estar abertos: e-mail, vídeo, mas é preciso saber qual canal vai ser utilizado. *Podcast* tem sido muito utilizado, por ser didático, por exemplo: por que o dividendo é importante para a minha companhia, de maneira didática, em seis, sete minutos? Esse canal tem sido bem utilizado, com repercussão muito boa, os públicos retransmitem por WhatsApp. O site continua sendo muito necessário para pessoa física (PF), mais aberto, didático, em que as pessoas consigam navegar e com uma linguagem que as pessoas entendam. Devido à pandemia, os principais canais são vídeo, *podcast* e *site*. Está aumentando a interação de PF, mas eles não são proativos, são reativos de forma geral. Por exemplo, o Itaú, com 500 mil pessoas físicas, tem baixa demanda de solicitações proativas de PF.

ORGANICOM – Pegando o gancho dos desafios de comunicação, o perfil de quem quer trabalhar em relações com investidores, é de alguém que consegue traduzir em diversos canais a informação para um público mais amplo? O que você entende que seria um perfil ideal para um profissional de relações com investidores?



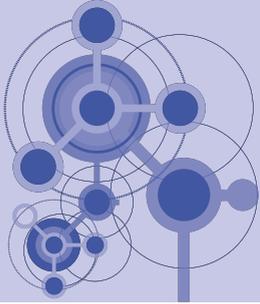
GERALDO SOARES – O profissional de RI, primeiro, tem que conhecer finanças, contabilidade, balanço. Se ele não entender, não vai conseguir conversar com ninguém. Porque ele vai atender o aposentado de Peruíbe e o *trader* de Londres. Com o aposentado ele vai precisar ficar duas horas no telefone e com o *trader* vai ter cinco minutos. Com um, ele vai usar termos técnicos, com o outro, vai discutir os dividendos, a quantidade de agências, de funcionários. São dois perfis totalmente diferentes. E ele precisa saber atender esses dois públicos. Além de finanças é fundamental a comunicação, uma pessoa que saiba se expressar. Existia o estereótipo de contador, mais fechado, mas ele precisa se comunicar bem inicialmente na escrita, para um e-mail em resposta ao acionista, que mesmo sendo coloquial, tem um formalismo. Em terceiro, conhecer legislação societária é importantíssimo. Ele precisa saber a diferença entre um comunicado ao mercado e um fato relevante, a diferença entre um relato integrado e um formulário de referência, saber o que implica cada ação e cada movimento dele. Se tiver ações no exterior, conhecer a legislação societária norte-americana, por exemplo, se estiver listado em Nasdaq. E a questão da digitalização: saber utilizar as ferramentas disponíveis hoje no mercado, saber utilizar o melhor dessas ferramentas. Eu colocaria essas quatro grandes *skills* de um profissional de RI: finanças, legislação societária, comunicação e digitalização.

ORGANICOM – *Você sugeriria algum tema a ser aprofundado na pesquisa acadêmica, no tema RI, olhando a perspectiva da comunicação? O que você não vê sendo discutido e aprofundado, mas sente que é uma demanda?*

GERALDO SOARES – Tem algumas. Vamos falar primeiro de ESG, que cada vez mais está sendo integrado à discussão financeira. Até um ano antes da pandemia, o ESG parecia um dialeto, uma discussão diferente da área financeira. Hoje isso está se juntando, tanto que eu falei da fundação IFSR, que até setembro vai lançar o primeiro trabalho para unificar de modo obrigatório as informações ESG dentro do balanço de uma empresa. Mas onde eu quero chegar é: quando tiver que reportar, como eu integro essas informações? Faltam trabalhos, falta reflexão profunda, acadêmica, sobre como se integra uma questão ambiental por parte da Vale, em Brumadinho, por exemplo? Como eu discuto vazamento de óleo na Petrobras? Estamos mudando de patamar. O que importava na materialidade da companhia eram os dados financeiros: lucro, ROI, perspectiva, retorno, dividendos. Estamos entrando com outros componentes de materialidade a que a comunidade não está acostumada porque tem um dialeto diferente. Então como os outros *drivers* se incorporam a esses? Precisam se integrar, porque se não se integrarem, não são verdadeiros. Não adianta falar “eu sou ESG” se no dia a dia da minha companhia não integrei os componentes ESG, que não é ser apenas filantropo. O ESG é incorporar na sua operação o que tem a ver com o seu *core business*, o que você faz no negócio. Vamos pegar o caso da JBS: A questão na JBS não é se incentiva o consumo de carne ou não. O ponto é: você tem rastreabilidade do boi que compra? Sabe se está vindo da Amazônia ou não? É isso que importa na sustentabilidade, porque se tem consumidor, ela vai produzir carne. Se quero ser sustentável na Amazônia, no Centro-Oeste, no Pantanal, tenho que ter rastreabilidade do boi, de como ele veio, de maneira ética, integral, correta. Saber como isso foi medido, ter uma auditoria. Isso vai fazer até com que o boi tenha mais valor, que eu consiga vender ao mercado europeu. Ou seja, tem que integrar sustentabilidade na companhia e não ter apenas um discurso ESG.

Faltam estudos, trabalhos acadêmicos de como se comunicar. Existe o financeiro de um lado e o ESG do outro lado, que é um dialeto também. Se colocar duas pessoas de ESG conversando e não for iniciado, eles vão conversar durante uma hora e você não vai entender nada. E é a mesma coisa no mercado financeiro. Como eu integro essas duas comunicações de uma maneira didática, para todo mundo entender? Isso é um desafio grande.

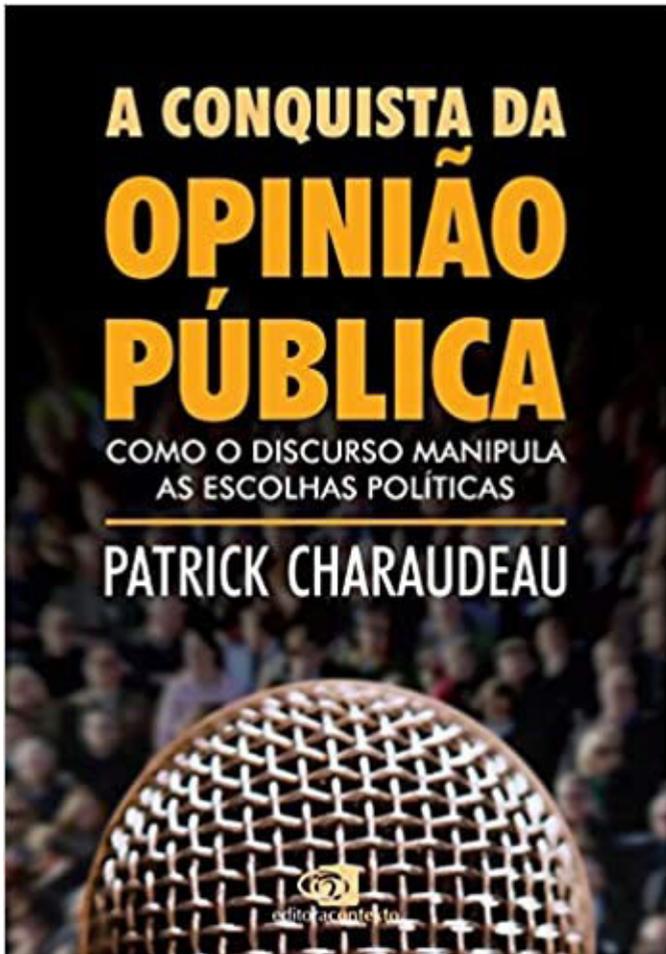
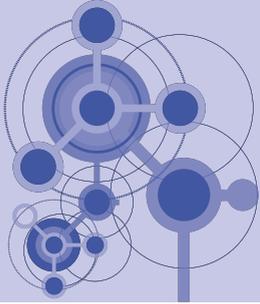
O desafio é descer do “juridiquês” para uma linguagem mais coloquial. Muitas vezes você lê um comunicado ao mercado, um fato relevante, e sabe que ele foi escrito pelo advogado da companhia. Mas o jeito do advogado escrever é pensando na defesa, né? Ele pensa em como ele pode se defender. E se a empresa tem o desejo de informar, ela precisa ser mais



transparente e não ter essa postura defensiva. Um *benchmarking* de comunicação muito legal é o do Warren Buffet, da Berkshire Hathaway. Ele escreve de um jeito interessante, ele fala: "Eu errei aqui, eu errei lá, eu comprei ação errada. Charlie Munger mandou eu comprar ação x, eu não comprei.". Ele é muito transparente, é muito claro. Aqui no Brasil as empresas têm receio de falar dos seus problemas, onde erraram. E é meio cultural. O brasileiro não fala dos erros dele, só fala dos acertos. E isso em uma comunicação institucional pode atrapalhar, porque a empresa tem que ser transparente, tem que falar em que errou. O mercado está exigindo isso cada vez mais. Os investidores, os *stakeholders* querem saber e as empresas precisam comunicar sobre temas, por exemplo, como assédio moral ou assédio sexual. E não adianta falar que "ah, eu tenho uma política, tenho um comitê que vai analisar os casos". Os investidores querem saber: quantos casos tiveram, quantas pessoas foram punidas e qual a punição; quantas pessoas foram demitidas e por quê. Isso acontece com diversos temas, com processos trabalhistas, por exemplo. Está tendo uma pressão muito grande e as empresas estão começando a abrir isso ao mercado, a falar dos erros e não apenas os acertos.

RESENHA





Patrick Charaudeau.

*A conquista da opinião pública –
como o discurso manipula as
escolhas políticas*

Contexto

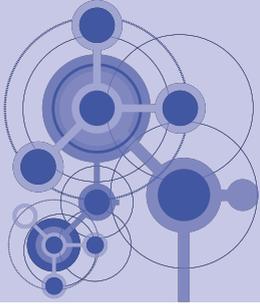
São Paulo, 2020.

192 páginas



Luiz Alberto de Farias

- Livre Docente e Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP).
- Professor Associado da Escola de Comunicações e Artes da USP (ECA-USP).
- Professor Titular da Universidade Metodista de São Paulo.
- E-mail: lafarias@usp.br



Parece teorema, mas é só distração

Seems as a theorem, but it is simply distraction

Parece un teorema, pero solo es una distracción

Somos gestos, palavras, ações, silêncios. Somos discurso em cada movimento que se destina à conquista de atenções, de decisões. A conquista da opinião alheia, em especial da opinião pública, é sonho de consumo que leva ao poder concreto e simbólico, à conquista de mercados, seguidores, eleitores. O uso de estratégias sutis de construções discursivas permite esse tipo de conquista e de manutenção de status. Portanto, pode efetivamente representar poder.

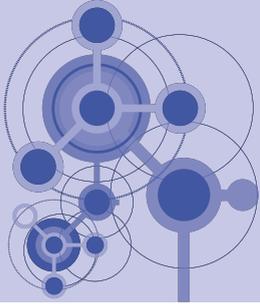
Os diversos tipos de organização – privadas, públicas, que não visem ao lucro – são impactadas diretamente pelos movimentos opinativos existentes na esfera pública. Governo, os assim chamados mercados e empresas são todos impactados por discursos, por pautas, pelas impressões decorrentes de fatos. Em tempos de desinformação galopante, a luta pela conquista da atenção e da opinião dos públicos se torna mais explícita, vista em redes sociais digitais e nas mídias tradicionais. Termos como *fake news*, CPI, *bots* e ciborgues crescem e passam a fazer parte recorrente de notícias e dos diálogos, mesmo entre os cidadãos médios.

Democracia, totalitarismo, crescimento econômico, crises, imagem, consumo e diversos outros pontos são parte das construções discursivas e de processos manipulativos de diversas fontes. Note-se que em tempos digitais cresceu o nível de “profissionalização” das construções discursivas. Experiências mundo afora demonstram que o populismo digital ganha força movido por verdadeiros protocolos de gestão de comunicação, buscando atingir públicos previamente estudados e renovando discursos adaptados a demandas sensíveis à opinião pública. É claro que movimentações políticas sempre o fizeram, em algum nível e em alguma medida, mas nunca com tanta agilidade e massificação, nem de maneira tão instantânea.

A obra *A conquista da opinião pública*, produzida pelo linguista francês Patrick Charaudeau, discute o que existe por trás do poder político e como se busca a conquista dos públicos e da adesão a projetos políticos. É claro que falar de busca de apoio e de aceitação está vinculado a cenários democráticos. Ambientes nos quais a democracia é travestida, disfarçada, colapsada também podem receber construções discursivas que gerem um maior nível de aceitação, até de conformismo.

Charaudeau trata do uso da palavra e do discurso utilizados como elementos para construção do caminho necessário para alcançar o poder. Os diversos mecanismos construídos para geração de discursos altamente convincentes servem para levar pessoas ao poder, transformando-as em porta-vozes de cidadãos, seduzindo e persuadindo grupos, multidões e massas em favor de projetos de poder.

Trata-se de máquinas construídas de forma silenciosa, velada, muitas vezes obscura, mas, ao mesmo tempo, do conhecimento de todos. Não é exclusividade de nenhuma ideologia, de nenhum campo de pensamento, seja ele mais progressista ou retrógrado, libertador ou conservador, de direita ou esquerda. As construções discursivas visando ao controle da opinião



pública – mais do que controle, conquista! – estão espalhadas por todo o mundo, e talvez sendo melhor utilizadas por alguns grupos políticos do que outros. Mas não com exclusividade, vale destacar.

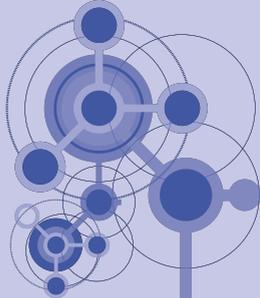
O autor compõe seu livro por três capítulos e, desde o início, de forma bastante didática e provocativa. Conceitua os diversos termos e formas de pensamento sobre identidade e opinião, demonstrando que se referem à opinião pública elementos de geração de identificação, estes trabalhados em processos político-discursivos. Segue tocando em um ponto sempre muito polêmico: afinal, existe manipulação ou apenas influência? Parece que, para ele, essa é uma questão resolvida, pois não apenas trabalha o tema como o destrincha e apresenta um rol de elementos que fazem parte do roteiro da conquista da opinião pública, tocando, inclusive, em um ponto de forte apelo contemporâneo: o populismo.

Charaudeau trata de alguns dos grandes problemas enfrentados pelos cidadãos atualmente. Pode-se ver, a partir de seu texto, as ameaças ao jogo democrático, a construção de personas heroificadas a partir de discursos cuidadosamente elaborados, apelando-se à construção de figuras quase etéreas. A obra trata de um aspecto vital para o nosso tempo: a democracia.

Fortes ondas de populismo em diversas partes do mundo – encorpadas por movimentos eugenistas, supremacistas, racistas e de outros inaceitáveis tons de intolerância – são embaladas por discursos manipuladores que trazem risco à liberdade, aumentados e estimulados por tecnologias que constroem realidades paralelas. Esse cenário alimenta e é alimentado por desinformação, em especial a construída por verdadeiras indústrias e exércitos focados em deslocamento dos fatos.

A obra de Patrick Charaudeau nos alerta para os movimentos silenciosos que conspiram para levar ao poder muitos discursos que travestem a realidade e criam um mundo no qual o fato pode perder espaço para as versões e o desejo de acreditar sem crítica, sem debate.

Texto recebido em 30.04.2021 e aprovado em 18.05.2021



REDE INTEGRADA
EDITORA



Comunicação Estratégica

A visão de 23
renomados autores
em 5 países

Joana d'Arc Bicalho Félix
organizadora

• **BRASIL** | Edmundo Brandão | Henrique Moreira | Joana Bicalho | Jorge Duarte | Margarida Kunsch | Maria Eugênia Porém | Maria Fernanda Abreu | Tamara de Souza Brandão Guaraldo | Wilson Bueno • **CHILE** | Juan Cristóbal | Rafael Sousa | Raúl Herrera Echenique | Raúl Bendejú Untiveros • **ESPAÑA** | María Durán | Rafael Alberto Pérez • **MÉXICO** | Jorge Hidalgo • **PORTUGAL** | Carlos Camponéz | Cristina Rebelo | Jorge Sousa | Paulo Faustino | Rita Espanha | Suzana Cavaco | Teresa Ruão

Joana d'Arc Bicalho Félix (org.)

*Comunicação estratégica e integrada:
a visão de renomados autores de 5 países.*

Rede Integrada

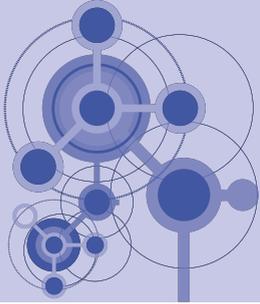
Brasília, DF, 2020.

512 páginas



Karen Terossi

- Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual de São Paulo (Unesp).
- Mestrado em Comunicação pela Unesp.
- E-mail: karenterossi@gmail.com



Abordagem comunicacional da estratégia em organizações

Communicational approach of strategy in organizations

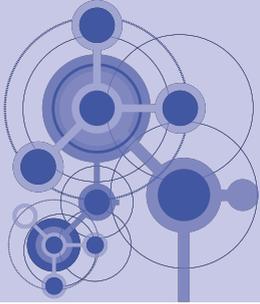
Enfoque comunicacional de la estrategia en las organizaciones

Tratar o tema da Comunicação Estratégica a partir de uma abordagem efetivamente comunicacional é o núcleo do livro *Comunicação estratégica e integrada: visão de renomados autores de 5 países*, que reúne textos de 23 pesquisadores e profissionais atuantes nessa área, do Brasil, México, Chile, Espanha e Portugal. A importância da abordagem comunicacional se justifica no contexto da economia da informação, que demanda das organizações mais cuidado na gestão de bens intangíveis. Nesse sentido, a partir de pontos de vista teóricos e práticos, os autores discutem e demonstram a centralidade do ser humano e de suas relações para a sobrevivência e sucesso das organizações.

Para isso, o livro conta com dois capítulos especialmente voltados à definição de comunicação estratégica, um da autora portuguesa Teresa Ruão, e outro da espanhola María Victoria Carrillo Durán. Ruão posiciona comunicação estratégica como subárea da comunicação organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional, ou seja, daquela realizada como prática de gestão com objetivos definidos. Durán, por sua vez, corrobora com essa percepção ao dizer que não se trata de uma nova forma de comunicação, mas de um modo de entender a comunicação organizacional. Para ela a comunicação estratégica é a parte da estratégia organizacional que diz respeito às relações com os públicos de interesse, no sentido de aumentar seu valor, sobretudo em termos de imagem e reputação.

O espanhol Rafael Alberto Pérez, considerado o pai da Nova Teoria Estratégica (NTE), é autor de um dos capítulos do livro, no qual propõe desconstruções e reconstruções do que se entende por estratégia, questionando os limites da racionalidade e afirmando a importância da imaginação, criatividade e emoções para reagir e responder aos estímulos do entorno das organizações. Pérez lembra que, mais do que “vender”, as organizações respondem a determinadas necessidades sociais e, por isso, articular o projeto corporativo aos interesses da sociedade é um sinal de que a organização está em consonância com o tempo em que vive.

Ancorados na NTE, os chilenos Raúl Herrera Echenique e Raúl Bendezú Untiveros tratam tanto da superação do paradigma informacional ou transmissivo na comunicação como também das mudanças pelas quais passou a ideia de estratégia ao longo da história. Em um capítulo com muita densidade teórica, os autores consideram a comunicação estratégica como



construção intersubjetiva de significados, que articula identidade e alteridade, públicos de interesse, organizações e sociedade. A brasileira Margarida Kunsch também retoma a NTE para defender uma visão mais holística e interativa da comunicação organizacional. No âmbito da gestão, lembra a importância de se levar em conta as distintas dimensões da comunicação (humana, instrumental, cultural e estratégica), bem como integrar as diferentes modalidades (mercadológica, institucional, interna, administrativa) para realizar de fato comunicação estratégica.

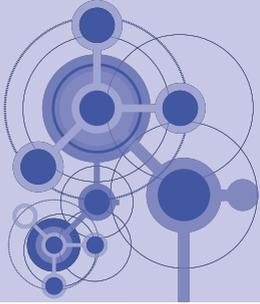
Utilizando breves relatos de caso e sua experiência como gestor de comunicação, Jorge Duarte apresenta um texto que flerta tanto com conceitos da administração quanto com abordagens mais próximas à comunicacional. É o caso, por exemplo, de sua referência a Henry Mintzberg, que critica o excesso de planejamento em detrimento da aprendizagem e da adaptação para elaborar estratégias. Além disso, Jorge alerta sobre a necessidade do profissional “comunicar sobre comunicação” para conquistar espaço nas organizações, uma vez que suas potencialidades são pouco conhecidas pelos gestores em geral. Aponta ainda vícios comuns na prática da comunicação organizacional que dificultam a comunicação estratégica e apresenta etapas e elementos-chave para enfrentar os desafios de forma estratégica, em um roteiro que abre oportunidades tanto para a reflexão quanto para sua execução.

Com texto de caráter instrutivo, Joana Félix discorre em seu capítulo sobre os elementos-chave da gestão estratégica de comunicação, como o próprio gestor e a política de comunicação. A autora brasileira oferece subsídios importantes para a comunicação estratégica na prática, mostrando exemplos e instrumentos para organizar os níveis estratégico, tático e operacional.

O livro conta ainda com uma reflexão importante sobre a Globalização e a Era da Informação, do mexicano Jorge Alberto Hidalgo Toledo, que ressalta as mudanças antropológicas engendradas pela expansão da mídia e hipermídia. Assim como outros autores da coletânea, o autor retoma o lugar de destaque que ocupam os bens intangíveis na contemporaneidade, costurando o contexto sobre o qual as organizações devem atuar em termos de valor agregado, valor de marca, confiança, pertencimento, etc. Nesse contexto, os chilenos Juan Cristóbal Portales e Rafael Sousa apresentam um panorama da desconfiança da sociedade em relação às empresas, com especial enfoque nas relações com os governos. E discutem como a transparência, o acesso a informações e as exigências reguladoras compõem um cenário desafiador para as organizações privadas.

Outro desafio apresentado no livro é a gestão de comunicação em contexto de disseminação de *fake news*. Manoel Henrique Tavares Moreira apresenta caminhos proativos para prevenir, monitorar e gerir crises de comunicação ligadas a essa prática danosa que pode afetar seriamente a imagem e a reputação das organizações. Por outro lado, o contato direto com o público favorece relações mais próximas e dialógicas da marca com seus públicos, como apontado por Edmundo Brandão Dantas e Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu. Os pesquisadores brasileiros comentam sobre estratégias de construção de marca, com atenção especial ao marketing de causas, que deve ser sempre pensado a partir de propósitos que realmente façam sentido para a organização. Outro texto sobre o assunto é o capítulo de Cristina Tereza Rebelo, Jorge Pedro Sousa e Paulo Faustino, de Portugal, sobre a produção colaborativa de conteúdo sobre marca, ou seja, pelo próprio público, de forma coletiva e participativa.

As nuances e particularidades da comunicação organizacional em micro e pequenas empresas são discutidas pelas pesquisadoras brasileiras Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo. Ainda que a importância dessas empresas seja indiscutível para a dinâmica econômica, principalmente com relação a consumo e emprego, são organizações pouco protegidas por políticas públicas. No âmbito da produção de sentido, estão imersas em um discurso hegemônico que associa seu sucesso a características individuais de seus empreendedores, quase que um heroísmo. E ainda, segundo estudo exploratório realizado pelas pesquisadoras, internamente essas empresas concebem a comunicação organizacional de forma acessória, instrumentalizada, geralmente restrita à comunicação mercadológica. O caminho comunicacional para essas empresas, portanto, está em compreender os problemas de comunicação como questões de gestão.



O jornalista Wilson Bueno apresenta no livro os limites e tensões entre o jornalismo e a publicidade, que vêm ganhando destaque a partir da criação de gêneros híbridos de produção, como o publieditorial e o jornalismo de marca. São reportagens, notícias e artigos com formato e linguagem jornalística, mas sem apuração propriamente jornalística e conteúdo marcadamente publicitário. A partir de uma perspectiva normativa e ideal do jornalismo, Bueno discute questões como ética e interesse público, alertando para o perigo dessas novas práticas de comunicação. Ideia semelhante é exposta pelos professores portugueses Carlos Camponez e Suzana Cavaco, que realizam um estudo deontológico comparativo entre os campos do jornalismo e da assessoria de comunicação. Ao final, concluem que a credibilidade e legitimidade de ambos depende de uma delimitação clara das atividades e normas de cada uma delas.

As interfaces entre informação e comunicação organizacional são discutidas ainda pela professora portuguesa Rita Espanha, a partir das oportunidades abertas pelos novos formatos e mídias para a comunicação pública no âmbito da saúde. Ela destaca que, como a comunicação em saúde visa afetar comportamentos, as estratégias devem mobilizar múltiplas perspectivas e níveis simultaneamente: interpessoal, organizacional, comunitário, etc.

Percorrendo caminhos teóricos e práticos, concretos e reflexivos, o livro vai compondo um quadro de referência importante para professores e profissionais da comunicação organizacional, a partir do enfoque da comunicação estratégica. Sem apropriações indevidas ou deslocadas de conhecimentos de áreas correlatas como a administração, a comunicação estratégica ganha contornos comunicacionais que se mostram muito condizentes com o princípio relacional que orienta os estudos organizacionais.

Texto recebido em 23.05.2021 e aprovado em 29.05.2021