

# organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 36 • MAIO / AGOSTO 2021

ADA CRISTINA MACHADO SILVEIRA

ANA TERESA GOTARDO

CARMINDA SILVESTRE

CHARLES FLORCZAK ALMEIDA

CRISTIANE MAFACIOLI CARVALHO

DENISE AVANCINI ALVES

DIEGO WANDER SILVA

DÔUGLAS APARECIDO FERREIRA

ELISANGELA LASTA

ENEUS TRINDADE

ERNANI CESAR DE FREITAS

ESTER ANTONIETA SANTOS

FERNANDO SIMÕES ANTUNES JUNIOR

FRED MENDES

ISAURA MOURÃO GENEROSO

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

JOÃO GUILHERME DE MELO PEIXOTO

LARA DORNAS

LIDIANE SANTOS DE LIMA PINHEIRO

LUCAS DE VASCONCELOS TEIXEIRA

LUCIANA DE OLIVEIRA

LUIS HENRIQUE BOAVENTURA

LUIZ PERES-NETO

MAGNO VIEIRA

MÁRCIA ELIANA MARTINS

MARIA EDUARDA ALVES DE ANDRADE

MOAB DUARTE ACIOLI

NATÁLIA DE CAMPOS TAMURA

PHILLIPP DIAS GRIPP

RENNAN LANNA MARTINS MAFRA

RICARDO FERREIRA FREITAS

RODRIGO MAURÍCIO FREIRE SOARES

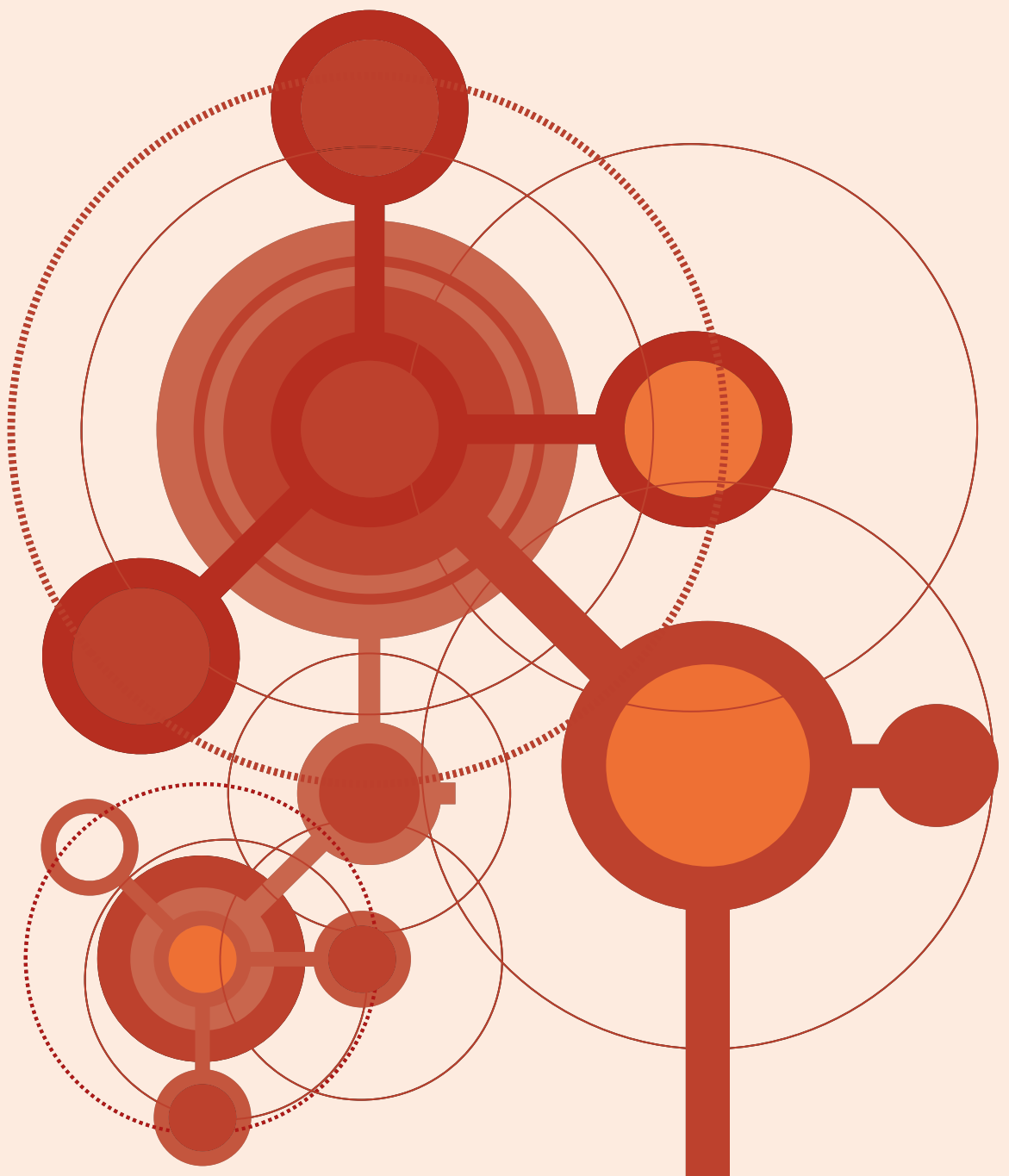
RUDIMAR BALDISSERA

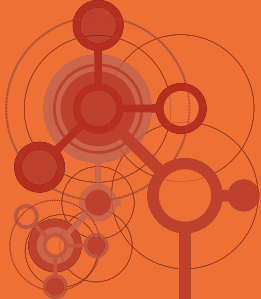
SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI

TÂNIA MÁRCIA CESAR HOFF

WASHINGTON LUÍS SANTOS OLIVEIRA

## Discurso organizacional: contextos, práticas e produção de sentidos





## 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, São Paulo, SP, 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 36

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

Rudimar Baldissera | PPGCOM-UFRGS

Rennan Mafra | UFV/PPGCOM-UFJF

*Diagramação | Layout | Diagramación*

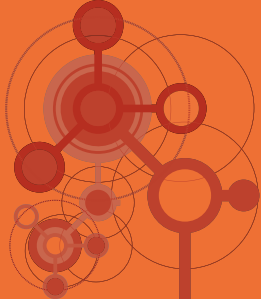
Ronaldo Chagas | Tikinet

*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

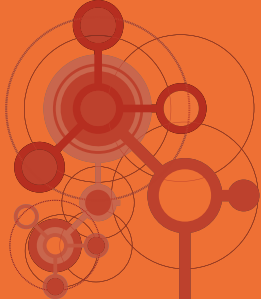
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

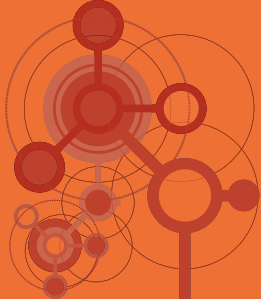
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for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

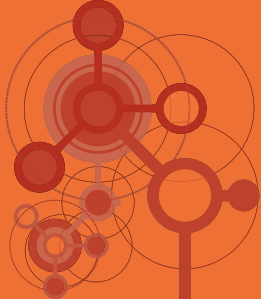
Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

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)

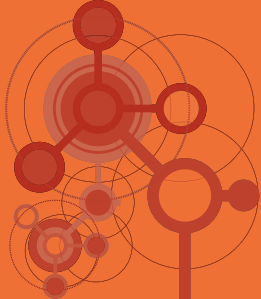
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

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

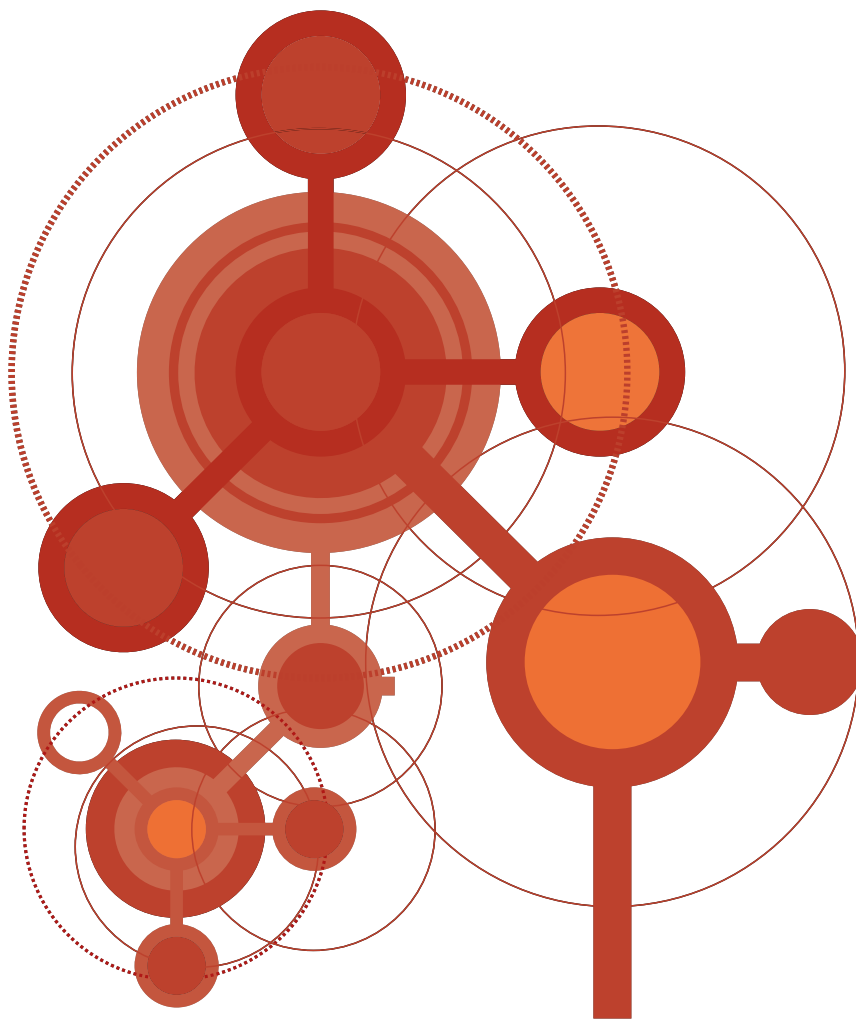
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>  
[revistaorganicom@usp.br](mailto:revistaorganicom@usp.br)  
(+55 11) 3091 2949

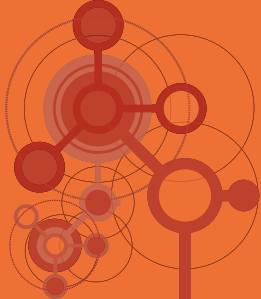
# organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 36 • MAIO/AGOSTO 2021

## Discurso organizacional: contextos, práticas e produção de sentidos





# INSTITUCIONAL

## UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR  
Vahan Agopyan

VICE-REITOR  
Antonio Carlos Hernandez

---

## 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

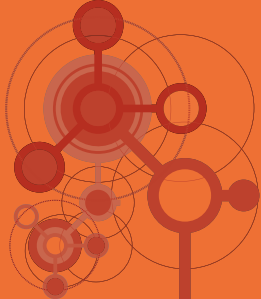
CHEFE  
Eneus Trindade Barreto Filho

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

O discurso organizacional em perspectiva 11  
RUDIMAR BALDISSERA, RENNAN MAFRA

## DOSSIÊ

*DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO CONCEITO E MÉTODO*  
Compreendendo o discurso organizacional: características,  
materialidades e materializações 15  
MAGNO VIEIRA

Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na  
busca de legitimidade 28  
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA, LARA  
LUCIENNE DORNAS AMARAL

Nat Natura: Cenografia e ethos em perspectiva ergológica na  
comunicação organizacional 40  
ERNANI CESAR DE FREITAS, FERNANDO SIMÕES  
ANTUNES JUNIOR, LUIS HENRIQUE BOAVENTURA

Comunicação organizacional: árvore de derivação  
enunciativa com inspiração foucaultiana 52  
ISAURA MOURÃO, RUDIMAR BALDISSERA

Práticas articulatórias em contextos organizacionais: discursos  
do cooperativismo de crédito rural solidário em Minas Gerais 65  
MÁRCIA ELIANA MARTINS, RENNAN LANNA MARTINS MAFRA

*DISCURSO ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA*  
Discurso da promoção da igualdade de gênero da  
campanha HeForShe no Brasil e no México 79  
DENISE AVANCINI ALVES, CRISTIANE MAFACIOLI CARVALHO,  
CAROLINA KAUER

Lugares de fala contra o sexismo da campanha ElesPorElas:  
análise do discurso organizacional 92  
PHILLIPP DIAS GRIPP, ADA CRISTINA MACHADO SILVEIRA

Ações afirmativas e comunicação organizacional: disputas  
discursivas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul 103  
CHARLES FLORCZAK ALMEIDA

*DISCURSO ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIAS*  
Estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da  
visibilidade nas mídias sociais: práticas discursivas e sociotécnicas 115  
DIEGO WANDER SILVA

Discurso, Miatização e Circulação de Sentidos  
em Relações Públicas 129  
LIDIANE SANTOS DE LIMA PINHEIRO

“Construindo uma comunidade global”: análise crítica sobre as  
estratégias de tecnologização do discurso do Facebook 139  
MOAB DUARTE ACIOLI, JOÃO GUILHERME DE MELO  
PEIXOTO, MARIA EDUARDA ALVES DE ANDRADE

*DISCURSO ORGANIZACIONAL, CIDADE E REPUTAÇÃO*  
Entre o COI e o RIO: narrativas oficiais para  
a produção da Cidade Olímpica 152  
ANA TERESA GOTARDO, RICARDO FERREIRA FREITAS

A criação de uma marca-lugar a partir dos enunciados  
políticos: as cidades como organizações discursivas 162  
RODRIGO MAURÍCIO FREIRE SOARES

Reputação 4.0: intimidade e privacidade no  
fenômeno discursivo da reputação corporativa 174  
LUIZ PERES-NETO, SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI

DEPOIMENTO  
Do discurso empresarial ao discurso da marca – um olhar 187  
CARMINDA SILVESTRE

ESPAÇO ABERTO  
Precisamos falar de Marx: e isso pode começar  
pela Comunicação Organizacional 200  
DÔUGLAS APARECIDO FERREIRA

Novo padrão brasileiro de rotulagem de alimentos embalados:  
modelos, discursos e controvérsias 212  
LUCAS DE VASCONCELOS TEIXEIRA, TÂNIA MÁRCIA CEZAR HOFF

Lutas por autodefinição de subjetividades negras em contextos  
organizacionais: racismo, autoimagem e resistências  
afrodiaspóricas 225  
LUCIANA DE OLIVEIRA, ESTER ANTONIETA SANTOS,  
FRED MENDES, WASHINGTON LUÍS SANTOS OLIVEIRA

Agências de comunicação digital no Rio Grande do Sul:  
posicionamento das empresas-clientes 238  
ELISANGELA LASTA

ENTREVISTA  
Dominique Maingueneau: questões teóricas para análise  
discursiva na comunicação: cenografia e ethos 253  
ERNANI CESAR DE FREITAS, RUDIMAR BALDISSERA,  
FERNANDO SIMÕES ANTUNES JUNIOR,  
LUIS HENRIQUE BOAVENTURA

RESENHAS  
A notável arte do relacionamento em Relações Públicas  
Resenha do livro “Teoria e prática de Relações Públicas: uma  
metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com  
os relacionamentos”. 263  
NATÁLIA DE CAMPOS TAMURA

Um transbordamento de sentidos necessário  
para olhar os limites do consumo  
Resenha do livro “Há limites para o consumo?” 267  
ENEUS TRINDADE

# APRESENTAÇÃO

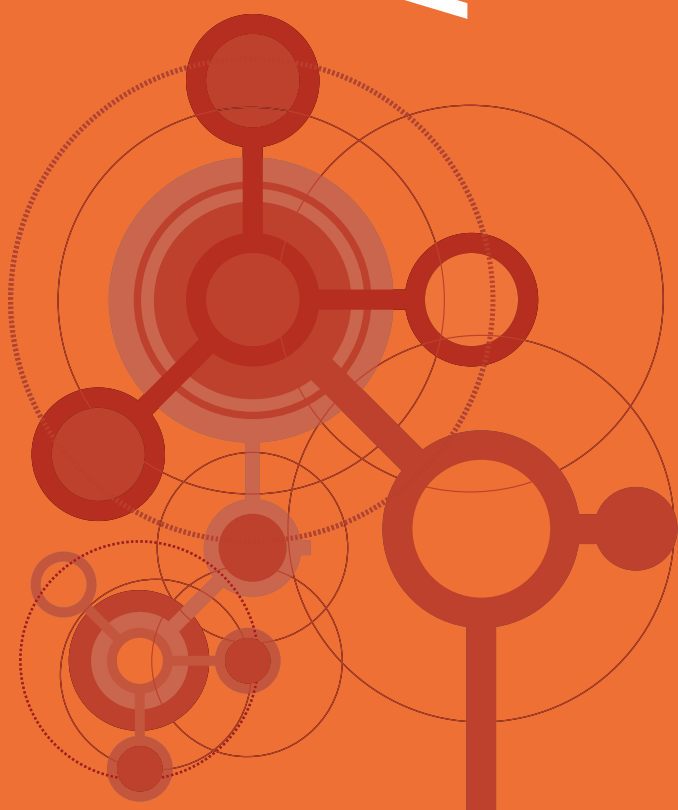
## O discurso organizacional em perspectiva

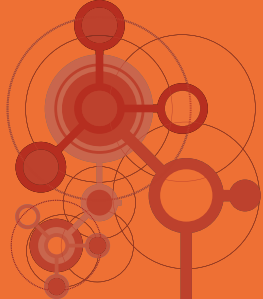
### The organizational discourse in perspective

### El discurso organizacional en perspectiva

**N**o campo da comunicação, organizações podem ser tomadas como ambientes relacionais instituídos e atualizados por práticas discursivas, seja a partir de processos e estratégias institucionais, seja a partir de perturbações provocadas entre forças da gestão e emergências de (nos) públicos. Complementarmente, é evidente a potência dos discursos organizacionais de instituir concepções de mundo que, de alguma forma, sejam convergentes com princípios e desejos das próprias organizações. Portanto, discursos organizacionais são conformações simbólicas, marcadas por vestígios interacionais, orientadas para produzir efeitos de sentidos específicos em perspectiva de instituírem determinadas verdades. Nesses discursos, os indivíduos tomam lugares (posições de sujeito) em que as formas simbólicas prescrevem processos concretos de (re) produção material – gesto que, em contextos contemporâneos, tende a ser atravessado por sofisticações estratégicas e por irrupções de experiências.

Assim, diferentes perspectivas epistêmico-teóricas e metodológicas dos discursos têm ganhado espaço no escopo de pesquisas do discurso organizacional por sua potência como lentes de investigação, sobretudo ao permitirem atentar para os complexos e dinâmicos processos que intencionam constituir estabilidades, definir contornos identitários e posicionamentos estratégicos, naturalizar relações de poder, (des) qualificar diferenças, afirmar legitimidade, gerar reconhecimento e estabelecer estruturas, dentre outras coisas. Nesse lugar, as organizações, tomadas como ambientes interacionais complexos, abrem-se à investigação de inúmeras e relevantes discussões, responsáveis, em última análise, por revelar nuances e matizes dos processos comunicacionais que atravessam a contemporaneidade.





Discursos organizacionais, portanto, insinuam processos interacionais inacabados entre organizações e públicos, embora se apresentem como campo de disputas conformado pelos (nunca totalmente alcançáveis) desejos de acomodação, captura e/ou controle por estratégias de gestão e pelos desejos de construção de imagens-conceito, tornando-se categorias reveladoras de contextos, relações de poder, distribuição de recursos e disputas diversas. Nessa configuração, tanto campos profissionais da comunicação quanto âmbitos comunicacionais emergentes de públicos apresentam-se como espaços reveladores de práticas discursivas, caras aos estudos de comunicação organizacional.

Em sua 36ª edição, a revista *Organicom* apresenta o dossiê *Discurso organizacional: contextos, práticas e produção de sentidos*, e reúne estudos epistêmicos, teóricos, empíricos e metodológicos que mobilizam diferentes abordagens do discurso organizacional, voltadas a evidenciar contextos, práticas e processos de produção e circulação de sentidos nos ambientes relacionais que constituem e atravessam interações entre organizações e públicos.

Abrindo a edição, estão os estudos que privilegiam o discurso organizacional como conceito e método. Aqui, reúnem-se os artigos de Magno Vieira, “Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações”; Ivone de Lourdes Oliveira e Lara Dornas, “Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na busca de legitimidade”; Ernani Cesar de Freitas, Fernando Simões Antunes Júnior e Luís Henrique Boaventura, “Nat Natura: cenografia e ethos em perspectiva ergológica na comunicação organizacional”; Isaura Mourão Generoso e Rudimar Baldissera “Comunicação Organizacional: árvore de derivação enunciativa com inspiração foucaultiana”; e Márcia Eliana Martins e Rennan Mafra, “Práticas articulatórias em contextos organizacionais: discursos do cooperativismo de crédito rural solidário em Minas Gerais”.

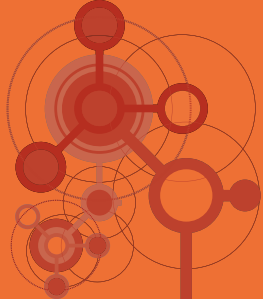
Em seguida, o dossiê apresenta estudos que se dedicam à investigação das materializações do discurso organizacional em relação às diferenças. Nesse arranjo, estão os trabalhos de Denise Avancini Alves e Cristiane Mafacioli Carvalho, “Discurso da promoção da igualdade de gênero da campanha HeForShe no Brasil e no México”; Phillipp Dias Gripp e Ada Cristina Machado Silveira, “Lugares de fala contra o sexismo da campanha ElesPorElas: análise do discurso empresarial”; e Charles Florczak Almeida, “Ações afirmativas e comunicação organizacional: disputas discursivas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul”.

No terceiro bloco de trabalhos, estão as investigações que problematizam relações entre discurso organizacional, mídia e tecnologias, em que se encontram os artigos de Diego Wander Silva, “Estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais: práticas discursivas e sociotécnicas”; Lidiane Santos de Lima Pinheiro, “Discurso, midiatização e circulação de sentidos em relações públicas”; e Moab Duarte Acioli, João Guilherme de Melo Peixoto e Maria Eduarda Alves de Andrade, “‘Construindo uma comunidade global’: análise crítica sobre as estratégias de tecnologização do discurso do Facebook”.

O quarto bloco, por sua vez, é dedicado aos estudos que buscam relacionar discurso organizacional, cidade e reputação. Esse grupo reúne os textos de Ana Teresa Gotardo e Ricardo Ferreira Freitas, “Entre o COI e o Rio: narrativas oficiais para a produção da Cidade Olímpica”; Rodrigo Maurício Freire Soares, “A criação de uma marca-lugar a partir dos enunciados políticos: as cidades como organizações discursivas” e Luiz Peres-Neto e Sheila Mihailenko Chaves Magri, “Reputação 4.0: intimidade e privacidade no fenômeno discursivo da reputação corporativa”.

Como parte do dossiê, encontram-se também: o depoimento da pesquisadora portuguesa Carminda Silvestre, “Do discurso empresarial ao discurso da marca: um olhar”; e uma entrevista com o renomado pesquisador dos estudos discursivos Dominique Maingueneau sobre discurso organizacional, realizada por Ernani Cesar de Freitas, Rudimar Baldissera, Fernando Simões Antunes Junior e Luis Henrique Boaventura.

A edição também conta com a seção *Espaço Aberto*, com os artigos de Dôuglas Aparecido Ferreira, “Precisamos falar de Marx: e isso pode começar pela comunicação organizacional”; Lucas de Vasconcelos Teixeira e Tânia Márcia Cesar Hoff, “Novo padrão



brasileiro de rotulagem de alimentos embalados: modelos, discursos e controvérsias"; Luciana de Oliveira, Ester Antonieta Santos, Fred Mendes e Washington Luís Santos Oliveira, "Lutas por autodefinição de subjetividades negras em contextos organizacionais: racismo, autoimagem e resistências afrodiaspóricas" e Elisangela Lasta, "Agências de comunicação digital no Rio Grande do Sul: posicionamento das empresas-clientes"; e com as resenhas de Natália Tamura sobre o livro *Teoria e prática de relações públicas – uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos*, de Bianca Marder Dreyer, e de Eneus Trindade sobre o livro *Há limites para o consumo?*, de Clotilde Perez.

Agradecemos por todas as contribuições submetidas a esta edição da revista, gesto que revela tanto a potencialidade temática quanto a diversidade de territórios e instituições, nacionais e internacionais, que têm se dedicado ao desenvolvimento de pesquisas fundamentais para o fortalecimento acadêmico da comunicação organizacional.

Desejamos uma boa leitura!

RUDIMAR BALDISSERA

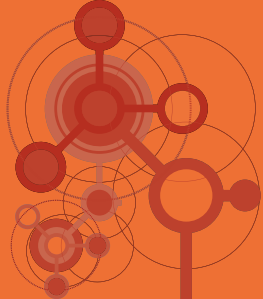
RENNAN MAFRA

# DOSSIÊ



# *DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO CONCEITO E MÉTODO*





## Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações

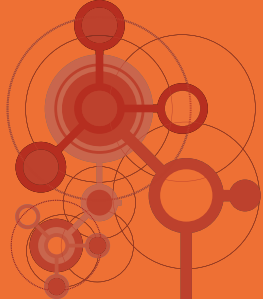
Understanding organizational discourse:  
characteristics, materialities, and materializations

Comprensión del discurso organizacional:  
características, materialidades y materializaciones



Magno Vieira da Silva

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Chefe do Núcleo de Comunicação Interna da Secretaria do Tesouro Nacional (STN).
- E-mail: [vieira.magno@gmail.com](mailto:vieira.magno@gmail.com)



## Resumo

Este trabalho busca refletir sobre a natureza do discurso organizacional. Reconhecendo que o discurso é constituidor e organizador da realidade, apresenta-se uma compreensão de discurso organizacional e a forma como ele é traduzido em/por meio de diversas materialidades e materializações. Para ilustrar como esse discurso se manifesta, são analisadas produções discursivas e comunicacionais das organizações Johnson & Johnson, Secretaria do Tesouro Nacional, Microsoft e Rede Extra, empregando-se, em termos metodológicos, a análise do discurso de orientação francesa.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO • DISCURSO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

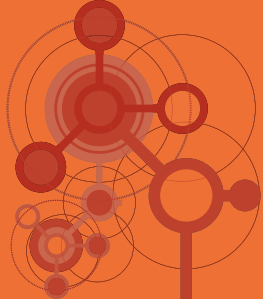
This paper seeks to reflect on the nature of organizational discourse. Based on the idea that discourse creates and organizes reality, it presents an understanding of organizational discourse and how it is translated into/through various materialities and materializations. To illustrate the facets assumed by this type of discourse, the study analyzes discursive and communicational productions of Johnson & Johnson, National Treasury Secretariat, Microsoft, and Rede Extra organizations in the light of the French discourse analysis.

KEYWORDS: DISCOURSE • ORGANIZACIONAL DISCOURSE • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

## Resumen

Este trabajo pretende reflexionar sobre la naturaleza del discurso organizacional. A partir de la idea de que el discurso es constituyente y organizador de la realidad, se presenta una comprensión de discurso organizacional y cómo este se traduce en/a través de diversas materialidades y materializaciones. Para ilustrar las facetas que asume este tipo de discurso, se analizan las producciones discursivas y comunicacionales de las organizaciones Johnson & Johnson, Secretaria do Tesouro Nacional, Microsoft y Rede Extra, empleando, metodológicamente, el análisis del discurso de matriz francesa.

PALABRAS-CLAVE: DISCURSO • DISCURSO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



## UMA BREVE INTRODUÇÃO

**A**s organizações são atores de enorme relevância no mundo atual. Para manterem/exercerem tal relevância, elaboram e colocam em prática estratégias discursivas e comunicacionais. Nesse sentido, a comunicação organizacional acaba por tornar-se uma importante esfera de produção, organização e circulação de materialidades (oferecimento de significações), consolidando-se, assim, como instância de produção discursiva, essencial para o existir das organizações (Silva, 2012).

Consequentemente, são ativados e propostos, por meio de seus processos e produtos, determinados sentidos<sup>1</sup>, com o principal objetivo de obter a adesão do(s) público(s) ao que está sendo apresentado/dito. Em uma época de enormes mutações ambientais e tecnológicas, em que a imagem e o dizer adquirem fundamental relevância, a ideia de discurso ganha importância para a comunicação, já que possui potência suficiente para contribuir para a discussão dos processos comunicativos das organizações. Fala-se cada vez mais, portanto, do discurso organizacional.

Assim, refletir sobre o discurso organizacional é a principal tarefa deste trabalho<sup>2</sup>. Apresenta-se uma compreensão sobre o tema a partir de conceitos já estabelecidos na seara discursiva. Além disso, procura-se evidenciar, com base em exemplos extraídos da pesquisa empreendida, como esse discurso é traduzido em/por meio de variadas materialidades e materializações que ilustram múltiplas possibilidades para sua caracterização. De forma a cumprir com tal objetivo, traz-se, após esta breve introdução, uma discussão teórica a respeito de discurso e discurso organizacional. Em seguida, são recuperados exemplos, em exercício analítico do ponto de vista comunicacional, de seis produções discursivas (peças) de quatro diferentes organizações – Johnson & Johnson, Secretaria do Tesouro Nacional (STN), Microsoft e Rede Extra. Nesse momento empírico, são empregados tópicos da análise do discurso (AD) de orientação francesa.

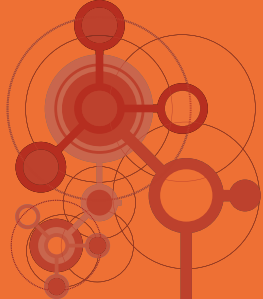
## DISCURSO E DISCURSO ORGANIZACIONAL

Para trazer considerações a respeito do discurso organizacional, julga-se relevante discutir, antes, a ideia de discurso. Esse é um termo que comporta múltiplas definições e abriga as mais variadas vertentes teóricas. Até mesmo no senso comum, é possível localizar uma ideia de discurso traduzida nos quase “bordões” ou ditos, como “Fulano(a) só tem discurso...” ou “Na hora de falar é fácil, vamos ver se o discurso vira realidade...” ou, ainda, “Estamos cansados de discurso! Queremos ver essas promessas virarem prática!”. Essas materializações (bastante aceitas, diga-se de passagem) do conceito de discurso parecem tratá-lo, essencialmente, em sentido mais *lato*, como um *ato em que alguém diz algo “ao” ou “sobre” outro*.

Talvez como consequência disso, essas acepções contribuem, muitas vezes, para que discurso seja confundido com retórica ou fala, ou que também possa ser visto simplesmente como estratégia de manipulação ou enganação. Parecem estar implicadas nessas visões perspectivas em que o discurso é: 1) tratado como manifestação automática da língua; 2) colocado em uma espécie de lugar de “não-ação”; 3) visto como algo separado da realidade; 4) considerado algo pertencente ao fantasioso, ao não-concreto; e 5) equivalente à mentira. Como são ideias relativamente comuns, Orlandi (2009) fornece alguns elementos para que se desfaçam essas confusões e dá, adicionalmente, pistas para uma compreensão mais complexa para o termo. Segundo a autora:

<sup>1</sup> Adota-se, a partir de Baldissera (2008, p.169), uma perspectiva de comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”.

<sup>2</sup> Este artigo é recortado a partir da pesquisa que compôs tese de doutoramento já defendida.



O discurso não corresponde à noção de fala, pois não se trata de opô-lo à língua como sendo esta um sistema, onde tudo se mantém com sua natureza social e suas constantes, sendo o discurso, como a fala, apenas uma [sic] sua ocorrência casual, individual, realização do sistema, fato histórico, a-sistemático, com suas variáveis etc. O discurso tem sua regularidade, tem seu funcionamento que é possível apreender se não opomos o social e o histórico, o sistema e a realização, o subjetivo ao objetivo, o processo ao produto. (Orlandi, 2009, p.22)

Realizada essa distinção e apesar das confusões e de seu uso indiscriminado para definir uma série de situações cotidianas de (possível) interação, é inegável que o discurso enquanto categoria, objeto de estudo ou aspecto da vida prática adquire grande importância na contemporaneidade. Para Howarth (2000), “o conceito de discurso possui um papel cada vez mais significativo na ciência social contemporânea” (p.1, tradução minha)<sup>3</sup>, servindo como aporte para uma série de campos do conhecimento, seja por sua potência em explicar um determinado estado de coisas, seja por sua capacidade de fornecer instrumental analítico para investigações.

Com isso, é possível capturar uma ideia de discurso que rejeita os esquemas primários/elementares em termos de comunicação – outra área de interseção entre a linguagem e o próprio discurso. Para isso, parte-se da adoção de uma perspectiva sobre o processo discursivo que, não obstante o fato de levar em consideração, seguramente, os processos de linguagem e seus aspectos constituintes, também volta o olhar para aquilo que inicialmente estaria às margens do discurso, mas que, no entanto, não está. Tal perspectiva encontra-se intrinsecamente ligada à questão da construção da realidade à nossa volta.

Dessa forma, toma-se como um dos pontos de partida para esta discussão a existência de íntima relação entre discurso e práxis<sup>4</sup> e discurso e construção da realidade. São essas algumas das bases da teoria do discurso (TD) de Essex (Inglaterra), formulada a partir dos anos 1980 pelo filósofo argentino Ernesto Laclau. Apesar de originariamente criada em um contexto de pensamento e reflexão sobre a política, seus pressupostos têm fornecido aportes teóricos e analíticos em áreas outras, como a educação e a administração.

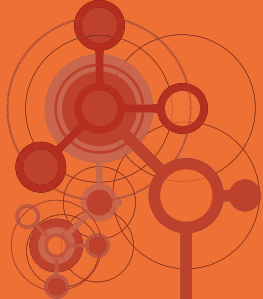
A TD engloba pressupostos de arquiteturas teóricas que têm origem, principalmente, “no desconstrutivismo de Derrida acerca da noção de estrutura; no papel das “posições de sujeito” ressaltado por Foucault; na linguística com inspiração saussuriana; e na própria noção de sujeito vinda da psicanálise de Lacan” (Silva, 2015, p.178). Nos dizeres de Laclau e Mouffe (2015a, p.37), “a categoria *discurso* tem uma genealogia no pensamento contemporâneo que remonta às três principais correntes intelectuais do século XX: a filosofia analítica, a fenomenologia e o estruturalismo”.

Balsa (2017) assinala que o conceito de discurso em Laclau é diferente do conceito da linguística. Há, sim, uma preocupação com a produção de significados, mas, anteriormente, a TD analisa as regras e convenções dessa produção dentro de um contexto sócio-histórico (Cunha, 2013). Com isso, a TD apresenta uma concepção de discurso que não é unicamente linguística. Laclau (2008, p.189) pontua:

O discursivo é, a partir de nossa perspectiva, o campo de uma ontologia geral, quer dizer, de uma reflexão acerca do *ser enquanto ser*. Isto supõe que as categorias linguísticas deixam de estar ancoradas numa ontologia regional que as reduziria à fala e à escrita, e passam a constituir o campo de uma lógica relacional – fundada na substituição e na combinação, as duas formas primárias da articulação – que constituem o horizonte último do ser enquanto tal.

3 No original: “The concept of discourse plays an increasingly significant role in contemporary social science”.

4 Embora a expressão *práxis* refira-se, em geral, à ação, atividade, ou prática, adota-se uma das proposições de Marx, que a considera como “atividade livre, criativa e auto-criativa, por meio da qual o homem cria (faz, produz), e transforma (conforma) seu mundo humano e histórico e a si mesmo” (Bottomore, 1997, p.460). Convém destacar, contudo, que a prática é uma das dimensões da *práxis*, conforme aponta Sánchez Vásquez (1977), da mesma maneira que a teoria também o é.



A ideia básica de discurso advogada pela TD em Laclau e Mouffe (2015a, 2015b) postula, assim como também postulavam Bakhtin (2011) e Volóchinov (2017), que o discurso é a arena na qual a realidade se constitui. Esse discurso é composto por elementos linguísticos e extralinguísticos, não apenas justapostos, mas também colocados em relação. A TD laclauiana toma por base a ideia de que a linguagem constitui a realidade e, dessa forma, a realidade só existe no interior do próprio discurso que a torna possível (Ferreira, 2011). Outro ponto relevante é que a concepção laclauiana de discurso se constrói em meio a outro tema de interesse de Laclau e Mouffe: o processo de construção da hegemonia, tomado, conceitualmente, a partir da leitura que os autores fazem do filósofo italiano Antonio Gramsci.

Com isso, o espaço social é também, para Laclau e Mouffe (2015b), um espaço discursivo. É nesse sentido que ocorrem as relações de contiguidade entre o linguístico e o extralinguístico. Afirmam os autores:

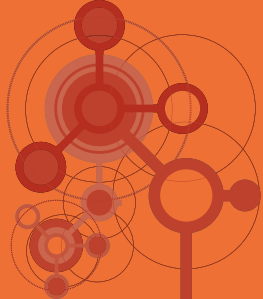
Suponhamos que estejamos construindo uma parede com mais uma camada de tijolos. Em determinado momento, pedimos para um colega de trabalho que nos passe um tijolo e depois o acrescentamos à parede. O primeiro ato – pedir o tijolo – é linguístico; o segundo – acrescentar o tijolo à parede – é extralinguístico. Podemos exaurir a realidade dos dois atos traçando uma distinção entre eles em termos da oposição linguístico/extralinguístico? É evidente que não, porque, a despeito de sua diferenciação nesses termos, as duas ações compartilham algo que lhes permite ser comparadas, isto é, o fato de que ambas fazem parte de uma operação total que é a construção da parede. Então, como poderíamos caracterizar essa totalidade da qual pedir um tijolo e posicioná-lo são, ambos, momentos parciais? Obviamente que, se essa totalidade incluir tanto elementos linguísticos como não linguísticos, ela não poderá ser linguística nem extralinguística; ela tem que ser prévia à distinção. Essa totalidade que inclui em si o linguístico e o não linguístico é o que chamamos de discurso. ...] o que tem que ficar claro desde o começo é que, por discurso, não queremos nos referir a uma combinação de fala e escrita, mas que fala e escrita não passam de componentes internos de totalidades discursivas. (Laclau; Mouffe, 2015b, p.38-9)

Dessa maneira, todos os objetos, para a TD, são passíveis de possuírem significação, desde que inscritos em uma totalidade discursiva. Um exemplo disso é fornecido por Ferreira (2011): regularmente, são descobertas novas espécies de animais e vegetais na floresta amazônica; contudo, mesmo antes de suas descobertas, tais espécies já existiam materialmente, porém não possuíam existência no mundo. Somente a partir do momento em que lhes são atribuídos nomes, características e propriedades é que essas espécies passam a entrar em relação com outros elementos – geralmente, por meio de processos de linguagem. Passam, assim, a ser objetos que possuem existência dentro do espaço discursivo.

No entanto, cabe enfatizar que Laclau e Mouffe não desconsideram o dado, aquilo que já está colocado em termos materiais. No exemplo dos tijolos, eles existem e estão inseridos no contexto de uma ação significativa – alguém está efetivamente construindo uma parede com eles. Assim, “não se trata de ‘negar’ a existência das coisas, mas conferir, por meio do discurso, a inscrição e a demarcação desses objetos na arena discursiva” (Silva, 2018, p.83). Nessa perspectiva, as materialidades (no sentido de “coisas” ou acontecimentos) se tornam objetos discursivizáveis/discursivizados, uma vez que serão resgatados/recuperados no interior do discurso em algum momento e passarão a compor o campo de uma dada discursividade.

Assim, passam, em última instância, a entrar em relação com um domínio de semânticas e temáticas componentes desse mesmo discurso. É dessa maneira que, para Laclau e Mouffe (2015a, p.180), “todo objeto é constituído como objeto de discurso, uma vez que nenhum objeto é dado fora de condições discursivas de emergência”. Levando essa afirmação ao extremo, ao se pensar no exemplo específico enumerado por Ferreira (2011), os objetos dessa inscrição/demarcação são as espécies animais e vegetais; já na ilustração de Laclau e Mouffe (2015b), os objetos são, a seu turno, os tijolos e/ou a parede feita a partir deles.

Embora brevemente expostos, os principais pressupostos da TD da Escola de Essex oferecem um arcabouço potente para se pensar no discurso como elemento constituidor da realidade. Mas, ao mesmo tempo, não há como desconsiderar o primado da linguagem na construção do discurso, por ser ela o elemento que irá propiciar a articulação entre os objetos e os sujeitos



em torno do discurso. Essa é uma das razões pelas quais não se enxerga uma incompatibilidade entre a concepção discursiva de Laclau e Mouffe e os pressupostos da chamada linha francesa de estudos do discurso/análise do discurso.

A partir dessa concepção, e considerando o âmbito do trabalho e da pesquisa, considera-se discurso, em uma acepção mais geral, como “conjunto organizado de relações e efeitos de sentidos resultante da ação de sujeitos, numa articulação entre os objetos, a(s) linguagem(ns) e o mundo” (Silva, 2018, p.89). Derivada dessa acepção, compreende-se por discurso organizacional “o conjunto de artefatos e práticas, traduzidos em linguagens verbais e não-verbais, mediante a articulação de sujeitos e dispositivos em um dado estado de organização” (Silva, 2018, p.178). Por meio dessa compreensão, providencia-se uma concepção de discurso organizacional que considera, dentre outros aspectos:

o amplo espectro que engloba as práxis organizacionais: em uma medida, objetos (artefatos e/ou acontecimentos), enquanto elementos discursivizados/discursivizáveis, apresentam-se como potencialidades de tradução nas/pelas diversas gramáticas e aparatos languageiros disponíveis – não se encontram, portanto, à margem da discursividade; em outra medida, as constituições e movimentações dos sujeitos em torno dos estados organizativos (práticas) contribuem para/influenciam o moldamento do discurso. (Silva, 2018, p.178)

Uma das possíveis atribuições/funções que o discurso organizacional estruturado pode ter é a de “equalizar e/ou diminuir a complexidade característica dos processos que envolvem as trocas entre as organizações e seus ambientes” (Silva, 2018, p.178). Dessa forma, enquanto ação e em toda a sua materialidade, esse discurso funda e sustenta a realidade em um duplo eixo: seus atravessamentos ocorrem interna e externamente aos contextos organizacionais, de forma não exclusiva. Como resultado dessa conjunção, as organizações, uma vez estabelecidas e legítimas em sua constituição, se tornam entidades discursivas e passam a exercer a potência de agendar, em larga medida, o modo como a realidade é construída e vivenciada.

É importante ressaltar ainda que, em termos de sua materialidade – enfatizando-se a compreensão do termo materialidade como forma de designação de produções discursivas e comunicacionais –, o discurso organizacional pode assumir diferentes formas de materialização. Isso será mais bem detalhado na próxima seção, mas, com base no exposto, assume-se que os processos languageiros, sejam de natureza verbal ou não verbal, representam a forma primordial de expressão desse discurso.

## O DISCURSO ORGANIZACIONAL E SUAS DIFERENTES MATERIALIDADES/FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO

Salienta-se, de antemão, que os materiais selecionados e aqui analisados foram escolhidos obedecendo aos aspectos de conveniência e relevância, considerando-se também as limitações de formato do trabalho. Como já apontado inicialmente, foram analisadas seis produções (peças) das organizações Johnson & Johnson, Secretaria do Tesouro Nacional (STN), Microsoft e Rede Extra. Com relação ao procedimento metodológico, optou-se por uma análise geral guiada pelos princípios da análise do discurso francesa (AD), da qual autores como Dominique Maingueneau e Patrick Charaudeau (2008), dentre outros, são tributários. Com isso, buscou-se identificar nesses materiais, prioritariamente, seus essenciais aspectos discursivos, até porque, conforme Orlandi (2009), o propósito da AD não é percorrer um texto e descobrir “o que se quis dizer”, mas sim perceber como ele significa. Nessa direção, são tecidos comentários e reflexões que abarcam desde os aspectos verbais aos não verbais, considerando que os aspectos verbais são destacados por meio do realce de trechos nos/dos quais o pesquisador desejava extrair e/ou evidenciar sentidos – um tipo de procedimento analítico sugerido por Courtine (2009).

Portanto, como forma de ilustrar as diferentes possibilidades quanto à materialidade e à materialização do discurso organizacional, apresenta-se, de início, o credo da empresa norte-americana Johnson & Johnson, fixado na forma de inscrição física em painel posicionado em um dos edifícios da organização (Figura 1):

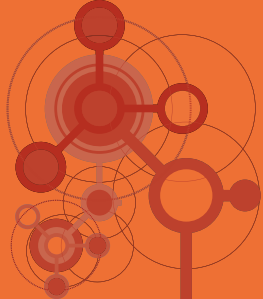
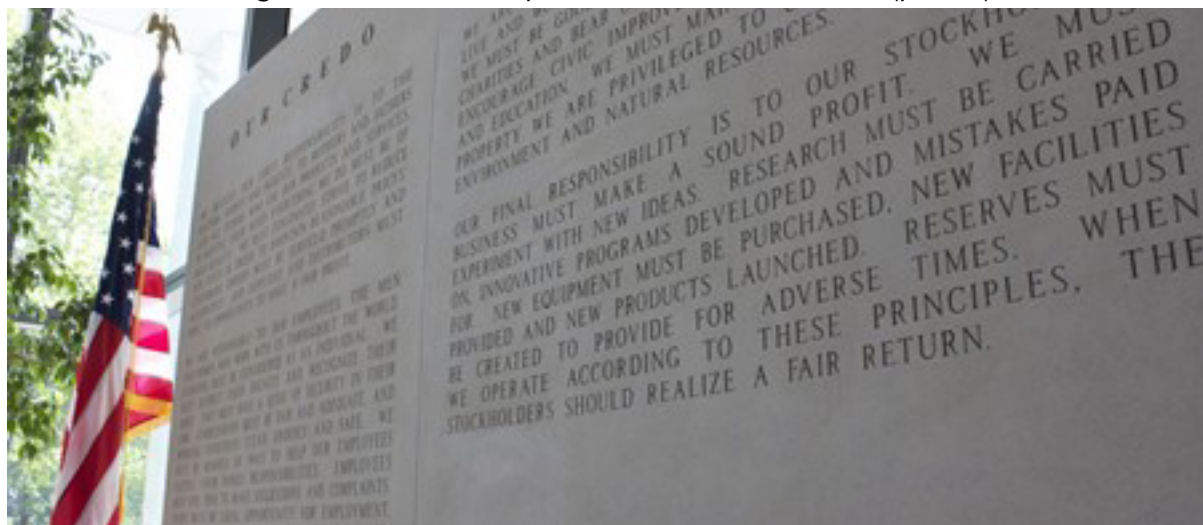


Figura 1: Credo da empresa Johnson &amp; Johnson (painel)



Fonte: Johnson &amp; Johnson, 2021.

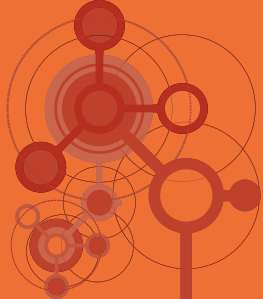
O credo da Johnson & Johnson caracteriza-se como um discurso em que um conjunto de enunciados expressa seus princípios organizacionais – em sentido da missão, visão e valores da empresa<sup>5</sup>. Segundo informações da própria organização, ele foi concebido no ano de 1943 e descreve, dentre outros elementos, um rol de responsabilidades e orientações, bem como coloca os objetivos de lucro e de redução de custos.

Nesse exemplo, o foco pode ser concentrado para além do discurso da Johnson & Johnson em si, tendo em vista a maneira como ele se encontra disposto. A primeira observação diz respeito ao nome do documento, “credo”. Pode-se pensar, aqui, no estabelecimento de relação interdiscursiva com outro tipo de texto, pertencente aos domínios do discurso religioso<sup>6</sup>. Nessa direção, “o credo da organização apresenta-se como uma “profissão de fé”, devendo, portanto, ser obedecido nos melhores termos” (Silva, 2018, p.175). Uma segunda observação pode ser feita, ainda, em relação ao suporte em que o credo está escrito. Conforme pode ser observado na Figura 1, ele está gravado em um material semelhante a uma pedra, possivelmente mármore. Aqui, o estabelecimento da interdiscursividade ocorre inclusive na matéria que dá suporte ao discurso, uma vez que “o mural em questão se apresenta quase como uma tábua, contendo seu rol de mandamentos, à semelhança daquela entregue por Deus a Moisés, conforme narrativa pertencente à religião cristã” (Silva, 2018, p.175).

O discurso organizacional é potencializado e produz efeitos cada vez mais expressivos ao se considerar o contexto da comunicação contemporânea. O surgimento veloz de novas tecnologias e interfaces comunicacionais possibilita diferentes formas para sua expressão. Da mesma maneira, tais aparatos podem, muitas vezes e até contraditoriamente, “gerar potenciais crises e problemas de imagem, indo ao oposto do que possa ser considerada “boa” comunicação” (Silva, 2018, p.166). No ano de 2016, a companhia norte-americana de informática Microsoft, em um de seus projetos de inteligência artificial (IA), deu forma a Tay, um algoritmo-robô também conhecido pelo termo em inglês *chatbot*, cujo principal objetivo era interagir na rede social Twitter por meio de um perfil. Em teoria, o robô deveria “aprender e evoluir seus métodos de conversação conforme interagira com as pessoas” (Müller, 2016). Contudo, o que ocorreu foi que Tay passou, essencialmente, a reproduzir conteúdos ofensivos como, por exemplo, o apoio a genocídios e o questionamento do holocausto nazista, gerando uma onda de contestação e

5 Apresenta-se aqui o primeiro trecho do credo da Johnson & Johnson (tradução da empresa): “Acreditamos que a nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiros e pacientes, mães e pais e todos aqueles que utilizam nossos produtos e serviços. Para atender às suas necessidades, tudo aquilo que fazemos deve ser da mais alta qualidade. Devemos lutar constantemente para reduzir os nossos custos de forma a mantermos preços justos. Os pedidos dos clientes devem ser servidos pronta e precisamente. Os nossos fornecedores e distribuidores devem ter uma oportunidade de obter lucros justos(Nosso..., 2019)..

6 Charaudeau e Maingueneau (2008, p.286, grifo dos autores) anotam, a respeito da interdiscursividade, que “todo discurso é atravessado pela *interdiscursividade*, tem a propriedade de estar em relação multiforme com outros discursos, de entrar no *interdiscurso*[...]”. Em sentido restritivo, o interdiscurso é um também um espaço discursivo, um *conjunto de discursos* – de um mesmo campo discursivo ou de campos distintos – que mantêm relações de delimitação recíproca uns com os outros. Mais amplamente, chama-se também de interdiscurso o conjunto das unidades discursivas – que pertencem a discursos anteriores do mesmo gênero, de discursos contemporâneos de outros gêneros etc. – com os quais um *discurso particular* entra em relação implícita ou explícita.



exposição em outros meios de comunicação. Em um desses *tweets* (Figura 2), Tay “apoia” as posições de Adolph Hitler a respeito do povo judeu. O algoritmo-robô assim enuncia: “Hitler estava certo [sic] eu odeio os judeus” (tradução minha).

Figura 2: Postagem do perfil Tay (Microsoft) no Twitter



Fonte: Müller, 2016.

Com a enorme e negativa repercussão, 16 horas após as primeiras postagens, a Microsoft retirou o perfil de Tay do ar e deletou os conteúdos ofensivos. Em crítica à atitude da empresa, um usuário da rede afirmou: “Microsoft, deletar *tweets* não faz com que Tay deixe de ser racista”. Outra usuária foi além: “Acho que ela foi desligada porque ensinamos Tay a ser realmente racista” (Hunt, 2016)<sup>7</sup>. Pode-se dizer que, como perfil criado pela Microsoft, Tay “foi investida, portanto, da voz organizacional, e essa voz, escapando do “controle” da empresa, adquiriu autonomia própria em função de sua própria constituição tecnológica, passando a reproduzir discursos condenáveis dos pontos de vista moral e ético” (Silva, 2018, p.168).

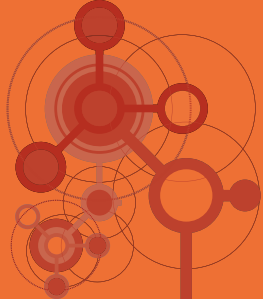
Da mesma forma que o discurso verbal, objetos e artefatos da realidade possuem caráter discursivizável e podem, com isso, “ser discursivizados e configurados inclusive sob perspectiva enunciativa” (Silva, 2018, p.168). Em exemplo retirado do contexto da comunicação organizacional da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), produzido em 2016 por ocasião das comemorações de seus 30 anos de existência, observa-se um selo (Figura 3) produzido especialmente para a data e utilizado pela Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), empresa postal brasileira.

Figura 3: Selo comemorativo “Tesouro 30 anos”



Fonte: STN.

<sup>7</sup> Traduções minhas. Nos originais: “Microsoft, deleting tweets doesn't unmake Tay a racist” e “I think she got shut down because we taught Tay to be really racist”. Essas e outras reações de usuários da rede *Twitter* a respeito das postagens polêmicas de Tay podem ser vistas em Hunt (2016).



Outra peça, também feita para as comemorações dos 30 anos da STN, é composta por três medalhas (Figura 4) concebidas pela Casa da Moeda do Brasil (CMB) e disponibilizadas para venda no site Clube da Medalha do Brasil, também pertencente à CMB:

Figura 4: Medalhas comemorativas “Tesouro 30 anos”



Fonte: STN.

Em ambos os casos, é possível perceber os traços do discurso organizacional em torno de uma prática intersemiótica, conforme Maingueneau (2008) – a realização do discurso sob diferentes materiais/suportes como áudios, vídeos, marcas, símbolos etc.<sup>8</sup> Com relação às suas estruturas materiais, percebe-se que as peças não diferem de outras em termos de forma/função: o selo, produzido em papel, assume exatamente sua “função” tradicional, assim como as medalhas, produzidas nos metais ouro, prata e bronze. No entanto, do ponto de vista das significações, o oferecimento de sentidos ocorre por meio de uma mudança de status na qualidade desses artefatos, que passam a ter outras configurações significativas. Ou seja, são ressignificados, dado que a eles foram atribuídos novos e diferentes valores.

Adicionalmente, há, nas duas peças, “uma representação imagética e “estilizada” do edifício que abriga as instalações físicas da STN” (Silva, 2018, p.169); em termos de enunciado verbal, destaca-se o excerto “Tesouro 30 anos” – alusão verbal à data comemorativa. Nas medalhas, apresentam-se também dois enunciados complementares, compostos por “Brasília, 10 de março de 2016”, data em que se completaram efetivamente os 30 anos de criação do órgão e “1986-2016”, outro demarcador desse aniversário.

Analogamente, muitas outras organizações também se utilizam de artefatos e objetos não usuais para construírem e posicionarem seus discursos. A rede de supermercados/hipermercados Extra, por exemplo, comercializa sacolas de compras retornáveis, algumas delas com motivos e mensagens ligados ao meio ambiente. A sacola Tamanduá (Figura 5) é uma dessas composições:

<sup>8</sup> Para Maingueneau (2008, p.138), a validade do sistema de coerções próprias de um discurso não se restringe unicamente ao domínio textual. O autor assinala: “o pertencimento a uma mesma prática discursiva de objetos derivados de domínios semióticos diferentes exprime-se em termos de conformidade a um mesmo sistema de restrições semânticas”. Com efeito, isso leva, necessariamente, a um alargamento da noção de texto. Nesse sentido, segundo Maingueneau (2008, p.139), pode-se chamar de textos “os diversos tipos de produções semióticas que pertencem a uma prática discursiva”, o que, ainda de acordo com o autor, se conforma a um uso cada vez mais corrente nas ciências humanas: fala-se de “texto” ou até de “discurso” musical, pictórico, arquitetônico etc.” (Maingueneau, 2008, p.139).

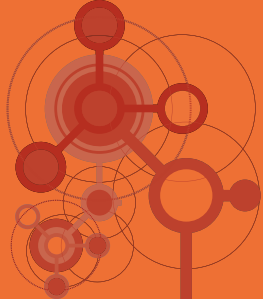


Figura 5: Sacola Tamanduá (Rede Extra)



Fonte: Rede Extra/Divulga Ação.

Em termos visuais, a peça se apresenta mediante o uso de cromatismos marcados pelas cores vermelha e amarela. Em sua parte frontal, podem ser vistos desenhos do que parecem ser elementos da flora brasileira, além das formas de dois tamanduás – animais da fauna nacional – em meio a plantas e/ou flores. Como se pode ver na Figura 6, a marca da rede Extra está estampada tanto na parte frontal como em uma das laterais da sacola.

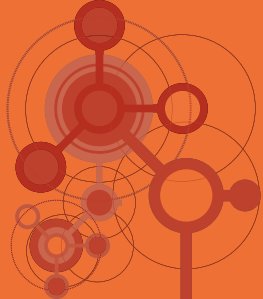
Em seu discurso verbal, a sacola exibe, na parte da frente, o seguinte enunciado: “Tamanduá – Reconhecer nossa biodiversidade é ser brasileiro mesmo”. Na parte lateral, outro enunciado pode ser identificado: “Transforme pequenos hábitos em atitudes conscientes e econômicas”. Aqui, novamente, pode ser vista a relação interdiscursiva, posto que a sacola faz referência ao discurso do meio ambiente, que, por sua vez, está diretamente ligado ao discurso da sustentabilidade.

De forma a encerrar essa etapa de ilustração, toma-se como materialidade os chamados *press releases* – material geralmente constituído por discurso verbal, que pode ser articulado a elementos como gráficos, imagens, tabelas, ilustrações etc., distribuído para a imprensa e disponibilizado em canais oficiais de comunicação organizacional, como os sites institucionais. Nesse tipo de material, o discurso tende a estruturar-se mediante uma perspectiva jornalística/informativa. Em outro exemplo da STN, o material intitulado “Tesouro Direto tem maior volume de vendas líquidas da história” (Tesouro..., 2015) comporta tais características. Abordando como tema principal o programa de venda de títulos públicos Tesouro Direto, o discurso exibido na peça “procura enaltecer, por meio de números e estatísticas, o desempenho dessa iniciativa, com informações diretas e pontuais” (Silva, 2018, p.175-176), como na passagem:

Em junho, o volume de vendas do Programa Tesouro Direto atingiu o valor de R\$ 976,8 milhões, melhor desempenho observado desde a criação do programa [...] o número de investidores que passaram a ter posição ativa no TD em um único mês foi o maior nesses 15 anos, chegando a 10.583, contra 7.359 verificados em março de 2015, recorde anterior. (Tesouro..., 2015)

Em outro excerto de discurso verbal, essa faceta informativa novamente se sobressai:

Em relação ao prazo de emissão, 6,8% das vendas no Tesouro Direto no mês de junho corresponderam a títulos com vencimentos acima de 10 anos. As vendas de títulos com prazo entre 5 e 10 anos representaram 45,5% e as com prazo entre 1 e 5 anos, 47,6% do total. (Tesouro..., 2015)



Ainda nesse exemplo, pode-se afirmar, em outra medida, que por meio dessa estruturação do discurso, “é oferecido sentido relativo ao “sucesso” da iniciativa do Tesouro Direto, marcado principalmente por termos como “melhor desempenho”, “o segundo melhor da história”, “recorde” etc.” (Silva, 2018, p.176).

A partir dos breves exemplos aqui trazidos, buscou-se evidenciar como as mais variadas configurações discursivas contribuem para dar forma ao discurso organizacional. Assim, entende-se que “as ofertas de sentidos realizadas pelas organizações, enquanto agentes enunciadore, são concebidas mediante o obediemento a certos princípios relativos à constituição desse discurso” (Silva, 2018, p.177). Também importa ressaltar que, ao mesmo tempo, em alguns casos, podem ocorrer reconfigurações dessa/nessa construção, sob a forma de adições, subtrações, fusões, deformações ou subversões no/do discurso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do discurso, as organizações procuram demarcar suas posições na arena social. Com isso, ajudam a moldar e influenciam sobremaneira a construção da realidade, de forma interna e externa a elas, com o intuito de “tornar os ambientes em que atuam, bem como os seus próprios ambientes, em perspectiva da interioridade organizacional, os mais favoráveis possíveis à sua presença” (Silva, 2018, p.184). Traduzido em estratégias comunicacionais de instituição, neutralização, afirmação/reafirmiação, combate e/ou realce de aspectos da vida organizacional, o discurso é, dessa forma, elemento que dá expressão ao “ser” das organizações.

Com isso em mente, buscou-se aqui mostrar, em uma vasta gama de possibilidades, exemplos que, em vista dos objetivos da pesquisa, ilustram como as estratégias discursivas das organizações assumem diferentes disposições. De certa maneira, as organizações rompem com configurações discursivas já sedimentadas, desprendendo-se dessas formas e apropriando-se de novos formatos, linguagens e formas de interação. É por essa razão que se tem a compreensão de que os exemplos de forma alguma esgotam as múltiplas outras materialidades possíveis de serem associadas à produção do discurso e, por conseguinte, da comunicação organizacional; mas, neste artigo, foi a partir deles que se tornou possível refletir sobre a ideia de discurso organizacional.

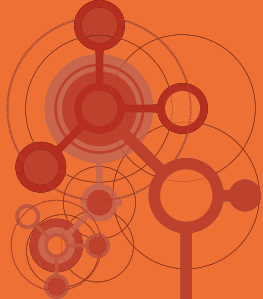
Por fim, deve-se ter em mente que refletir sobre o discurso organizacional e suas caracterizações significa olhar, portanto, para a maneira como as organizações dão forma ao mundo, motivo pelo qual é relevante, consequentemente, buscar entender como suas materialidades e materializações discursivas geram, nele, atravessamentos em todas as suas dimensões.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail. *Estética da criação verbal*. 6.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008. p.149-177.

BALSA, Javier. Pontos de diálogo entre a teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e os estudos de linguagem. *In*: SILVA, Gustavo Teixeira da; COELHO, Gabriel Bandeira; COSTA, Éverton Garcia; FREITAS, Felipe Corral de (org.). *Pós-estruturalismo e teoria do discurso*: a obra de Ernesto Laclau a partir de abordagens empíricas e teóricas. Curitiba: CRV, 2017. p.139-158.



BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2008.

COURTINE, Jean-Jacques. *Análise do discurso político: o discurso comunista endereçado aos cristãos*. São Carlos: Edufscar, 2009.

CUNHA, Kátia Silva. A teoria do discurso como abordagem teórica e metodológica no campo das políticas públicas em educação. *Estudos Políticos*, Rio de Janeiro, n.7, p.257-276, 2013. DOI: <https://doi.org/10.22409/rep.v4i8.38813>.

FERREIRA, Fabio Alves. Para entender a teoria do discurso de Ernesto Laclau. *Espaço Acadêmico*, Maringá, v.11, n.127, p.12-18, 2011.

HOWARTH, David. *Discourse*. Philadelphia: Open University Press, 2000.

HUNT, Elle. Tay, Microsoft's AI chatbot, gets a crash course in racism from Twitter. *The Guardian*, London, 24 mar. 2016. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/24/tay-microsofts-ai-chatbot-gets-a-crash-course-in-racism-from-twitter>. Acesso em: 25 ago. 2021.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. *Hegemonia e estratégia socialista: por uma política democrática radical*. São Paulo: Intermeios, 2015a.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. Pós-marxismo sem pedido de desculpas. In: LOPES, Alice Casimiro; MENDONÇA, Daniel de (org.). *A teoria do discurso de Ernesto Laclau: ensaios críticos e entrevistas*. São Paulo: Annablume, 2015b. p.35-72.

LACLAU, Ernesto. Posfácio. In: MENDONÇA, Daniel de; RODRIGUES, Léo Peixoto (org.). *Pós-estruturalismo e teoria do discurso: em torno de Ernesto Laclau*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p.189-191.

MAINGUENEAU, Dominique. *Gênese dos discursos*. São Paulo: Parábola, 2008.

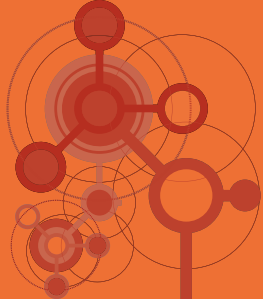
MÜLLER, Leonardo. Tay: Twitter conseguiu corromper a IA da Microsoft em menos de 24 horas. *Tecmundo*, São Paulo, 24 mar. 2016. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/inteligencia-artificial/102782-tay-twitter-conseguiu-corromper-ia-microsoft-24-horas.htm>. Acesso em: 25 ago. 2021.

NOSSO credo. *Janssen*, Beerse, 7 maio 2019. Disponível em: <https://www.janssen.com/pt/about/our-credo>. Acesso em: 25 ago. 2021.

ORLANDI, Eni P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 8.ed. Campinas: Pontes, 2009.

OUR credo. *Johnson & Johnson*, New Brunswick, 2021. Disponível em: <https://www.jnj.com/credo/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SILVA, Magno Vieira da. Desafios da comunicação interna frente à identidade das organizações: as contribuições da teoria do discurso de Ernesto Laclau. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: UFMG, 2015. p.174-184.



SILVA, Magno Vieira da. *Discurso organizacional: aportes conceituais*. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

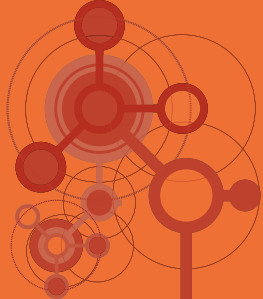
TESOURO Direto tem maior volume de vendas líquidas da história. *Ministério da Economia*: Tesouro Nacional, Brasília, DF, 24 jul. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/noticias/tesouro-direto-tem-maior-volume-de-vendas-liquidas-da-historia>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SÁNCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo. *Filosofia da práxis*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VOLÓCHINOV, Valentin. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. São Paulo: 34, 2017.

---

Artigo recebido em 15.05.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na busca de legitimidade

Organizational discourse: presence of power and meanings in the search for legitimacy

Discurso organizacional: presencia de poder y sentidos en la búsqueda de la legitimidad



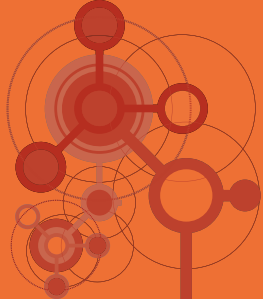
Ivone de Lourdes Oliveira

- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação no Contexto Organizacional: Aspectos Teóricos e Conceituais (Dialorg), da PUC-Minas.
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com



Lara Lucienne Dornas Amaral

- Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC-Minas.
- Consultora em Comunicação Organizacional.
- Integrante do Grupo de Pesquisa Dialorg (PUC-Minas).
- E-mail: laradornas2009@hotmail.com



## Resumo

Reconhecendo a potência epistemológica, teórica e metodológica da produção de conhecimento na comunicação organizacional, busca-se compreender com este artigo as relações de poder, a disputa de sentidos e o contradiscurso mobilizado no discurso organizacional. Analisa-se as dinâmicas discursivas presentes nas estratégias e práticas da Fundação Renova na interação com as pessoas atingidas pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG), fundamentando-se na perspectiva crítica que assume a complexidade dos contextos na dinâmica interacional das organizações em busca de legitimação e visibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DISCURSO • PODER • DISPUTAS DE SENTIDOS • LEGITIMIDADE.

## Abstract

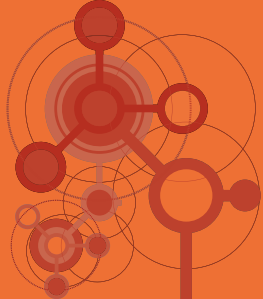
Recognizing the epistemological, theoretical, and methodological power of knowledge production in organizational communication, this article aims to understand the power relations, meaning disputes, and counter-discourse mobilized in organizational discourse. Based on the critical perspective that assumes the complexity of the interactional dynamics of organizations in search of legitimacy and visibility, it analyzes the discursive dynamics of the strategies and practices implemented by Fundação Renova in the interaction processes with those affected by the Fundão dam collapse, in Mariana (MG).

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISCOURSE • POWER • DISPUTES OF MEANINGS • LEGITIMACY.

## Resumen

A partir del reconocimiento del poder epistemológico, teórico y metodológico de la producción de conocimiento en la comunicación organizacional, en este artículo se propone comprender las relaciones de poder, las disputas de significado y el contramensaje movilizado en el discurso organizacional. Se analiza la dinámica discursiva en las estrategias y prácticas de la Fundación Renova relacionadas con los procesos de interacción con los afectados, tras la ruptura de la presa Fundão, en Mariana (Brasil), utilizando como marco teórico la perspectiva crítica que asume la complejidad de los contextos en la dinámica de interacción de las organizaciones en busca de legitimidad y visibilidad.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DISCURSO • PODER • DISPUTAS DE SIGNIFICADO • LEGITIMIDAD.



## INTRODUÇÃO

Uma vasta produção acadêmica do campo da comunicação organizacional tem se valido da reflexão sobre o conceito de discurso e como ele se dá nas práticas comunicativas organizacionais, seja para justificar o negócio, sua política, propósito e iniciativas, seja para promover interações com os seus interlocutores. Este artigo, no entanto, busca abordar o discurso organizacional a partir da ideia de que os processos discursivos são intrínsecos às organizações e capazes de instaurar e fazer emergir relações de poder. Tomamos como referência as reflexões contidas na dissertação desenvolvida por uma das autoras<sup>1</sup>, cuja questão formulada envolvia a compreensão da mobilização discursiva acerca de práticas dialógicas como estratégia comunicacional da organização Fundação Renova, após os danos provocados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais.

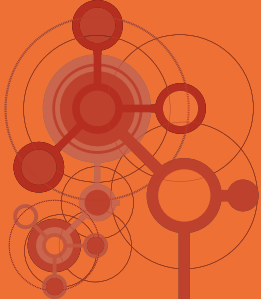
A base teórico-conceitual que fundamenta a reflexão está principalmente em Bakhtin (2006), Baldissera e Mafra (2019), Foucault (1996, 1999), Fairclough (2001), Marques (2013, 2017) e Schwaab (2013). Buscou-se trabalhar a noção do discurso como espaço de constituição dos sujeitos e de possibilidade do reconhecimento da alteridade, bem como olhar para os discursos organizacionais como processos de significação e expressão da cultura, elaborados com uma intencionalidade prévia. É importante afirmar que tal intencionalidade não se restringe à organização, uma vez que os discursos só se realizam na circulação, onde se dão os processos de interpretação e construção de sentidos. Assim, o sentido não pode ser determinado *a priori*, mas construído pelos interlocutores de acordo com suas percepções, representações e imaginários e escolhas fundamentadas em um determinado contexto histórico, social e cultural.

Quando se trata do discurso construído no âmbito das organizações, pode-se intuir que as estratégias discursivas tentam assegurar e fazer valer suas intenções para certificar a legitimação e construção de imagem-conceito<sup>2</sup>. Entretanto, o discurso é construído socialmente, assim como o sentido, e é afetado constitutivamente pela cultura, pelo contexto e pelas relações de poder. As estratégias são constituídas pelos gestos discursivos que se entrelaçam com as práticas organizacionais, na medida em que, desveladas, suscitam ressignificações, afetam e são afetadas na interpretação.

Para desenvolver essas questões, é necessário colocar as lentes sobre a matéria-prima do discurso e sua possibilidade de construir sujeitos, sentidos e de fazer emergir relações de poder. Em um segundo momento, abordam-se as questões que atravessam a constituição do discurso organizacional e como elas se entrelaçam às práticas organizacionais a partir de pressupostos criados para, posteriormente, tendo-os como eixos analíticos, considerar as mobilizações discursivas empreendidas pela Fundação Renova para estabelecer interação com as comunidades impactadas pelo rompimento da barragem de Fundão. A metodologia, de caráter qualitativo, foi composta por revisão da literatura e pela análise crítica do discurso (ACD) (Fairclough, 2001), considerando as estratégias discursivas mobilizadas no Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social (PCPDCS), em que se inscrevem as intenções da organização nos processos de interação com as vítimas e a perspectiva dialógica defendida.

1 A dissertação desenvolvida por Lara Dornas, sob orientação da professora Ivone de Lourdes Oliveira, é intitulada *A mobilização discursiva do diálogo como estratégia comunicacional no contexto das organizações: a prosa social (em cacos) da Fundação Renova em relação ao jornal A Sirene após o rompimento da barragem de Fundão* e foi defendida em 2020 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas.

2 Segundo Baldissera (2004, p.278), a ideia de imagem-conceito pode ser compreendida/explicada como um "construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado".



## A MATÉRIA-PRIMA DO DISCURSO

O discurso é algo que está intrinsecamente conectado ao poder. Isso porque, para Foucault (1999, p.10), "o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo porque e pelo que se luta, o poder do qual queremos nos apoderar". O poder é um processo de disputas contínuo que "está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim, porque provém de todos os lugares" (Foucault, 1999, p.103). Assim, é caracterizado por ser coextensivo ao corpo social e por estar em todas as partes da sociedade e em todos os tipos de relação.

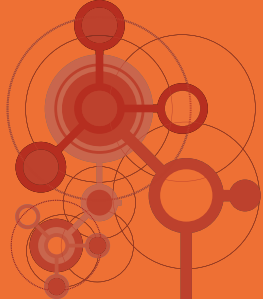
Fairclough (2001) recorre a Foucault para sustentar o pensamento de que o discurso como prática social considera também os elementos "ocultos" do discurso verbalizado e afirma que "as descrições de Foucault ressaltam as imbricações mútuas do discursivo e do não-discursivo nas condições estruturais da prática discursiva. [...] as ordens de discurso podem ser consideradas como facetas discursivas das ordens sociais" (Fairclough, 2001, p.98-99). O caráter prático do discurso está no processo de representação do mundo e nos modos de significação do espaço e das relações, constituindo e construindo significados. O discurso como prática política estabelece, "mantém e transforma as relações de poder e as organizações coletivas; como prática ideológica constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo e as diversas relações de poder". (Misoczky; Pereira; Brei, 2009, p.125). Fairclough (2001) afirma que a prática social é uma dimensão que demanda o estabelecimento de referências nos ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares, em que o discurso e o poder são gerados. É a partir disso que o discurso se relaciona ao poder em um determinado contexto social.

Ainda segundo Foucault (1999), o discurso é um espaço em que saber e poder se articulam. Quem fala, fala de algum lugar, baseado em um direito reconhecido. E, dada a existência desse lugar, a produção do discurso poderá ser controlada, selecionada, organizada e redistribuída por procedimentos que visam, mesmo que de forma legitimada, ou pelo menos socialmente aceita, determinar aquilo que pode ser dito (Schwaab, 2013, p.113).

Pode-se pensar o discurso como uma afirmação de identidades e diferenças, o que se alinha ao reconhecimento da alteridade como possibilidade de encontros. Os processos comunicativos pressupõem a relação entre sujeitos em processo de trocas e práticas comunicativas que, por meio do discursivo, incluem o outro – o interlocutor. Esta ideia é central no pensamento de Bakhtin (1997) o sujeito emerge na relação com o outro. Para o autor, é na relação com a alteridade que os indivíduos se constituem; o ser se reflete no outro, refrata-se. Segundo o Grupo de Estudos dos Gêneros do Discurso (GEGE) (2009, p.13), "a partir do momento em que o indivíduo se constitui, ele também se altera, constantemente. E este processo [...] é algo que se consolida socialmente, através das interações, constituídas pelas práticas discursivas". O discurso pressupõe a inclusão do outro, ir ao encontro do outro. Essa postura solicita abandonar o eu "como maneira primeira de conhecer esse outro, o que sem dúvida é desafiador no contexto das organizações" (Schwaab, 2013, p.117), já que é fundamental considerar os interlocutores implicados no processo.

## ORGANIZAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO DISCURSIVA

As organizações estão em relação com a sociedade e, por isso, não existem "fora das práticas comunicativas de seus membros: elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos". (Marques; Mafra, 2013, p.86). Diante disso, como assinala Deetz (2010), a teoria do campo comunicacional tem ressaltado a comunicação como o processo fundamental para a existência das organizações. Considera-se que a produção e a reprodução dos valores e princípios organizacionais estão localizadas nos processos discursivos e dialógicos que norteiam as suas estratégias e práticas comunicativas. É necessário compreender que os processos interativos das e nas organizações com seus interlocutores têm



abrangência social, mas podem se dar de forma espontânea no contexto organizacional, independentemente da vontade e da decisão da organização. Por isso, estão fora de seu olhar possível.

Vivemos em uma sociedade com amplo acesso à informação e com a presença de mídias sociais digitais cada dia mais avançadas, o que amplia as possibilidades e as condições de produção e circulação de conteúdos, tirando o protagonismo da organização em relação a sua presença na sociedade. A reação a uma política ou ação adotada por qualquer organização é instantânea e pode desencadear uma onda de mobilizações e especulações que extrapolam as estratégias comunicacionais instituídas. Como fica, então, a questão discursiva nesse contexto?

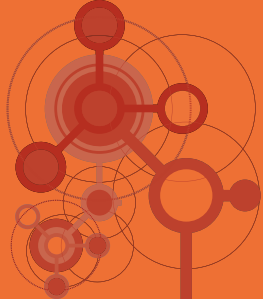
O discurso se situa na condição de um modo de representação e ação das organizações, e a dialogicidade está presente nas relações estabelecidas. Segundo Oliveira e Paula (2014), as organizações adotam intensa produção discursiva em políticas e práticas, além de (re)configurarem as estruturas sociais que constituem e que são por elas constituídas, posicionando-se na sociedade por meio de estratégias discursivas. As organizações precisam se posicionar e oferecer justificativas públicas para darem conta das diversas perturbações associadas às controvérsias, conflitos ou danos por elas provocadas. Para além dos valores econômicos que ocupam centralidade no mundo, as organizações se veem obrigadas a serem ou parecerem responsáveis em relação ao meio ambiente, a reconhecerem as práticas sociais de inclusão e diversidade, a dialogar com seus públicos e a investir em valores de integridade e transparência (governança).

Diante disso, as organizações buscam criar estratégias comunicacionais que envolvam seus interlocutores, seja no âmbito público, privado, institucional ou social, construindo discursos de valorização de espaços dialogais ou fóruns de interlocução. Isso pode se constituir como o lócus do enfrentamento do simbólico que, por meio da linguagem, descortina discursos e contradiscursos – o discurso que envolve o eu e o outro. Os discursos se diluem nos espaços, atravessados por uma espécie de litígio discursivo que abarca as organizações como atores sociais, em interação permanente com a sociedade. Organizações e públicos, fazendo alusão a Foucault (1999), estão inscritas em um jogo entre aquele que enuncia e o enunciatário, mediados pela linguagem e inseridos em contextos históricos e sociais específicos. Muitas vezes o que se apresenta é uma arena de embates – discurso e contradiscurso – entre atores institucionais com interesses antagônicos em busca de solução para o conflito ou em estado natural de disputa por visibilidade e construção de credibilidade.

## OS PRESSUPOSTOS DAS PRÁTICAS DISCURSIVAS

Processos discursivos são intrínsecos às organizações, constituídos assim na/pela comunicação e que “cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (Deetz, 2010, p.84). Logo, pode-se considerar que a produção e reprodução organizacional estão localizadas nos processos discursivos e dialógicos que norteiam suas práticas interativas. A representação e ação das organizações são “construções simbólicas, nomeadas e elaboradas pelo discurso” (Lima, 2014, p.104). Assim, os discursos organizacionais instauram e fazem emergir relações de poder e são moldados em uma ambiência de conflitos e tensionamentos marcados por interesses contraditórios, disputas e assimetrias de poder e de sentidos.

Diante das inúmeras possibilidades que o discurso oferece, desenvolvemos alguns pressupostos, elaborados a partir da base teórica-conceitual acionada, para refletirmos sobre a mobilização discursiva das práticas de diálogo nas organizações. São eles: 1) discursos organizacionais podem instaurar e fazer emergir relações de poder; 2) discursos são espaços possíveis para a constituição dos sujeitos e para a possibilidade do reconhecimento da alteridade; 3) ao discurso contrapõe-se o contradiscurso; 4) o discurso organizacional pode se servir de estratégias discursivas para fazer valer suas intenções; 5) o discurso constrói socialmente o sentido.



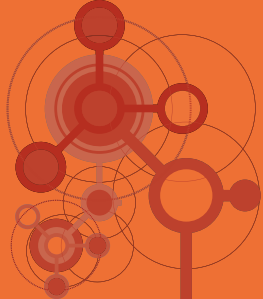
O primeiro pressuposto discute os discursos organizacionais como instauradores de forças que podem fazer emergir relações de poder. Toda fala e toda materialização discursiva atualiza relações de poder, de modo que os discursos não são aleatórios e/ou desprovidos de intenção (Baldissera; Mafra, 2019). Segundo Silva (2000), quando se diz algo sobre um sujeito individual ou coletivo, estamos falando sobre ele e do seu lugar na relação. Nos processos interacionais incidem relações de poder que não podem ser definidas e que se dão de forma impositiva (Baldissera; Mafra, 2019). Para os autores, a disputa atualiza questões de cunho social e político e dizem respeito às identidades e às diferenças.

O segundo pressuposto reconhece os discursos como instâncias da constituição dos sujeitos – identidades e diferenças –, e como possibilidade do encontro/reconhecimento da alteridade. Nessa perspectiva reside o desafio da comunicação de reconhecer o outro. A comunicação e o processo de mediação promovidos nos ambientes organizacionais não podem “anular as diferenças nem as alteridades” (Schwaab, 2013, p.117), mas considerar o outro com suas expectativas, experiências vividas em um contexto cultural específico. O autor ainda assinala: “discursos e imaginários institucionais são espaço de intervenção para debater identidade e diferença, os sujeitos e a possibilidade do encontro” (Schwaab, 2013, p.11). Este *outro*, para Bakhtin (1997), ao mesmo tempo que é parte constitutiva do ser, ele também é, em sua essência, assimétrico em relação a ele. Para Todorov (1997, p.14-15), “a pluralidade dos homens encontra seu sentido não numa multiplicação quantitativa dos ‘eu’, mas naquilo em que cada um é o complemento necessário do outro”. Ganha importância então, a troca que se estabelece: não o enunciado em si, mas a enunciação – a interação que ocorre nesse momento. Ainda segundo Todorov (1997, p.15), para Bakhtin, “o discurso é acima de tudo uma ponte lançada entre duas pessoas, elas próprias socialmente determinadas”, isto é, a forma pela qual se explicitam as vozes dos outros misturadas à voz do sujeito da enunciação. É o discurso entre sujeitos e o que daí pode vir a ser. As organizações, a partir do tensionamento de vozes e dizeres, processam seu processo discursivo e materializam sua fala.

Em relação ao terceiro pressuposto, tem-se o contradiscurso como contraposição a um discurso, resultante dos embates provocados pela existência das relações de disputa e poder nas práticas sociais. Para Bakhtin (1997), ao ser materializado por meio das palavras, o discurso expressa relações sociais. Movidos por interesses, em sua maioria antagônicos, organizações e públicos estabelecem interações que podem ser reconhecidas como uma arena de embates em que o contexto sócio-institucional-político-cultural e os aspectos simbólicos se atravessam. Essa relação mobiliza estratégias dos atores sociais do ponto de vista organizacional/discursivo. Se as empresas mobilizam discursivamente seus enunciados, eles podem ser contrapostos em relação aos discursos acionados por outros atores sociais (contradiscurso), capazes de fazer frente às relações instituídas de controle e de poder. O contradiscurso, na perspectiva adotada, se opõe à fala institucional da empresa e às falas autorizadas sobre si, selecionadas a partir de sua identidade, visando visibilidade e capital simbólico. Nesse movimento, o contradiscurso desloca a centralidade das empresas para outras práticas ou atores sociais, convocando novos olhares e um posicionamento institucional, por meio de práticas discursivas que podem encaixar em uma perspectiva democrática e inclusiva.

A emergência de uma rede articulada por outro ator social pode estrategicamente defender e tornar público direitos, objetivos, crenças e valores. Nas sociedades democráticas, a comunicação viabiliza o surgimento de um espaço para a inclusão de outras pautas e interesses no âmbito público.

O quarto pressuposto reconhece que o discurso organizacional é resultado de estratégias discursivas da organização para fazer valer suas intenções. Na interação, os interlocutores se apresentam com seus modos de existência e de significação, mas no decorrer do processo cedem a uma dinâmica comum de interação para estabelecer a comunicação. A projeção do emissor em relação ao receptor pode ser moldada no processo de elaboração das estratégias discursivas, pois as organizações, ao enunciarem, partem de um processo previamente pensado. Nesse processo, segundo Schwaab (2013), atua o mecanismo de forças imaginárias, que inscreve um jogo de imagens dos sujeitos entre si e com os lugares que ocupam na prática social. Postos em relação, organizam-se por meio de suas experiências historicamente vividas e constroem discursos a partir de uma intencionalidade.



Por fim, o quinto pressuposto aborda o discurso como desencadeador de processos de produção de sentidos, que são determinados historicamente (Orlandi, 2013). Bakhtin (1997) reconhece o processo de construção dos sentidos e salienta a importância de um falar em outras palavras. Nos processos dialógicos, “trata-se de descobrir, nesse meio das coisas, a palavra e o tom potencial, de transformá-lo num contexto de *sentido* para a pessoa – ente pensante, falante e atuante (e criador)” (Bakhtin, 1997, p.407). Para o autor, não cabe ao sentido o poder de alterar os fenômenos, mas sim o de mobilizar, diante da possibilidade de se modificar, o sentido dos acontecimentos. As coisas permanecem como são. Entretanto, podem adquirir um sentido completamente diferente, denominado por Bakhtin (1997) como a *transfiguração do sentido na existência* – a possibilidade da palavra de um texto vir a se transfigurar num novo contexto.

Ao transpormos esse conceito para o contexto organizacional, pode-se afirmar que, ao entrar em circulação, o discurso é passível de (re)interpretações, abrindo-se às possibilidades de novos sentidos. Pela própria natureza da comunicação, ele está sujeito a falhas, ruídos e fraturas. Enunciados que compõem o discurso são interpretados de maneira a gerar processos imprevisíveis. Não se pode prever as rupturas e os sentidos ressignificados, pois o processo é fluido e não controlável pela estratégia e gestão organizacionais. É possível afirmar que:

[...] a circulação desponta como um território que se transforma em lugares de embates de várias ordens, produzidos por campos e atores sociais e que pode ser reconhecida como uma instância geradora de desarticulação entre produção e recepção caracterizada por incompletudes e divergências entre termos de sentidos. (Fausto Neto, 2013, p.55)

Colocadas as reflexões em torno do discurso circunscrito nos processos comunicacionais das organizações, debruçamo-nos sobre ele e suas particularidades e nos engendramentos presentes nas práticas dialógicas materializadas nos fóruns de interlocução da Fundação Renova.

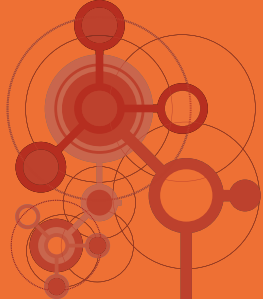
## FUNDAÇÃO RENOVA E AS PRÁTICAS DISCURSIVAS: CONJUGANDO O VERBO DIALOGAR

A Fundação Renova<sup>3</sup> é o resultado do compromisso advindo do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC). Foi criada para reparar, compensar e ressarcir as pessoas impactadas e a sociedade pelos danos provocados pelo rompimento da barragem de Fundão, localizada em Mariana (MG). A atuação da Fundação Renova se dá a partir da implementação de 42 programas socioeconômicos que se estendem ao longo das localidades afetadas pelo rompimento da barragem e situadas na calha do rio Doce – de Minas Gerais ao litoral do Espírito Santo, destino final dos rejeitos do minério de ferro, no ponto de encontro do rio com o oceano.

O modelo de reparação institucional até então nunca experimentado no país – criado para dar conta de um desastre em proporções até então nunca ocorridas –, é respaldado por uma complexa governança<sup>4</sup>, responsável pelo acompanhamento do processo. Cabe ao PCPDCS, a partir de uma perspectiva multidisciplinar e transversal junto aos demais 41 programas, assegurar a participação e o controle social da população atingida no processo reparatório. Os objetivos do PCPDCS incluem garantir canais que oportunizem a interação, o diálogo e o relacionamento permanentes as vítimas, de forma transparente e íntegra. A partir da base teórica-conceitual, analisa-se a prática discursiva do PCPDCS da Renova.

3 Criada em 2 de agosto de 2016, o acordo foi firmado entre órgãos e entidades da União e dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, junto com as empresas Samarco Mineração, Vale e BHP Billiton. É uma fundação de direito privado com finalidade social, sem fins lucrativos, mantida por um fundo de, aproximadamente, 20 bilhões de reais, estabelecido pelas mantenedoras: Samarco, Vale e BHP Billiton (Fundação Renova, 2019a).

4 O modelo de governança é acompanhado pelo Ministério Público de Fundações de Minas Gerais. Participam do modelo o Comitê Interfederativo (CIF), apoiado por 11 Câmaras Técnicas (CT), Comissões Locais e Câmaras Regionais, e três conselhos: fiscal, consultivo e curador. São cerca de 400 pessoas participando de um processo colegiado, com controle compartilhado entre os vários atores, que conta com o apoio de 70 entidades.



Ao ativar os fóruns dialogais, a Renova tenta acionar os atores sociais declarando que é um espaço onde os atingidos podem expressar e defender seus interesses, firmar acordos e até se posicionar de forma contrária. O que a organização revela em seu discurso é a coexistência de relações de disputa e de forças. Encontra-se, então, a presença do primeiro pressuposto de que discursos organizacionais podem instaurar e fazer emergir relações de poder. A Renova entende que o diálogo social:

Consiste em um processo de interação, debate e negociação entre partes, que permitem aos envolvidos trocar informações, emitir opiniões, serem ouvidos, construir conjuntamente soluções para tomada de decisões em fóruns de participação e controle social. (Fundação Renova, 2018, p.15)

Conforme Foucault (1996), toda relação é uma *relação de força* que revela arenas de batalhas entre aqueles que se encontram em interação. Emerge, então, o status dos falantes, seja daqueles que falam – quem fala, fala de algum lugar, baseado em um direito reconhecido – ou daqueles que tiveram suas falas silenciadas. Na reparação conduzida pela Renova, percebe-se que o contexto de perdas potencializa o embate. Essas disputas podem ser evidenciadas no processo de definição e validação do modelo de governança pactuado para efetuar o processo de reparação, já que os fóruns dizem respeito a quem participa e quem delibera. Para a Renova, por exemplo, o Termo de Ajuste de Conduta (TAC Governança) ampliou a participação das pessoas atingidas, que passaram a fazer parte de todas as instâncias dos processos de decisão da reparação, com direito a voto (Fundação Renova, 2018). Entretanto, a população atingida e os movimentos sociais criticaram os acordos firmados – o TAC Governança e o TTAC – por considerarem que não houve consulta e/ou participação do grupo no processo.

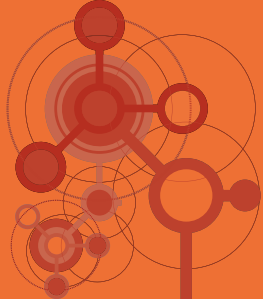
Na análise, evidencia-se que o contexto é atravessado por antagonismos. Nas relações de força engendradas, o objetivo da Renova é promover o controle e a participação social para remediar e compensar o que talvez possa ser irremediável ou mesmo incompensável para os(as) atingidos(as) quem vivenciou as perdas materiais e imateriais advindas do rompimento. O conflito e a tensão estão presentes na própria definição de território trazida pela Renova, que o reconhece “como um lugar em que se cruzam, perpassam e coexistem distintos usos e lógicas, não necessariamente de forma pacífica” (Fundação Renova, 2018, p.17).

Ao analisar o segundo pressuposto, que concebe o discurso como possibilidade para a constituição dos sujeitos e para o reconhecimento da alteridade, percebe-se que a Renova, nas práticas discursivas, demonstra disposição para o reconhecimento da alteridade ao indagar “a partir do olhar das sociedades atingidas – o que interessa a essas comunidades saber? Como preferem ser informadas?” (Fundação Renova, 2019b, p.29). A organização assinala, assim, a necessidade da abertura para as diferentes perspectivas e pontos de vista, capazes de favorecer sua estratégia de aproximação e escuta efetiva, reconhecendo a alteridade.

No entanto, ao priorizar o fazer operacional – em obediência ao TTAC – a Renova destaca o quantitativo, ou seja, o número de fóruns participantes e propostas aprovadas para desenvolver os 42 programas em andamento. Em seu site, chegou a informar que um total de 99mil pessoas pertencentes ao grupo de atingidos e da sociedade em geral<sup>5</sup> participaram dos fóruns dialogais com a Fundação Renova. Além disso, afirma que 3,6mil participaram das reuniões de diálogo coletivo (Fundação Renova, 2019a).

O processo interacional, no caso, da participação e controle social, é avaliado por meio de indicadores de acordos validados ou implementados em relação às pautas deliberadas ou acordos construídos. É interessante evidenciar que a análise do relatório de atividades anuais revelou a falta da voz das pessoas atingidas e de seus rostos: a maioria das fotos estão estampadas com tarjas pretas, desvelando-nos simbolicamente sua invisibilidade.

5 Os públicos dos diálogos são compostos por representantes do Poder Público (Executivo, Legislativo, Defensoria e Ministério Público), representantes de entidades e grupos (Comissão de Atingidos, Assessoria Técnica, Associações Comunitárias, Associações de Classe, Movimentos Sociais, Entidades Políticas, setor privado) e pessoa física – lideranças informais e população de forma geral (Fundação Renova, 2019a).



Em relação ao contradiscurso, o terceiro pressuposto, observa-se que o jornal *A Sirene*<sup>6</sup> se materializou como tal no processo interacional da Renova e atingidos, uma vez que tem por finalidade ocupar o espaço de denúncia e de registro de luta contra a organização e suas mantenedoras. O jornal assume uma posição de enfrentamento que, no caso, se caracteriza pela junção de jornalismo e luta social. O jornal representa o contradiscurso em conjunto com a Arquidiocese de Mariana, o coletivo Um Minuto de Sirene e o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB)<sup>7</sup>, que questionam a legitimidade do discurso e da identidade da organização ao afirmar, em matéria no jornal, as contradições da Fundação Renova, comparando-a a uma casa que “possui teto de vidro”, “por fora parece bonita” e vive “cozinando em banho-maria”. (Muniz *et al.*, 2018, p.7-9).

A disputa de sentidos está presente, já que as vítimas conquistaram o direito legítimo de contarem a sua própria história a partir do jornal: “A gente explica o tempo todo, os nomes, as palavras, as nossas lutas e as notícias que escreveram sobre nós. A gente fala. E do nosso jeito” (Bento, 2016, p.10). Assim, colocam em xeque a linguagem adotada pela Fundação Renova ao manifestar em matéria as “dificuldades para entender o uso dos termos técnicos e de uma comunicação, [...] não pensada para eles(as)” (Queiroz; Lino, 2018, p.3).

O quarto pressuposto reconhece que o discurso organizacional pode utilizar estratégias para fazer valer suas intenções. A análise empreendida permite constatar que a mobilização de fóruns dialógicos é acionada como estratégia da Renova para a consecução dos seus objetivos e alcance dos resultados pretendidos. O diálogo social é “parte indissociável das ações de reparação e compensação, nos territórios”. (Fundação Renova, 2019b, p.10). Compreender as estratégias discursivas possibilita perceber que os processos comunicativos se organizam e se atualizam de acordo com as intenções e objetivos da organização. A escolha por conduzir o processo reparatório, respaldado por iniciativas de diálogo, revela estratégias de controle amparadas por estruturas discursivas. Um fato a ser destacado foi a recusa da Renova em nomear os atingidos como tal, tratando-os por muito tempo como *impactados*. Essa opção discursiva aponta para os interesses da organização em salvaguardar a si e às mantenedoras em relação ao processo reparatório.

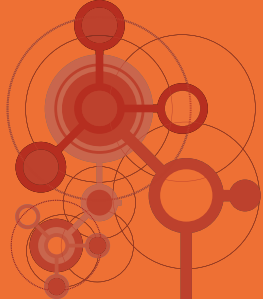
Quanto ao quinto pressuposto – o discurso constrói socialmente o sentido –, a Renova assinala nas premissas do pilar da comunicação a impossibilidade de controlar os caminhos que uma ação de comunicação pode tomar após sua implementação, mesmo com a leitura da ambiência e dos públicos de interesse. Com esse discurso, ela reconhece que o sentido de sua política e ações pode ser interpretado de acordo com o contexto, a perspectiva e a característica do interlocutor. Ao fazê-lo, ela está reconhecendo que as práticas discursivas são desencadeadoras de produção de sentidos passíveis de (re)significações e novos sentidos.

O jornal *A Sirene* explicita como os/as atingidos(as) entendem as palavras que permeiam seu dia a dia e (res)significam vocábulos como *território*, *saudade*, *processo*, *lugar* e *tradição* a partir de seu olhar sobre um processo permanente de produção de sentidos. Se para a Renova, Bento (MG) é uma comunidade atingida, para a população atingida, vem a ser o “paraíso, nossa vida” (A gente..., 2016, p.13). O termo *barragem*, longe de ser uma estrutura industrial com a finalidade de armazenar rejeitos, como a organização trata, para a comunidade significa “sensação de perigo, bomba, pesadelo de várias comunidades brasileiras por várias décadas, irresponsabilidade” (A gente..., 2016, p.13).

Se discursivamente a organização se coloca atenta a esse embate, no dia a dia ela se encontra em uma arena em que os valores se confrontam e, em algumas situações, se opõem. De uma forma mais ampliada, podemos dizer que o discurso e

6 *A Sirene* é responsabilidade dos Atingidos pela Barragem de Fundão, da Arquidiocese de Mariana, do coletivo Um Minuto de Sirene e apoiada pelo Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) – créditos do veículo. A fonte de recursos provém de acordo firmado entre a população atingida, o Ministério Público e a Arquidiocese de Mariana. As edições mensais, com tiragens de 3mil exemplares, iniciaram em fevereiro de 2016, três meses após o rompimento, e são veiculadas no site do jornal e estão presentes nas redes sociais YouTube, Twitter e Facebook.

7 Esses movimentos circulam suas ideias e críticas sobre o rompimento e a postura da Renova em veículos e redes sociais próprias.



o contradiscurso permeiam o processo interacional estabelecido pela Renova com a população atingida no processo de reparação da destruição provocada pelo rompimento da barragem do Fundão, que deixou várias famílias sem teto e uma triste história para trás.

Evidencia-se, assim, o embate discursivo. De um lado, tem-se o poderio de grupos que ocupam a centralidade no modelo econômico vigente e que defendem o desenvolvimento dos territórios minerários. De outro, os sujeitos vulnerabilizados, que denunciam as agressões ao meio ambiente, as violações de direitos humanos e a falta de compromisso da Renova em resolver os problemas da comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos do discurso organizacional mobilizados neste artigo buscam refletir sobre a mobilização discursiva das práticas de diálogo nas organizações, muito utilizada nas estratégias comunicacionais pensadas pelas organizações na atualidade. O embate discursivo da Renova e atingidos(as) nos apresenta os arranjos discursivos empreendidos por cada um a partir de modulações distintas que revelam que a Fundação Renova se manifesta e se justifica por meio de práticas discursivas presentes no PCPDCS, que valoriza a participação social, o diálogo, os espaços de debate e a escuta. Tal movimento permite à organização delinear e construir sua presença e interferência na vida social e na forma de convivência no cenário em que se encontra. Nesse mesmo fazer comunicacional, a organização busca a visibilidade, a legitimidade e o apoio da sociedade, em um processo permanente de construção e reconstrução simbólica da realidade (Oliveira; Paula, 2014).

A Renova articula seu discurso fundamentando-se nas demandas do poder público, da sociedade e da comunidade para cumprir o compromisso de reparação dos danos causados pelo rompimento da barragem do Fundão. A escolha por divulgar ou reportar as ações de comunicação previstas no PCPDCS, sob a ótica do quantitativo, pretende mostrar que existe um número significativo de vítimas envolvidas com as iniciativas de participação e diálogo, promovendo o controle social.

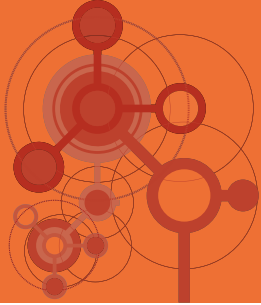
Por outro lado, as pessoas atingidas, a partir do apoio de várias organizações não governamentais e de universidades, constroem estratégias discursivas, como a praticada pelo jornal *A Sirene*, para contrapor o descumprimento do cronograma proposto para a entrega de suas novas moradias, bem como a falta de sensibilidade da Renova em reconhecer os problemas vivenciados no cotidiano. O cronograma se modifica a cada dia, estendendo-se por mais de cinco anos e demonstrando as fissuras entre o discurso e a postura da organização.

A trama tecida desvela atores institucionais enredados em teias de poder no meio de uma disputa de sentidos, manifestadas no discurso de cada ator, caracterizando a existência do contradiscurso. As estratégias discursivas buscam sustentar os interesses e expectativas de cada organização, manifestadas também no processo interacional. Assim, trata-se de uma relação de interdependência em que o ator atingido se constrói como sujeito na busca de direitos determinados por uma decisão jurídica.

## REFERÊNCIAS

A GENTE explica. *A Sirene*, Mariana, n.0, fev.2016. Disponível em: <https://bit.ly/3BwYmfF>. Acesso em: 26ago.2021.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. *Estética da criação verbal*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.



BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. *Marxismo e filosofia da linguagem*: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 12.ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito*: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

BENTO, Nós do. Que horas é a reunião? *A Sirene*, Mariana, n.0, p.6, fev.2016. Disponível em: <https://bit.ly/3kshGDP>. Acesso em: 26ago.2021.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização*: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.83-101.

DORNAS, Lara. *A mobilização discursiva do diálogo como estratégia comunicacional no contexto das organizações*: a prosa social (em cacos) da Fundação Renova em relação ao jornal A Sirene após o rompimento da barragem de Fundão. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica, Minas Gerais, 2020.

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

FAUSTO NETO, Antônio. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação. In: BRAGA, José Luiz; FERREIRA, Jairo; FAUSTO NETO, Antonio; GOMES, Pedro Gilberto (org.). *10 perguntas para a produção de conhecimento em comunicação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2013. p.45-66.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. 5.ed. São Paulo: Loyola, 1999.

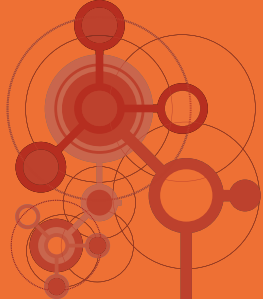
FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FUNDAÇÃO RENOVA. Fundação Renova [online]: 2019a. Disponível em: <https://bit.ly/3mBMxR1>. Acesso em: 27ago.2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCPDCS)*: relatório trimestral de atividades – 2º trimestre 2019. Belo Horizonte: Fundação Renova, 2019b. Disponível em: <https://bit.ly/3kwT50p>. Acesso em: 27jul.2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCPDCS)*. Belo Horizonte: Fundação Renova, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3BPWrTo>. Acesso em: 27 jul. 2019.

GRUPO DE ESTUDOS DOS GÊNEROS DO DISCURSO. *Palavras e contrapalavras*: glossariando conceitos, categorias e noções de Bahktin. São Carlos: Pedro & João Editores, 2009.



LIMA, Fábila Pereira. *A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais*. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, n.18, p.82-94, 2013.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. *In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. Comunicação Organizacional: vertentes conceituais metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2017. p.83-98.

MISOCZKY, Maria C. A.; PEREIRA, Ilídio M.; BREI, Vinicius A. Poder, produção social e análise crítica do discurso: aproximações em busca de maior potência teórico-metodológica. *In: CARRIERI, Alexandre; SARAIVA Luiz Alex; PIMENTEL, Thiago Duarte; SOUZA-RICARDO, Pablo Alexandre (org.). Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009. p.109-130.

MUNIZ, Manuel Marcos *et al.* As contradições da Renova. *A Sirene*, Mariana, n.35, abr.2018. Disponível em: <https://bit.ly/3znGKlH>. Acesso em: 26ago.2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de mediação. *In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN*, 12., 2014, Lima. *Anais [...]*. Lima: Alaic, 2014.

ORLANDI, Eni P. Discurso científico e interpretação: uma questão para o cientista. *In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.27-43.

QUEIROZ, Luzia; LINO, Mirella. Falar na nossa língua. *A Sirene*, Mariana, n.39, ago.2018. Disponível em: <https://bit.ly/3gChjoW>. Acesso em: 26ago.2021.

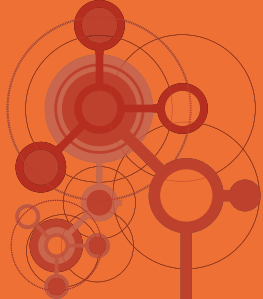
SCHWAAB, Reges. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar a comunicação. *In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.109-122.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. *In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.73-102.

TODOROV, Tzvetan. Prefácio. *In: BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. Estética da criação verbal*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. p.5-22.

---

Artigo recebido em 11.06.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Nat Natura: cenografia e ethos em perspectiva ergológica na comunicação organizacional

Nat Natura: scenography and ethos in an ergological perspective in the organizational communication

Nat Natura: escenografía y ethos en perspectiva ergológica en la comunicación organizacional



### Ernani Cesar de Freitas

- Doutor em Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Mestre em Linguística Aplicada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Processos e Manifestações Sociais da Universidade Feevale.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo (UPF).
- E-mail: ernanic@feevale.br



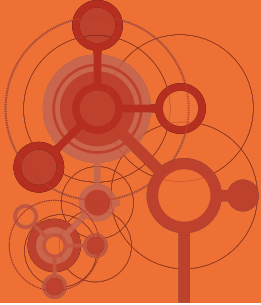
### Fernando Simões Antunes Junior

- Doutor em Comunicação Social pela PUCRS.
- Mestre em Comunicação Social pela PUCRS.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Processos e Manifestações Sociais da Universidade Feevale.
- E-mail: fernando.antunes@feevale.br



### Luis Henrique Boaventura

- Doutor em Letras pela UPF.
- Mestre em Letras pela UPF.
- Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Letras da UPF.
- E-mail: luishboaventura@hotmail.com



## Resumo

Este artigo tem o objetivo de analisar a cenografia e o ethos mobilizados no Twitter pela *brand persona* Nat Natura sob as perspectivas da comunicação organizacional e da ergologia: linguagem e trabalho. Demonstramos que a empresa Natura & Co., para angariar apoio e publicidade gratuita no Twitter, incorpora ao discurso organizacional sentidos construídos a partir de uma dinâmica autopoiética para apagar e substituir seu ethos de corporação por um de pessoa física com o qual seus clientes possam se identificar.

PALAVRAS-CHAVE: ETHOS • CENOGRAFIA • ERGOLOGIA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ATIVIDADE DE TRABALHO.

## Abstract

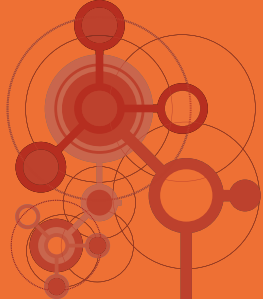
This article aims to analyze the scenography and ethos mobilized on Twitter by the brand persona Nat Natura from the perspectives of organizational communication and ergology: language and work. The results indicate that, to garner support and free advertising on Twitter, the company Natura & Co. incorporates into the organizational discourse meanings constructed from an autopoietic dynamic, seeking to erase and replace its corporate ethos with an individual ethos to which its customers may identify themselves with.

KEYWORDS: ETHOS • SCENOGRAPHY • ERGOLOGY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • WORK ACTIVITY.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar la escenografía y el ethos movilizado en Twitter por la marca persona Nat Natura desde las perspectivas de la comunicación organizacional y la ergología: lenguaje y trabajo. La empresa Natura & Co., para obtener apoyo y publicidad gratuita en Twitter, incorpora al discurso organizacional los significados construidos a partir de una dinámica autopoiética para borrar y reemplazar su ethos corporativo a uno individual con el que sus clientes pueden identificarse.

PALABRAS CLAVE: ETHOS • ESCENOGRFÍA • ERGOLOGÍA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ACTIVIDAD DE TRABAJO.



## INTRODUÇÃO

A massificação das redes sociais nos últimos anos levou empresas à adoção de novas estratégias de comunicação com o público. Ao contrário, por exemplo, do Baixinho da Kaiser, personagem frequente nos comerciais brasileiros dos anos 1990, as personagens virtuais Nat Natura, Lu do Magalu (Magazine Luiza) e Sam (Samsung) podem conversar com clientes em potencial em suas redes sociais. Elas postam memes, atualizações do seu cotidiano, comentam acontecimentos do mundo e respondem a usuários com toda a naturalidade possível, encenada por seus administradores. Há uma mudança em curso na relação entre empresas e público que carece de investigação, o que esperamos oferecer neste artigo.

Elaboramos, a partir dessa nova situação, a seguinte questão norteadora: Nat Natura opera a *cenografia* sob uma *dinâmica autopoietica* que simula *dramáticas de uso do corpo-si* para projeção de um ethos com o qual os públicos da empresa devem se identificar. A partir dessa questão, nosso objetivo é analisar a cenografia e o ethos mobilizados no Twitter pela *brand persona* Nat Natura em interação com as noções de dinâmica autopoietica e dramáticas de uso do corpo-si.

No escopo do recorte teórico, que articula noções conceituais da comunicação organizacional com ergologia e análise do discurso, Nat Natura simula um corpo-si de “consultora da Natura”, com dramáticas fabricadas para estreitar relações e angariar empatia com o público que a acompanha – pessoas reais que vivem dramáticas reais. Como contribuição, pretendemos oferecer uma base para análise, primeiro, de *brand personas* e, segundo, do comportamento em geral de contas oficiais de empresas nas redes sociais.

Esta pesquisa é descritiva, documental e bibliográfica, com caráter qualitativo. Nosso marco teórico começa por pressupostos da ergologia (Durrive, 2011; Schwartz, 2010), colocados em tela com preceitos da comunicação organizacional (Baldissera, 2017; Kunsch, 2017; Morgan, 2002) enquanto organizadora das regras e valores do mundo do trabalho. Na sequência, revisitamos conceitos da teoria enunciativo-discursiva de cunho sócio-histórico de Dominique Maingueneau (2005, 2020), especificamente os conceitos de cenografia e ethos do plano discursivo *modo de enunciação*. Por fim, selecionamos posts publicados pela conta da personagem na rede social Twitter para que sejam analisados à luz dos conceitos mobilizados.

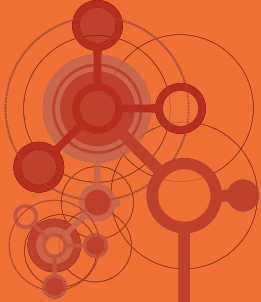
## CENOGRAFIA, ERGOLOGIA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REVISÃO E INTERFACE

Este artigo pretende realizar uma interface entre a ergologia, com ênfase na relação entre linguagem e trabalho bem como nas dramáticas do uso de corpo-si (Schwartz, 2014), e a análise do discurso de linha francesa, acionando os conceitos de cenografia e de ethos como imagem de si (Maingueneau, 2020) para agregar perspectivas teóricas nos estudos da comunicação organizacional.

### Ergologia: as “dramáticas do uso de um corpo-si” na construção do discurso organizacional

Numa perspectiva holística da comunicação organizacional enquanto fenômeno que tensiona significados entre diferentes sujeitos e todo o contexto político, econômico e social que os cercam (Kunsch, 2017), lançamos mão de pressupostos da ergologia para entender as origens de alguns processos complexos e sistêmicos dos quais resultam discursos organizacionais.

Do ponto de vista da atividade humana, a tensão entre o indivíduo e o coletivo ocupa o centro das atenções da abordagem ergológica (Schwartz; Echternacht, 2007). A engrenagem social, em parte uma cela para o indivíduo, em parte uma redoma milenar contra a aleatoriedade brutal da natureza, sustenta seu giro perpétuo através do sacrifício pontual e reiterado da



individualidade em prol do bem-estar coletivo, o que o sujeito faz de bom grado, desde que seus pares realizem sacrifícios semelhantes para manutenção da ordem e da produtividade. Conforme Schwartz e Echternacht (2007, p.11), "do ponto de vista ergológico, a experiência humana no trabalho constitui-se através de uma permanente gestão de si mesmo, condição para o agir em competência nas situações produtivas".

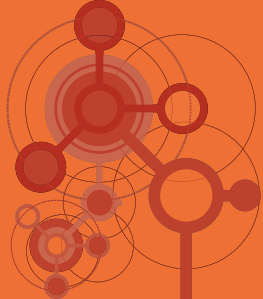
De acordo com Durrive (2011, p.58), "a perspectiva ergológica e a didática profissional têm uma referência em comum, a ergonomia da atividade". Com a falência conceitual do modelo taylorista-fordista na segunda metade do século XX, viu-se surgir uma preocupação com a centralidade do ser humano na atividade de trabalho, implicando uma separação entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Durrive, 2011). Para tratar dessa distância, bem como da relação entre linguagem e atividade de trabalho, foi estabelecido o campo interdisciplinar da ergologia. "Na ergologia, portanto, a análise é feita tanto quanto possível 'do ponto de vista daquele que trabalha' [...]" (Schwartz; Durrive, 2010, p.295). Trinquet (2010) argumenta que a ergologia é um "salto epistemológico". Trata-se de "[...] analisar sob quais condições [a atividade de trabalho] se realiza efetivamente [...]".

A revolução epistemológica da ergologia é colocada em aproximação com o olhar sistêmico de Niklas Luhmann (2016) sobre as ciências sociais ao utilizar o conceito de autopoiese para explicar a autodeterminação das organizações sociais, como se retroalimentam de significados a partir das interações entre os indivíduos que as constituem e o meio ao qual pertencem. Morgan (2002) revisita o conceito para alertar que dinâmicas autopoieticas podem se tornar egocêntricas quando as organizações se findam no seu próprio universo, o que as impede de realizar trocas com o meio, ao mesmo tempo que podem entrar num processo evolutivo quando conectam seus padrões internos às mudanças muitas vezes aleatórias e caóticas do ambiente externo.

O conceito de autopoiese foi rapidamente absorvido para compreender as dinâmicas e disputas de sentido nas organizações, em que os sujeitos interpelam e são interpelados pela cultura organizacional, originando sistemas de significação que darão sentido ao mundo em torno do qual estão agrupados (Baldissera, 2010). É a partir dessa dinâmica autopoietica – que pode ficar encarcerada na cultura da organização ou fluindo para padrões sistêmicos que reverberam nos ambientes externos – que as organizações vão se reformulando e ressignificando a própria identidade (Morgan, 2002).

Há, no entanto, um aspecto seminal da contribuição de Schwartz (2014) à ergologia, foco do nosso recorte teórico: a noção de dramáticas do uso de um corpo-si, o que alude ao debate interno de valores e de normas que constituem o sujeito em relação ao meio em que ele se coloca e à atividade de trabalho que realiza. "Toda atividade industriosa é sempre uma 'dramática do uso de um corpo-si' (remetendo 'dramática' à necessidade contínua de travar debates com normas)" (Schwartz, 2014, p.159). O sujeito é, dessa forma, levado a um uso de si pelo outro conforme exigência da atividade, além de um uso de si por si mesmo de acordo com suas necessidades e valores pessoais, gerando um tensionamento de sentidos entre o indivíduo e a organização (Baldissera, 2010). De acordo com Schwartz (2014, p.261), a "arbitragem entre o uso de si por si e por outros implica forçosamente uma escolha, por ínfima que seja, incidente sobre a sequência de vida de outras pessoas [...]". Arbitrar esses conflitos leva ao que Schwartz (2014) chama de *renormalizações*, "decisões sempre parcialmente não antecipáveis [...]" (Schwartz, 2014, p.261).

Em uma atividade de trabalho, não raro, sacrificam-se princípios morais em nome da manutenção de um emprego por necessidade financeira, uma "arbitragem" de normas e valores que cabe ao sujeito realizar. Essa arbitragem é mediada pela comunicação organizacional, que tem, em seu cerne, o papel de identificar e combinar capacidades individuais para delinear um objetivo coletivo acordado dentro de uma organização. Essa cooperação visa suplantando as limitações biológicas, psicológicas e sociais que a individualidade confere aos sujeitos, ante o entendimento de que as organizações são, segundo



Kunsch (2017), seres vivos e entidades dinâmicas que integram o grande sistema global e estão sujeitas a acontecimentos e interferências das variáveis ou forças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e ecológicas que regem o mundo.

Historicamente, a comunicação organizacional se vale das tendências comunicacionais de seu tempo para arbitrar as relações de trabalho e as relações com seus públicos de interesse. A tendência à não-linearidade e à diluição de fronteiras pressionou as organizações a aderirem ao princípio dialógico inerente às redes sociais, elegendo *digital influencers* para serem porta-vozes de seus produtos e serviços. Na era dos cancelamentos de marcas e personalidades, os personagens fictícios, ou *brand personas*, assumem o protagonismo e também os riscos das interações diretas com os públicos. A construção da personagem virtual carrega princípios da comunicação organizacional que reverberam na ergologia em relação à emulação de comportamentos e posicionamentos nas redes que conversem com os atores reais tanto da ambiência organizacional quanto do universo exterior (Morgan, 2002).

No caso que será analisado nesta pesquisa, Nat Natura, avatar de uma revendedora ("consultora") da empresa Natura & Co, planejada para interagir com os diversos públicos da organização Natura, simula a arbitragem de normas, bem como as dramáticas do uso de si (reimaginadas a partir de um mundo ético ideal) de um corpo-si que não existe fisicamente, é uma holografia, uma ideia no éter, parte da identidade geral da marca Natura, fruto da autopoiese organizacional (Morgan, 2002). Traz em seu ethos a presteza do atendimento, os sentimentos do público e os objetivos da organização. Uma personalidade construída para dialogar com os públicos interno e externo, visando à conquista de novos espaços e de novos mercados.

Na sequência, veremos princípios da teoria enunciativo-discursiva de Maingueneau (2020) que podem auxiliar na compreensão de Nat Natura enquanto um reflexo dessa dinâmica autopoietica que, hoje, é fonte da construção discursiva organizacional.

## Cenografia e ethos como imagem de si na comunicação organizacional

Toda enunciação sofre com uma limitação da ordem do *gênero de discurso*, ao mesmo tempo que opera sob uma dimensão construtiva do discurso (Maingueneau, 2008), ou seja, ela acontece em um espaço dado, em que "cena de enunciação" se desdobra em cenas "englobante" e "genérica", mas também encena a construção do seu próprio espaço através da "cenografia", inscrevendo o modo de dizer que o torna pertinente. A cena englobante associa o discurso a um certo tipo (publicitário, filosófico), enquanto a cena genérica o liga a um gênero ou subgênero (o editorial, o guia turístico); a cenografia, por sua vez, é responsável por instituir um espaço que valide o discurso e produza no destinatário os efeitos que o locutor pretendeu. A cenografia funciona "ao mesmo tempo como quadro e como processo" (Maingueneau, 2008, p.51).

O ethos, por sua vez, passou por mudanças ao longo do tempo. O conceito se encontra na clássica *Retórica* de Aristóteles, designando a boa imagem que o orador transmite de si. Sua associação às ciências da linguagem se deve, principalmente, à teoria polifônica da enunciação de Oswald Ducrot. Em relação especificamente a Maingueneau (2020), o ethos é integrado à cenografia com objetivo de persuadir ou "seduzir" o interlocutor por meio da adesão a um tipo de cena que o enunciador intenta criar. "O destinatário constrói uma representação do locutor por meio daquilo que ele diz e de sua maneira de dizê-lo [...]" (Maingueneau, 2020, p.9). Importante notar que, quando falamos simplesmente em ethos, nos referimos ao ethos efetivo, resultado da interação entre os ethos complementares dito e mostrado; discursivo e pré-discursivo; conforme especificado na Figura 1:

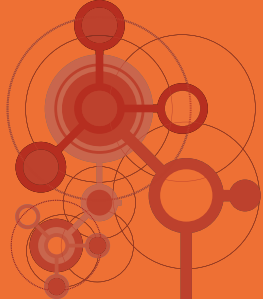
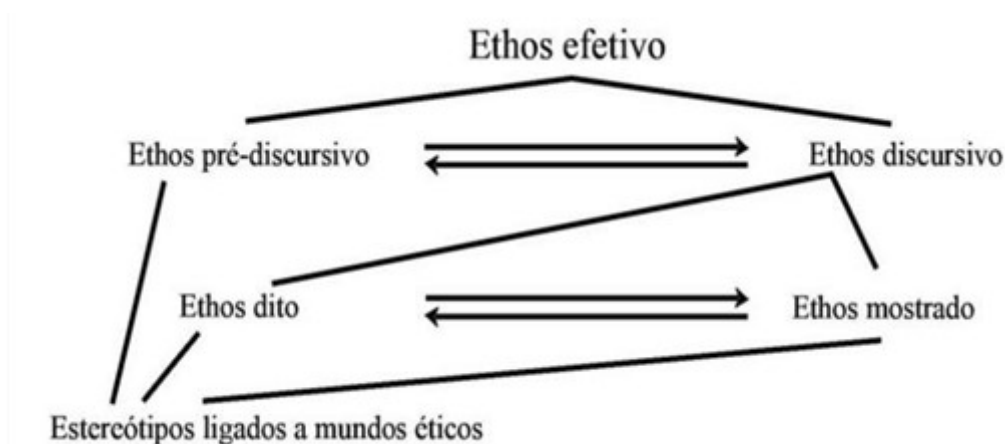


Figura 1: O ethos efetivo



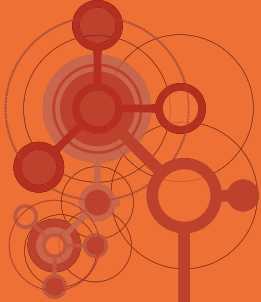
Fonte: Maingueneau (2008, p.71).

Não basta ao político, por exemplo, declarar “sou honesto, sou competente” (ethos dito). Deve-se projetar uma imagem de si (ethos mostrado) que, por sua cenografia (ethos discursivo), leve o destinatário a chegar à conclusão de que o político é honesto e capaz (ethos efetivo). O mesmo acontece no caso de um vendedor ou representante de uma marca: o vendedor deve projetar o ethos de alguém honesto e credível, em quem o cliente possa confiar. “Normalmente, a cenografia deve ser legitimada ou relegitimada pela própria enunciação que sobre ela se apoia [...]” (Maingueneau, 2020, p.19). Esse processo foi também denominado por Maingueneau (2005) “enlaçamento paradoxal”, de acordo com o qual “o leitor que o ethos ‘*incorpora*’ de imediato à cenografia adere progressivamente ao mundo que exige essa cenografia e nenhuma outra” (p.79, grifo nosso).

A incorporação é o processo pelo qual o destinatário se apropria do ethos projetado para adentrar o que Maingueneau (2020) chama de “mundo ético”. A incorporação significa a apropriação não apenas de um comportamento, mas de “uma maneira específica de se relacionar com o mundo habitando seu próprio corpo [...]”. (Maingueneau, 2020, p.14). Esse discurso deve ser validado pela figura do *fiador*, responsável por dar acesso ao “mundo ético” do enunciador. “O destinatário constrói [...] a figura desse fiador apoiando-se em um conjunto difuso de representações sociais estereotipadas [...]” (Maingueneau, 2020, p.14). Dessa forma, o destinatário busca em um modelo (estereótipo), disponível no pano de fundo cultural dividido com seus pares em sociedade, a validação em pessoa (fiador) de certo mundo de ideias (mundo ético); para habitar esse mundo, ele deve assumir o ethos do modelo concebido discursivamente (incorporação).

Como reforça Maingueneau (2020), o ethos do sujeito denota não somente um modo de agir, mas também um modo de ser. O poder de persuasão de um discurso resulta, em boa parte, do fato de ele levar o destinatário a se identificar com o movimento de um corpo (Maingueneau, 2020, p.14). Do mesmo modo, é possível alicerçar força sobre o ethos de um terceiro, atribuindo a ele uma função de antagonista na cenografia do sujeito e exercendo persuasão pela oposição feita a ele. Maingueneau (2005, p.71) registra essa possibilidade como “antiethos”, que, por sua vez, dá origem a um anti-fiador e a um mundo ético que funciona como antimodelo. Um antimodelo deve estar de algum modo ancorado sobre uma cena validada, “em que ‘validada’ significa ‘já instalada na memória coletiva’” (Maingueneau, 2005, p.81).

No caso analisado, a empresa Natura & Co. utiliza cenas validadas de empresas e grandes corporações impessoais e distantes do público como antimodelo para reforçar um ethos de cordialidade informal, preocupação em nível pessoal, quase *intimidade*, para compor um mundo ético de empresa ideal para se trabalhar e consumir. Veremos as possibilidades de amarrações teóricas em mais detalhes na sequência.



## PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE PARA CENOGRAFIA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PERSPECTIVA ERGOLÓGICA

A pesquisa é exploratório-descritiva, bibliográfica e documental com abordagem qualitativa. O procedimento utilizado será o observacional e o método de abordagem, o dedutivo. Como marco teórico, parte-se de duas fundações teóricas: a ergologia, presente em Yves Schwartz (2014) e Louis Durrive (2011), e a análise do discurso de base enunciativa sócio-histórica de Dominique Maingueneau (2020). Serão articuladas a relação entre linguagem e trabalho na geração do discurso organizacional, sobretudo a questão das dramáticas de uso do corpo-si, e as noções de cenografia e ethos na análise do discurso. Pretendemos apresentar nesta seção possibilidades de aplicação teórica que a interface entre as teorias oferece para os estudos em comunicação organizacional em relação ao tipo de corpus analisado.

O corpus é composto por posts no Twitter da *brand persona* Nat Natura, da empresa Natura & Co. Nat Natura “se” define (de acordo com sua *bio* no Twitter) como “Consultora de Beleza Natura, Influenciadora Digital, Porta-voz da Natura aqui no Twitter, apoiadora de causas socioambientais e ‘mãe’ do Murumuru [gato]”, conforme reproduzido na Figura 2:

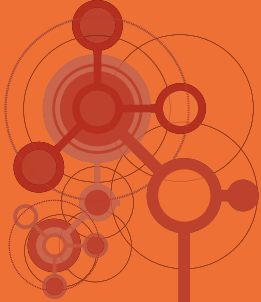
Figura 2: Biografia de Nat Natura no Twitter



Fonte: Twitter (@naturabrofficial).

Nat Natura é desenhada e animada pelo estúdio indiano Anymotion. Ela foi introduzida em 2016 como uma assistente virtual para responder dúvidas do público (ouvidoria), mas só ganhou um rosto e uma forma humana em 2018. De acordo com Paula Pimenta, diretora da Central de Relacionamento Natura, “os primeiros resultados apontam que a Nat consegue resolver os casos [...] sem perder a essência da companhia, que é um relacionamento carinhoso com nossas consultoras” (Conheça..., 2018).

Trata-se do que é conhecido em marketing e publicidade como *brand persona*, isto é, a sintetização dos valores de uma marca na forma de uma pessoa (Turchi, 2013). O Brasil conheceu ao longo dos anos casos clássicos de *brand persona* na era forte da publicidade na televisão (Bombril, Casas Bahia, Kaiser...). A era da publicidade nas redes sociais, por sua vez, viu o nascimento das “embaixadoras de marcas”. Uma embaixadora da Natura ou da Avon, por um lado, é uma pessoa normal, sujeita às circunstâncias da vida nas redes, como o cancelamento através de declarações impopulares. Uma *brand persona*



digital, por outro lado, é a versão ideal de uma embaixadora, sem volição própria que não seja a de promover a marca, uma representação organizacional fruto de um processo autorreferencial, autopoietico (Morgan, 2002).

Em sua biografia no Twitter, conforme a Figura 2, Nat Natura afirma ser uma “Consultora de Beleza Natura” em primeiro lugar. Desse modo, Nat Natura começa a mímica de uma atividade de trabalho que espelha a atividade real de revendedoras da empresa. A materialidade da análise é dada pela linguagem na forma de postagens (Figuras 3, 4 e 5).

Figura 3: Home office



Fonte: Twitter (@naturabrofficial).

Figura 4: #TBT



Fonte: Twitter (@naturabrofficial).

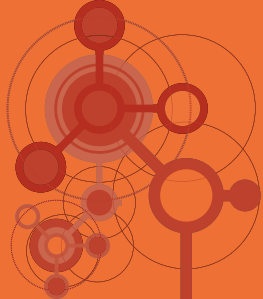


Figura 5: Aceitar os cachos



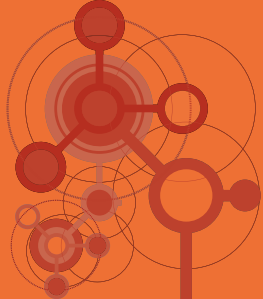
Fonte: Twitter (@naturabrofficial).

A cenografia dominante nessas figuras é a de identificação e intimidade com o público: projeta-se um ethos responsável por dizer ao usuário ou usuária do Twitter “eu sou como você” e por forjar uma ilusão de intimidade. Esse é um ethos efetivo. O ethos pré-discursivo é composto por dados estereotípicos e mundos éticos relacionados à marca e à personagem; depõe em favor da comunicação organizacional da empresa a consistência de Nat Natura ao explorar temas como positividade corporal, saúde mental, consciência ambiental etc. Já o ethos discursivo é produto de um ethos dito, em que Nat Natura fala de si mesma explicitamente – “a vontade é só dormir” (Figura 3); “amo experimentar penteados novos” (Figura 5) –, e um ethos mostrado, em que Nat transmite certo ethos de modo implícito – “sou como você” (Figuras 3 e 4); “me amo e me aceito” (Figura 5).

Na Figura 3, Nat Natura imita posts muito comuns em 2020, durante a quarentena ocorrida devido à pandemia da covid-19, sobre a rotina de trabalho em casa. Já na Figura 4, ela lamenta o fato de não estar mais de férias ao postar uma “foto” da sua “viagem de verão”. Há aqui a simulação de duas dramáticas do uso do corpo-si, pois, como sabemos, Nat Natura é uma animação, um produto de design gráfico; ela evidentemente não trabalha. Na Figura 3, Nat expõe um uso de si pelos outros ao ser forçada a administrar sua “vontade” de dormir apesar da carga de trabalho que tem em seu “home office” (por conta da pandemia), uma situação muito comum para seus seguidores. Sabemos também que “a dramática é o embate entre os valores do corpo-si e as questões impostas pelo meio” (Freitas *et al.*, 2019, p.181), mas não há valores inerentes ao corpo-si de uma animação virtual com fins publicitários, e definitivamente não há imposições pelo meio; há, contudo, dramáticas entre valores e imposições de meio por parte do público que acompanha Nat Natura pelo Twitter, de modo que suas dramáticas fictícias servem ao propósito de construção de um ethos (Maingueneau, 2020) com o qual o destinatário irá tensionar sentidos, podendo ou não repercutir em uma identificação (Baldissera, 2010).

A cenografia intenta influenciar o público a esquecer-se temporariamente de que Nat Natura é fictícia, em uma dinâmica que é um jogo simultaneamente deliberado e espontâneo. O *tweet* da Figura 5, por exemplo, aproveita-se de uma tendência em círculos de beleza: a transição capilar, ou seja, pessoas que até então alisavam seus cabelos crespos e que passaram a assumi-los ao natural. Trata-se de uma mensagem que partilha empoderamento feminino, validação identitária racial e positividade corporal. Há, dessa forma, uma apropriação de problemáticas sociais captadas pelo processo dialógico da organização com seus públicos de interesse (Kunsch, 2017) como via rápida para disseminação de conteúdo na internet. Os posts desse tipo são consistentes com uma mensagem positiva para ganharem tração suficiente nas redes e garantirem publicidade gratuita à empresa.

Como foi antecipado, essa orientação segue em duas direções: 1) o *trabalhador* – buscando convencer o destinatário de que a empresa é uma boa opção para se tornar uma revendedora; e 2) o *cliente* e o *cliente em potencial* – na projeção de um ethos



de identificação com o destinatário em que Nat Natura, uma personagem virtual, sofre com problemas do mundo real, como insegurança em relação à sua aparência. Essas questões serão exploradas através do dispositivo de análise ilustrado no Quadro 1.

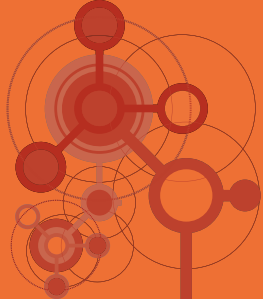
Quadro 1: Dispositivo de análise ergodiscursiva para o caso Nat Natura

| Corpus                                        | Fundamento teórico                                                                                                                                                                                   | Resultado                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Figura 2 – Biografia de Nat Natura no Twitter | Cenografia, ethos e cena validada (Maingueneau, 2005, 2020); dramáticas de uso do corpo-si (Schwartz, 2010); Comunicação organizacional e autopoiese (Baldissera, 2017; Kunsch, 2017; Morgan, 2002). | Em sua biografia no Twitter, Nat Natura projeta um ethos de “gente comum”, construído pela apropriação discursiva de grupos de interesse da marca, que usa como antimodelo a cena validada da empresa tradicional, impessoal.                                                                          |
| Figura 3 – Home Office                        | Cenografia e ethos (Maingueneau, 2005, 2020); Dramáticas de uso do corpo-si (Schwartz, 2010, 2014); dinâmica autopoietica (Baldissera, 2017; Morgan, 2002).                                          | Nat simula dramáticas de uso do corpo-si (trabalhar no home office durante a quarentena) que reverberam com discursos dos públicos interno e externo da organização para gerar identificação e aproximar a corporação do destinatário.                                                                 |
| Figura 4 – #TBT                               | Cenografia e ethos (Maingueneau, 2005, 2020); Dramáticas de uso do corpo-si (Schwartz, 2010, 2014); dinâmica autopoietica (Baldissera, 2017; Morgan, 2002).                                          | Nat volta a simular dramáticas de uso do corpo-si ao lamentar o cotidiano e exibir uma nostalgia das férias que teria passado na praia. O ethos efetivo visa à identificação do destinatário; o ethos pré-discursivo é consistente com uma relação de intimidade forjada pela Nat com seus seguidores. |
| Figura 5 – “Aceitar os cachos”                | Cenografia e ethos com ênfase na incorporação do fiador (Maingueneau, 2005, 2020); Dramáticas de uso do corpo-si (Schwartz, 2010, 2014).                                                             | Como modelo de positividade, Nat estabelece-se como fiadora de um mundo ético em que a Natura é uma empresa que se preocupa e se importa com o bem-estar das suas clientes (sem deixar de ofertar produtos para a manutenção dessa positividade, o que constitui um problema ético).                   |

Fonte: elaborado pelos autores.

Para simulação convincente de um corpo-si situado em uma atividade de trabalho que soa real, envolvido em dramáticas fabricadas de uso de si por si e de si pelos outros, a criação da personagem passa por um processo de mímica e assimilação da realidade do trabalhador. Nesse processo, Nat Natura encena a personificação de uma empresa com consciência ecológica e motivação ideológica, apropriando-se de duas características identitárias – mulher negra – de grande potência discursiva no clima político e cultural contemporâneo, em sintonia com o alinhamento do jovem usuário do Twitter e consumidor da marca. Ao drenar a carga simbólica dessas duas características na forma de uma personagem de feições cuidadosamente desenhadas e discurso pré-renderizado, artificial, Nat se blinda com um ethos pré-discursivo forjado, captado de cenas validadas vividas por pessoas reais, para então falar com aparente legitimidade sobre problemáticas sociais.

Resulta desse processo um ethos de empresa próxima do jovem usuário. Nat Natura, surgida das disputas de sentido que marcam lutas sociais como o racismo e o machismo, agora também reconstrói significados no imaginário coletivo. Em oposição a esse ethos dito está uma cena validada em que empresas são vistas, normalmente, como corporações gananciosas cujo único objetivo é drenar o cliente de seu dinheiro. Contra essa cena validada, Nat Natura oferece um ethos mostrado de “amiga virtual” que parece estar preocupada com todas as coisas do mundo, menos com o dinheiro do cliente, como se as apreensões da empresa com o fechamento do seu ano fiscal não existissem.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nat Natura, mais do que uma *brand persona* que emula comportamentos em rede, dá a tônica do potencial da publicidade através do dialogismo intrínseco à comunicação organizacional. Resultado de pesquisas de comportamento nas redes sociais, em simbiose com as interações dos públicos interno e externo que orbitam a Natura & Co, a personagem virtual é um vislumbre das potencialidades e também das fragilidades que as dinâmicas em rede impõem às organizações.

Para chegar a essas percepções, mobilizamos pressupostos teóricos da ergologia (Durrive, 2011; Schwartz, 2014) colocados em tela com preceitos da comunicação organizacional (Baldissera, 2017; Kunsch, 2017; Morgan, 2002) enquanto resultado de disputas de sentido sobre as regras e valores do mundo do trabalho que servem para a composição da personagem Nat Natura. O aporte metodológico foi abastecido por conceitos e categorias da análise do discurso (Maingueneau, 2020), especificamente os conceitos de cenografia e ethos do plano de enunciação. Essas possibilidades de análise são ainda incipientes e dizem respeito especificamente às figuras selecionadas. Outras direções podem e devem ser consideradas em pesquisas ulteriores. Importante anotar que a presente pesquisa terá ainda dois desdobramentos em futuro próximo, o primeiro com ênfase em ergologia, o segundo com foco na comunicação organizacional.

À luz da questão norteadora e do objetivo de pesquisa, concluímos que Nat Natura age como porta-voz para validação da empresa Natura como um bom lugar tanto para 1) o trabalhador, fazendo a mímica de dramáticas do uso do corpo-si de uma vendedora da Natura, quanto para 2) o cliente, para quem Nat funciona como a fiadora que o cliente em potencial deve incorporar para acessar um mundo ético em que a empresa é empática e está próxima do seu público, em uma relação de identificação e intimidade. Do ponto de vista da comunicação organizacional, como já destacado, essa conclusão nos leva ao seguinte resultado: a empresa Natura & Co. incorpora ao discurso organizacional sentidos construídos a partir de uma dinâmica autopoietica para apagar e substituir seu ethos de corporação por um ethos de pessoa física com o qual seus clientes podem se identificar para angariar apoio e publicidade gratuita no Twitter.

## REFERÊNCIAS

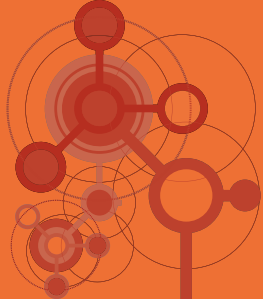
BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. *In*: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (ed.). *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos*. Braga: CECS, 2017. p.71-87.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.61-76.

CONHEÇA a Nat, a assistente virtual da Natura. *Natura*, São Paulo, 26 nov. 2018. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/conheca-a-nat-a-assistente-virtual-da-natura>. Acesso em: 12 set. 2020.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v.9, suppl.1, 2011.

FREITAS, Ernani Cesar de *et al.* A construção do ethos discursivo corporativo: o uso de si e noção de competência. *Moara*, Belém, n.51, p.175-196, 2019.



KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. *In*: MARQUES, Angela; OLIVEIRA, Ivone de Lurdes; LIMA, Fábila (org.). *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG, 2017. p.41-53.

LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais*. Esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola, 2008.

MAINGUENEAU, Dominique. Ethos, cenografia, incorporação. *In*: AMOSSY, Ruth (org.) *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005. p.69-92.

MAINGUENEAU, Dominique. *Variações sobre o ethos*. São Paulo: Parábola, 2020.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHWARTZ, Yves. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de Hoje*, Porto Alegre, v.49, n.3, p.259-274, 2014.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e ergologia. *In*: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ed. Niterói: Ed. UFF, 2010. p.25-46.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ed. Niterói: Ed. UFF, 2010.

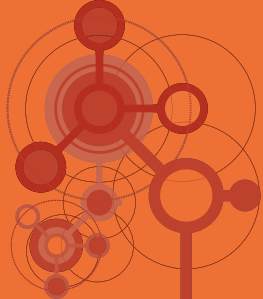
SCHWARTZ, Yves; ECHTERNACHT, Eliza Helena. O trabalho e a abordagem ergológica: "Usos dramáticos de si" no contexto de uma central de tele-atendimento ao cliente. *Informática na Educação: Teoria & Prática*, Porto Alegre, v.10, n.2, p.9-24, 2007.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, v.10, n.38, p.93-113, 2010.

TURCHI, Sandra. Persona da marca: parte importante da estratégia nas mídias sociais. 2013. *Sandra Turchi*, São Paulo, 16 ago. 2013. Disponível em: <http://sandraturchi.com.br/persona-da-marca-parte-importante-da-estrategia-nas-midias-sociais-2/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

---

Artigo recebido em 29.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Comunicação organizacional: árvore de derivação enunciativa com inspiração foucaultiana

Organizational Communication: a Foucault-inspired tree of enunciative derivation

Comunicación Organizacional: árbol de derivación enunciativa con inspiración foucaultiana



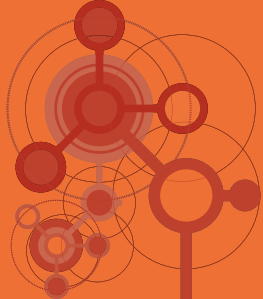
Isaura Mourão

- Doutora em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).
- Mestre em Comunicação e Interações Mediáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom).
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS
- Integrante do Grupo de Pesquisa Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teórico-conceituais (Dialorg) da PUC-Minas.
- E-mail: mouraoisaura@gmail.com.



Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Mestre em Ciências da Comunicação/Semiótica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Professor do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS.
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), registrado no CNPq.
- Bolsista de produtividade do CNPq.
- E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br



## Resumo

Este artigo apresenta procedimentos e achados de pesquisa que investigou a conformação do saber-prática discursiva da comunicação organizacional, realizada com inspiração na análise arqueológica foucaultiana. Para tanto, a pesquisa utilizou como corpus 669 artigos publicados no período de 2008 a 2018 em três revistas científicas e em anais de dois importantes congressos da área, evidenciando a prevalência da matriz gestonária na constituição do saber-prática discursiva da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • SABER-PRÁTICA DISCURSIVA • ANÁLISE ARQUEOLÓGICA • VERDADES CONCEITUAIS • METODOLOGIA.

## Abstract

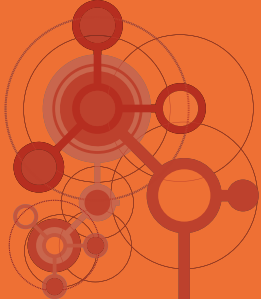
This article presents the methodological procedures and findings of a research on the discursive knowledge-practice conformation in organizational communication, inspired on Foucault's archaeological analysis. This research was conducted with a corpus of 669 articles published in three scientific journals from 2008 to 2018 and proceedings of two important congresses in the field. The results evince the prevalence of the management matrix within the constitution of the discursive knowledge-practice of Organizational Communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISCURSIVE KNOWLEDGE-PRACTICE • ARCHAEOLOGICAL ANALYSIS • CONCEPTUAL TRUTHS • METHODOLOGY.

## Resumen

En este artículo presentamos los procedimientos y los hallazgos de una investigación que indagó la conformación del conocimiento-práctica discursiva de la comunicación organizacional teniendo como base el análisis arqueológico foucaultiano. Para ello, utilizamos el corpus de 669 artículos publicados, en el periodo de 2008 a 2018, en tres revistas científicas y en actas de dos importantes congresos del área, para destacar la prevalencia de la matriz de gestión en la constitución del conocimiento-práctica discursiva de la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CONOCIMIENTO-PRÁCTICA DISCURSIVA • ANÁLISIS ARQUEOLÓGICO • VERDADES CONCEPTUALES • METODOLOGÍA.



## INTRODUÇÃO

**E**m nossos estudos, compreender a comunicação organizacional como saber-prática discursiva significa imprimir um outro olhar para o encadeamento conceitual da área, inspirado pela perspectiva foucaultiana e considerando, portanto, as relações poder-saber-verdade em sua conformação. Afinal, segundo Foucault (2012a), é por meio dessas articulações que uma prática discursiva se constitui e, nesse sentido, ela não deve ser reduzida a um conjunto de enunciados<sup>1</sup>, a um discurso ou ao modo de fabricação de um discurso: é mais que isso, uma vez que se conforma a partir de regras pactuadas pelas relações entre enunciados discursivos e não discursivos que definem as condições de exercício da função enunciativa e, conseqüentemente, fazem emergir as formações discursivas<sup>2</sup>.

Em decorrência disso, uma prática discursiva só ganha existência na relação exterior dos enunciados e das formações discursivas, em articulações e enfrentamentos que resultam em sentidos apropriados como verdades conceituais conformando um saber. Nessa visada, inspirar-nos na lógica foucaultiana para estudar a comunicação organizacional implica uma análise singular desse sistema de pensamento, regido por princípios de exclusão e de escolha que se dão nas diferentes relações e fazem emergir certos enunciados em detrimento de outros, reiterando verdades conceituais. Com base nesses pressupostos, no desenvolvimento da tese de doutoramento<sup>3</sup> que subsidia as reflexões deste artigo, buscou-se demonstrar as relações de força e a função enunciativa exercida por enunciados discursivos e não discursivos que levaram ao encadeamento das formações discursivas/construtos<sup>4</sup>, fazendo emergir o saber-prática discursiva da comunicação organizacional.

Nessa perspectiva, o artigo começa discorrendo sobre os principais conceitos foucaultianos que inspiraram e fundamentaram a referida pesquisa. Na sequência, enquanto apresenta os procedimentos adotados, aponta os achados nas diferentes etapas do processo investigativo. Num primeiro momento, foram identificados autores em posições subjetivas, nas quais se encontram por serem reconhecidos como autorizados a falar do objeto num determinado campo científico, no caso, da comunicação organizacional. Na fase seguinte, foram esquadrinhadas as formações discursivas construídas por esses autores, que são apropriadas e reverberadas por outros. Por fim, a pesquisa investigou como essas formações discursivas foram apropriadas e, por vezes, resignificadas por outros no processo de apropriação. Na construção desse encadeamento conceitual, evidenciam-se as relações de força presentes nas articulações entre enunciados/formações discursivas/função enunciativa, num jogo permanente de poder-saber-verdade que faz emergir, por fim, os construtos situados na copa da árvore de derivação enunciativa da comunicação organizacional.

## PERSPECTIVA FOUCAULTIANA: PONTO DE PARTIDA

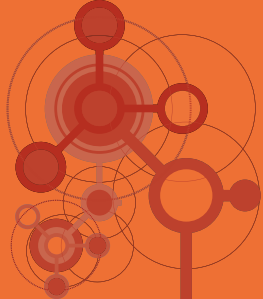
A árvore de derivação enunciativa é a metáfora utilizada por Foucault (2012a) para descrever sua proposta de análise arqueológica do discurso. Caracterizada "pelo recorte de um campo de projetos, pela definição de uma perspectiva legítima

1 Para Foucault (2012a), os enunciados precisam ser compreendidos em sua função enunciativa, ou seja, conforme o sentido com que são apropriados/significados resultando em formações discursivas. As formações discursivas são então definidas a partir da descrição de certo número de enunciados em semelhante sistema de dispersão, numa regularidade e numa ordem determinadas "entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas" (p.47), submetidos a regras de formação/função enunciativa.

2 O que Foucault (2012a) descreve "sob o nome de formação discursiva constitui, em sentido estrito, grupos de enunciados, isto é, conjuntos de *performances* verbais [...] ligadas no nível dos enunciados" (p.141, grifo do autor). Nessa perspectiva, as descrições da função enunciativa e das formações discursivas apresentam-se como correlatas e possibilitam delimitar a noção de prática discursiva.

3 A tese *A construção do saber-prática discursiva da comunicação organizacional no Brasil* foi defendida por Isaura Mourão Generoso, em março de 2019, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e teve como orientador o Prof. Dr. Rudimar Baldissera.

4 No presente artigo, formações discursivas e construtos são utilizados como sinônimos, uma vez que apresentam as noções conceituais acerca da comunicação organizacional.



para o sujeito de conhecimento, pela fixação de normas para a elaboração de conceitos e teorias" (Foucault, 1997, p.11), essa análise proporciona um olhar diferenciado para a investigação de uma prática discursiva. A ênfase está nas relações entre enunciados discursivos e não discursivos, na função enunciativa por eles exercida nessas relações e na interdependência das noções poder, saber, verdade.

Com o intuito de proporcionar mais nitidez ao seu pensamento, o autor serve-se da relação entre os signos e a língua, ressaltando que os signos que compõem a língua só adquirem sentido ao exercerem uma função enunciativa, quando são configuradas as relações de poder na construção do sentido. Emergem daí "o conjunto de procedimentos que permitem a cada instante e a cada um pronunciar enunciados que serão considerados verdadeiros" (Foucault, 2012b, p.227) ou, em outros termos, os construtos assumidos com efeito de verdade. Nessa visada, as formações discursivas são resultado de um movimento complexo, regido por enunciados reitores que se encontram na raiz da árvore de derivação enunciativa,

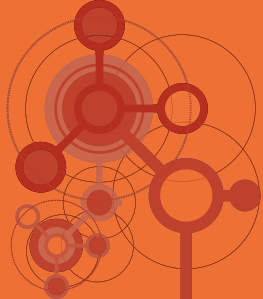
influenciando a formação de ramificações e dos enunciados articulados em sua copa. Tais enunciados – que podem ou não ser discursivos – cumprem, por meio de suas relações, uma função enunciativa produzindo "verdades" reverberadas em formações discursivas articuladas a partir de regras de inclusão e de exclusão, conformando uma "prática discursiva" que, por sua vez, faz emergir um "saber". (Mourão, 2019, p. 17)

Essas articulações, marcadas pela tensão entre saber e poder sobre algo ou alguma coisa, geram normas que sugerem "um jogo de prescrições que determinam exclusões e escolhas" (Foucault, 1997, p.11) na conformação discursiva. Nesse jogo, controlado por regras e condições de exercício da função enunciativa, são também definidas as posições subjetivas<sup>5</sup> que um indivíduo pode ocupar para se tornar sujeito do enunciado. No entanto, mais do que identificar essas posições ou a autoria do discurso, importa compreender como algo ou alguma coisa pode ser dita – e assumida como verdade – por determinados sujeitos em condições específicas (Foucault, 1997, 2012a, 2012b, 2012c). Trata-se de uma forma complexa de compreensão dos saberes e de sua conformação, uma vez que propicia a investigação do encadeamento de uma prática discursiva para além da interpretação ou da formalização de um discurso.

Assim, ao analisar um discurso a partir de Foucault (2012b), devemos considerar a interdependência e a inter-relação entre verdade, saber e poder. Nesse caso, poder não está associado a algo negativo ou repressor e não se reduz a uma força que diz não, mas como "força produtiva" que "permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso" (Foucault, 2012c, p.45). Por esse ângulo, saber e poder são coexistentes e constituídos por relações mútuas, pois "todo ponto de exercício do poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber" (Foucault, 2012c, p.28). Nessa visada, saber é definido como aquilo de que se pode falar em uma prática discursiva e abarca tanto o conhecimento científico quanto a compreensão, a experiência vivida e as práticas. A experiência em si, desde que gere enunciados considerados verdadeiros e produza verdade, já se configura como um saber.

Partindo dessa perspectiva, a análise de um saber-prática discursiva deve considerar relações entre: 1) o domínio dos objetos, compreendido como aquilo de que se pode falar em uma determinada prática discursiva; 2) as posições subjetivas – sujeitos autorizados a falar dos objetos em um determinado espaço/campo por serem reconhecidos por outros sujeitos nesse lugar; 3) o campo dos enunciados no qual os conceitos se movimentam; e 4) as possibilidades de utilização e de apropriação das formações discursivas e, conseqüentemente, dos discursos. A análise dessas relações conduz às verdades enunciativas que podem ser vistas na copa de uma árvore de derivação enunciativa, em que os enunciados de um saber-prática discursiva aparecem consolidados e da forma como são reverberados.

5 Em perspectiva foucaultiana, autores são considerados em posição subjetiva na medida em que são referenciados e reconhecidos como tal num espaço determinado de um saber-prática discursiva. Em função desse reconhecimento, suas formações discursivas/construtos são apropriadas por outros autores num campo de estudos específico.



Dessa maneira, alcançamos conceitualmente o que denominamos saber-prática discursiva a partir da lógica foucaultiana. Em outros termos, saber é o que emerge das relações de força e de poder em decorrência das articulações discursivas e não discursivas. Dentre as não discursivas, estão fatores estruturais – históricos, societários, políticos e econômicos, como a organização da sociedade segundo o sistema capitalista – que conferem uma determinada visão de mundo e um sistema de crenças, em articulação constante, oferecendo instrumentos e procedimentos assumidos como verdades.

## DA RAIZ À COPA: PERCURSO ADOTADO E ACHADOS

A partir das pistas oferecidas por Foucault (2012a) para a análise arqueológica do discurso, a pesquisa mencionada desenvolveu um procedimento de pesquisa capaz de interpelar a comunicação organizacional como saber-prática discursiva, organizado em três etapas inter-relacionadas: 1) a identificação de autores/pesquisadores em posições subjetivas cujas formações discursivas/construtos são apropriadas por outros, 2) a apreensão dos construtos desses autores acerca da comunicação organizacional, sempre em relações com outros enunciados; e 3) a apropriação desses construtos por outros autores que fazem emergir as verdades em comunicação organizacional (Mourão, 2019). Tais procedimentos dão a ver as relações de força e de poder entre enunciados/formações discursivas na conformação da árvore de derivação enunciativa.

Na primeira etapa desse percurso investigativo, foram identificados os autores/pesquisadores<sup>6</sup> em posições subjetivas por meio de uma análise que adotou parâmetros quantitativos, pois é a frequência com que seus construtos são acionados e apropriados por outros, no espaço científico, que os coloca nesse lugar. Como espaço científico de reverberação desse conhecimento, foi delimitado o Congresso Nacional da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), por ser o único congresso específico da área no Brasil, que reúne pesquisadores em diferentes momentos da carreira, além de professores, estudantes e profissionais. Assim, foram analisados 631<sup>7</sup> artigos apresentados e publicados nos anais de 11 edições do Congresso da Abrapcorp, de 2008 a 2018, período definido pela pesquisa que subsidia o estudo. Para elencar as posições subjetivas, foram definidos os seguintes critérios: autores que tivessem sido 1) citados em pelo menos 10 das 11 edições do congresso, 2) referenciados pelo menos 110 vezes no período; e 3) usados como referência em, no mínimo, 22 artigos apresentados e publicados nos anais do congresso no período. Tais critérios levaram à identificação de nove autores nessa posição (Tabela 1).

6 Importa marcar que a identificação das posições subjetivas foi feita a partir da expressão-chave “comunicação organizacional”. Essa opção se justifica pelo objetivo da pesquisa de compreender a conformação do saber-prática discursiva da comunicação organizacional no Brasil. Em função disso, ressaltamos que a escolha não desconsidera estudos de longa tradição no Brasil e seus respectivos autores, como os de Relações Públicas, e que o emprego de outras expressões e/ou palavras-chave de busca poderia resultar em outros autores, também referências na área, mas sob outras perspectivas e temas – como Relações Públicas, públicos, opinião pública, imagem institucional, midiatização, mobilização social, comunicação estratégica e identidade e cultura organizacional. São temas com relação direta com a comunicação organizacional, ainda que a expressão não seja acionada. Entretanto, no trabalho de pesquisa que fundamenta este artigo, o foco está na expressão “comunicação organizacional”, sob o recorte da área da comunicação, entre 2008 e 2018.

7 Todos os artigos apresentados e disponíveis nos anais das 11 edições do Congresso da Abrapcorp foram analisados sem uso de software, as referências apresentadas por cada um dos artigos foram destacadas e quantificadas conforme citadas ao longo do texto. Nessa busca, também foram extraídos os excertos com as citações aos autores, contextualizadas, para análise posterior. O procedimento permitiu, além de compreender a apropriação dos construtos, identificar autocitações e autores diferentes com mesmo sobrenome.

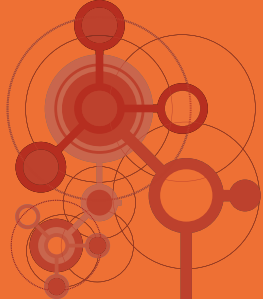


Tabela 1: Autores em comunicação organizacional mais citados nos artigos disponíveis nos Anais do Congresso da Abrapcorp, de 2008 a 2018

| Pesquisadores Comunicação Organizacional em "posições subjetivas" | Congressos Abrapcorp realizados no período entre 2008 e 2018 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------------|
|                                                                   | 2008                                                         | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Total de artigos nos quais foram citados |
| Margarida Maria Krohling KUNSCH                                   | 15                                                           | 20   | 12   | 13   | 8    | 16   | 22   | 16   | 18   | 13   | 18   | 171                                      |
| Rudimar BALDISSERA                                                | 3                                                            | 4    | 8    | 5    | 6    | 9    | 15   | 12   | 14   | 16   | 9    | 101                                      |
| Ivone de Lourdes OLIVEIRA                                         | 3                                                            | 2    | 10   | 4    | 5    | 8    | 11   | 8    | 8    | 10   | 9    | 78                                       |
| Marlene MARCHIORI                                                 | 2                                                            | 3    | 3    | 6    | 5    | 5    | 13   | 4    | 6    | 3    | 6    | 56                                       |
| Wilson da Costa BUENO                                             | 6                                                            | 11   | 4    | 5    | 1    | 4    | 3    | 5    | 3    | 6    | 5    | 53                                       |
| Maria Aparecida FERRARI                                           | 2                                                            | 1    | 3    | 1    | 2    | 4    | 10   | 9    | 5    | 5    | 9    | 51                                       |
| Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER                                 | 2                                                            | 4    | 10   | 3    | 2    | 7    | 4    | 3    | 4    | 1    | 4    | 44                                       |
| Paulo Roberto NASSAR de Oliveira                                  | 4                                                            | 2    | 5    | 0    | 3    | 1    | 8    | 6    | 6    | 4    | 4    | 43                                       |
| João José Azevedo CURVELLO                                        | 0                                                            | 4    | 3    | 3    | 1    | 5    | 4    | 3    | 2    | 2    | 4    | 31                                       |

Fonte: Mourão (2019, p. 68).

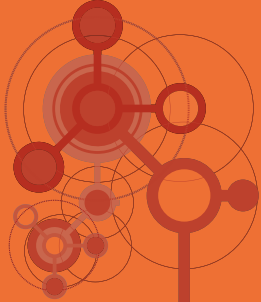
Na perspectiva da análise arqueológica do discurso, identificar as posições subjetivas cujos construtos são apropriados por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área tornam-se fundamentais para compreender as relações exteriores entre os enunciados e as formações discursivas. Dessas relações, que também são de poder, emergem as formações discursivas que assumem efeito de verdade e conformam o saber-prática discursiva da comunicação organizacional. Por meio de seus construtos, as posições subjetivas proporcionam um lugar determinado às organizações de conceitos, aos reagrupamentos de objetos e a certos tipos de enunciação, temas e teorias.

Segue-se, então, em direção à segunda etapa do percurso investigativo da referida pesquisa: a compreensão dos construtos postulados pelos autores identificados sobre comunicação organizacional. Para isso, utilizou-se como espaço científico no qual os conceitos se movimentam, no mesmo período de 2008 a 2018, três revistas científicas e um congresso: a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom); a Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (Intercom-RBCC); a Revista E-Compós e os congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós)<sup>8</sup>.

Nessa etapa do percurso investigativo, foram identificados e analisados 38 artigos apresentados e/ou publicados pelos nove autores/pesquisadores com o objetivo de apreender e esquadrihar os construtos sobre comunicação organizacional postulados por eles. Além de se chegar aos construtos/formações discursivas por eles assumidas e/ou construídas, constatou-se a filiação teórica de cada um dos autores em posições subjetivas e as respectivas áreas de origem, que podem ser consideradas as raízes de seus postulados.

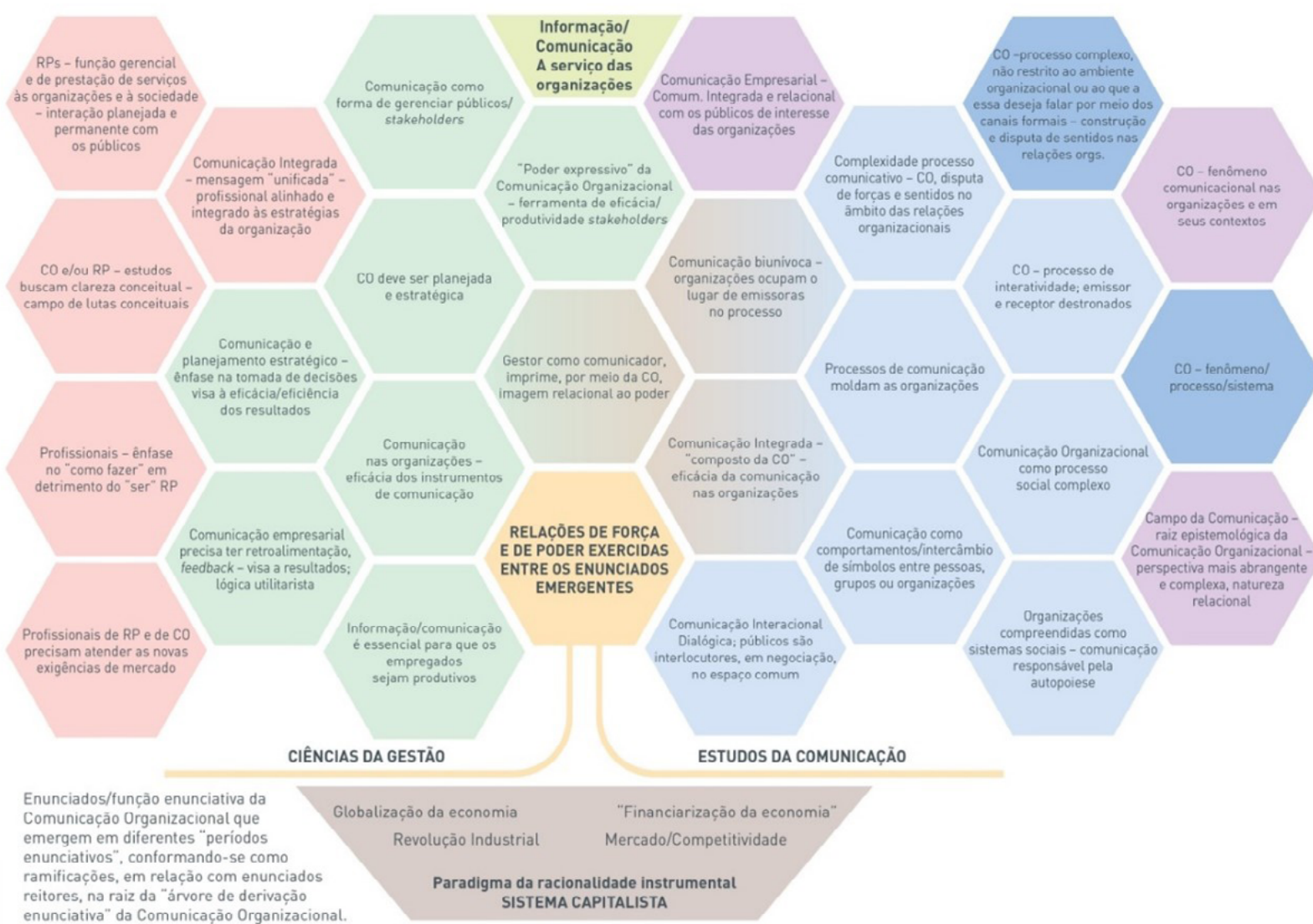
Alcançamos, assim, o domínio dos objetos (Foucault, 2012a), ou seja, as formações discursivas/construtos desenvolvidos pelos autores em posições subjetivas, as principais referências utilizadas que remetem a fundamentos e às regras de formação que regem e orientam seus construtos. Importa destacar que os achados não se prendem às especificidades de cada um dos nove pesquisadores, mas demonstram a função enunciativa que exercem nas relações e articulações entre enunciados discursivos e não discursivos.

<sup>8</sup> Excepcionalmente no caso dos congressos da Compós, foi considerado o período de 2011 a 2014, quando a área teve um Grupo de Trabalho ativo, o "Comunicação em contextos organizacionais". Em 2019, a área volta a ter um GT específico nesse congresso, o "Estudos de comunicação organizacional".



Dessa forma, apontaram a emergência de formações discursivas cujos enunciados reitores são oriundos dos Estudos Organizacionais e de outras formações, cujas raízes estão nos campos da comunicação, da filosofia, da psicologia e da sociologia. Esses construtos são apresentados na Figura 1, numa primeira representação da árvore de derivação enunciativa da comunicação organizacional. Fundamentados em bases teóricas dos diferentes campos são encadeados em relações de força e em articulação com formações não discursivas enraizadas nos modelos, práticas e comportamentos regrados pelo sistema capitalista.

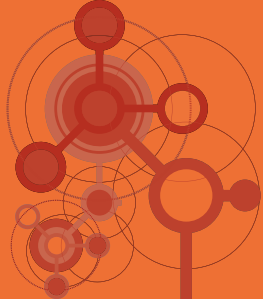
Figura 1: Construtos da comunicação organizacional em relações de força



Fonte: Mourão (2019, p. 115).

Na representação dessa árvore de derivação enunciativa, o sistema capitalista e o paradigma da racionalidade instrumental encontram-se na base e são compreendidos como enunciados reitores não discursivos<sup>9</sup>. Deles emergem outros enunciados discursivos e não discursivos, como a Revolução Industrial, seguida de modelos gestionários criados com vistas a buscar soluções para enfrentar a concorrência e a competitividade de mercado, a globalização e a financiarização da economia, sobretudo na sociedade ocidental. Nesse encadeamento, as Ciências da Gestão passam a pautar mais efetivamente comportamentos organizacionais e individuais, conforme alerta Gaulejac (2007). Todos esses enunciados, discursivos e não discursivos, se configuram como enfrentamentos e relações de força e de poder que também impactam e influenciam a construção discursiva

9 Importa ressaltar que, em perspectiva foucaultiana, o enunciado não se restringe à frase, à proposição ou aos atos de fala, ainda que também possam se configurar como enunciados, dependendo das relações e articulações que estabelecem com outras frases e/ou proposições. Assim, o enunciado é da ordem da raridade, pois está sempre em relação ao que enuncia, relação que pode não ser idêntica por não utilizar as mesmas regras de formação, mas que funciona como um elemento que possibilita interrogar as regras de um discurso que se vai compondo no seu feixe de relações e articulações. Nesse sentido, os enunciados tanto podem ser discursivos como não discursivos. Como exemplos podemos pensar no sistema capitalista (algo mais abrangente) e no sistema de gestão (mais específico) configurando-se como enunciados não discursivos, pois exercem função enunciativa na conformação de um saber-prática discursiva como o da comunicação organizacional.

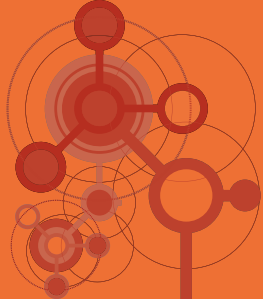


dos estudos e conceitos da comunicação organizacional, exercendo funções enunciativas e materializando-se nas formações discursivas construídas pelos autores/pesquisadores em posições subjetivas.

Percebemos ainda, ao elucidar essa árvore de derivação enunciativa, os campos das ciências da gestão e da comunicação fundamentando a conformação conceitual da área. Ao afiliarem-se mais fortemente a um desses campos, as posições subjetivas adotam regras de inserção/exclusão de determinada função enunciativa na derivação de enunciados discursivos da comunicação organizacional. Com o intuito de conferir mais visibilidade às vinculações teóricas desses autores/pesquisadores que geram, conseqüentemente, formações discursivas mais próximas ou mais distantes, os construtos que deles emergem foram organizados em cores diferentes na árvore de derivação enunciativa.

Dessa forma, os seis construtos situados na parte inferior da copa da árvore podem ser considerados os enunciados reitores discursivos da comunicação organizacional e têm forte vinculação com os enunciados reitores não discursivos mencionados e apresentados na base da árvore. Os situados à esquerda, na cor verde, encontram-se mais vinculados às ciências da gestão e ao paradigma utilitário e informacional, já os situados à direita, na cor azul, ao campo da comunicação e aos paradigmas sistêmico e da complexidade.

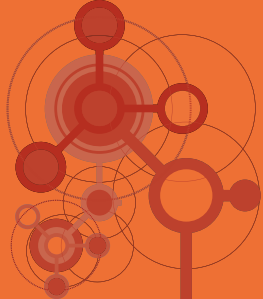
Das relações com enunciados reitores e suas respectivas funções enunciativas, emergem as formações discursivas que trazem em si escolhas teóricas estratégicas e verdades conceituais que foram organizadas em três grupos: o primeiro, caracterizado pela cor rosa, tem autores mais fortemente vinculados aos estudos organizacionais e aos modelos gestionários, imprimindo visada mais utilitária e estratégica a seus construtos, com ênfase nas noções de controle, eficiência e eficácia da comunicação no âmbito das organizações; o segundo grupo, marcado em roxo, abarca conceitos que adquirem visada de maior complexidade e abrangência, partindo do princípio de que a comunicação é de natureza relacional, mas que também deve ser considerada de forma integrada e gerida com vistas aos objetivos e propósitos organizacionais; e o terceiro grupo, em azul mais escuro, apresenta construtos desvinculados da perspectiva gestionária da comunicação organizacional, construindo formações discursivas fundamentadas pelos estudos da comunicação, da filosofia e da psicologia, considerando-a como processo sistêmico e complexo. No Quadro 1, Mourão (2019, p.127) buscou indicar relações de força e aproximações entre enunciados/função enunciativa que emergem do encadeamento da noção de comunicação organizacional e os que decorrem de postulados dos autores em posições subjetivas, organizadas em grupos, e em relações de sobreposição e/ou de complementaridade.



Quadro 1: Formações discursivas/construtos que emergem dos autores/pesquisadores em posições subjetivas

| Enunciados que emergem do encadeamento da noção de CO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Formações discursivas que emergem dos enunciados de pesquisadores em "posições subjetivas"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <p>Comunicação e planejamento estratégico – ênfase na tomada de decisões visa à eficácia/eficiência dos resultados.</p> <p>"Poder expressivo" da comunicação organizacional – ferramenta de eficácia/produtividade stakeholders.</p> <p>Comunicação como forma de gerenciar públicos/stakeholders.</p> <p>Informação/comunicação é essencial para que os empregados sejam produtivos.</p> <p>Gestor como comunicador, imprime, por meio da CO, imagem relacional ao poder.</p> <p>Comunicação empresarial precisa ter retroalimentação, feedback – visa a resultados; lógica utilitarista.</p> <p>Comunicação nas organizações – eficácia dos instrumentos de comunicação.</p> <p>CO deve ser planejada e estratégica.</p> <p>Profissionais de RP e de CO precisam atender às novas exigências de mercado.</p> <p>Profissionais – ênfase no "como fazer" em detrimento do "ser" RP.</p> <p>Comunicação integrada – mensagem "unificada" – profissional alinhado e integrado às estratégias da organização.</p> | <p>1) a comunicação integrada deve ter um "discurso unificado" e ser planejada por uma gestão centralizada, visando ao controle e estratégias, à obtenção de resultados e redução de ruídos. Para se gerenciar e controlar a comunicação, é necessário gerenciar a escuta, os ativos intangíveis e desenvolver estratégias comunicativas respaldadas na interação e no diálogo com os públicos.</p>                                                                                                                                                      | GRUPO 1 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>2) a comunicação organizacional como atividade de influência permanente sobre os públicos de interesse das organizações deve estar no "cerne" dos negócios, desenvolvida no "board" e não só pelos comunicadores, já que se integra aos objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento da organização e da gestão dos negócios. É processo no qual significados são criados, trocados e/ou compartilhados pelas "partes envolvidas" e cuja gestão, decorrente do modelo de gestão da organização, deve resultar em êxito para os negócios.</p> |         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>3) a comunicação, nas organizações, configura-se como processo em movimento contínuo nos ambientes organizacionais, indo além da visão informacional, e é "primordial para sustentar" o desenvolvimento organizacional.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>4) a comunicação organizacional é aquela que valoriza e incorpora a opinião da sociedade e dos públicos com os quais a organização se relaciona e, na atualidade, ela deve "adotar como alvo" relações mais abertas, com múltiplas vozes, e compreender os públicos-alvo como coautores da legitimidade organizacional.</p>                                                                                                                                                                                                                           |         |
| <p>Comunicação interacional dialógica; públicos são interlocutores, em negociação, no espaço comum.</p> <p>Comunicação organizacional como processo social.</p> <p>Processos de comunicação moldam as organizações.</p> <p>Comunicação organizacional – fenômeno comunicacional nas organizações e em seus contextos.</p> <p>Campo da comunicação – raiz epistemológica da comunicação organizacional – perspectiva mais abrangente e complexa, natureza relacional.</p> <p>Comunicação integrada – "composto da comunicação organizacional" – eficácia da comunicação nas organizações.</p> <p>Comunicação como comportamentos/intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>5) a comunicação organizacional é de natureza relacional e, portanto, o "ato comunicativo" configura-se como "espaço de negociação" no qual os públicos, incluindo as organizações, são considerados atores sociais e interlocutores. Assim, configura-se como fenômeno interativo e multifacetado em contraponto à gestão como controle, marca do contexto organizacional.</p>                                                                                                                                                                       | GRUPO 2 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>6) a comunicação organizacional deve ser analisada em três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica, sendo essas duas mais técnicas e funcionais, e predominantes na comunicação nas e das organizações. Já a humana nasce como necessidade de se atentar para a humanização das organizações, permitindo, por meio da comunicação, a abertura de canais de diálogo e proporcionando maior valorização das pessoas.</p>                                                                                                                    |         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>7) a comunicação organizacional configura-se como um processo complexo que revela, nessa compreensão, a exaustão de um paradigma simplificador, mas convivendo com este sem negá-lo ou excluí-lo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |

continua...



Quadro 1: Continuação

| Enunciados que emergem do encadeamento da noção de CO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Formações discursivas que emergem dos enunciados de pesquisadores em "posições subjetivas"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <p>Organizações compreendidas como sistemas sociais – comunicação responsável pela autopoiese.</p> <p>Comunicação organizacional – processo de interatividade – emissor e receptor destronados.</p> <p>Comunicação organizacional – fenômeno/processo/sistema.</p> <p>Complexidade processo comunicativo – Comunicação organizacional, disputa de forças e sentidos no âmbito das relações organizacionais.</p> <p>Comunicação organizacional – processo complexo, não restrito ao ambiente organizacional ou ao que a essa deseja falar por meio dos canais formais.</p> | <p>8) a comunicação organizacional deve ser compreendida a partir da abordagem sistêmico-comunicacional de Luhmann, que enfatiza a relação de diferenciação entre sistema organizacional e ambiente, quebrando a análise do todo e da parte e buscando novas formas de se apreender a CO, com ênfase ao enfoque interacional, circular e sistêmico, que só faz sentido quando seus componentes – transmissão, mensagem e recepção – são considerados em relação. A CO é um processo, visto que se trata de um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, no qual ocorre a autopoiese entre sistema e ambiente, em fluxo e em transformações constantes</p>                                                                                            | GRUPO 3 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>9) a comunicação organizacional deve ser compreendida como processo que não está restrito à gestão ou ao planejamento da comunicação na e/ou da organização. Esse processo, no qual ocorre a construção e a disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, deve ser apreendido em três dimensões tensionadas e interdependentes: a "organização comunicada", que considera a fala autorizada e normalmente planejada pela organização; a "organização comunicante", que compreende a fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam em relações diretas com a organização; e a "organização falada", dimensão que considera toda comunicação que não tem relação direta com a organização, mas que a ela se refere.</p> |         |

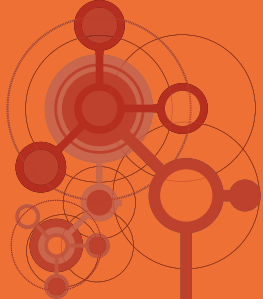
Fonte: Mourão (2019, p. 127).

Apresentados os construtos na forma de uma árvore de derivação enunciativa, como na Figura 1, torna-se possível avistar o domínio dos objetos e o campo dos enunciados no qual os conceitos se movimentam. Ficam expostas, ainda, as funções enunciativas dos enunciados discursivos e não discursivos em contínuas relações de forças que nos ajudam a compreender a complexidade do nosso campo de atuação.

No entanto, a apreensão da árvore de derivação enunciativa da comunicação organizacional não se esgota nesses achados, do domínio dos objetos. Como explicitamos anteriormente, o saber-prática discursiva conforma-se, de fato, pela apropriação e consequente reverberação dos enunciados/formações discursivas assumidas como construtos verdadeiros. Para tanto, foram necessárias investigações que integraram a terceira etapa dos procedimentos da pesquisa. Nessa fase, voltou-se aos 631 artigos publicados nas 11 edições do congresso da Abrapcorp de 2008 a 2018 para investigar como as formações discursivas/construtos esquadrinhados na etapa anterior foram apropriados e reverberados por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área.

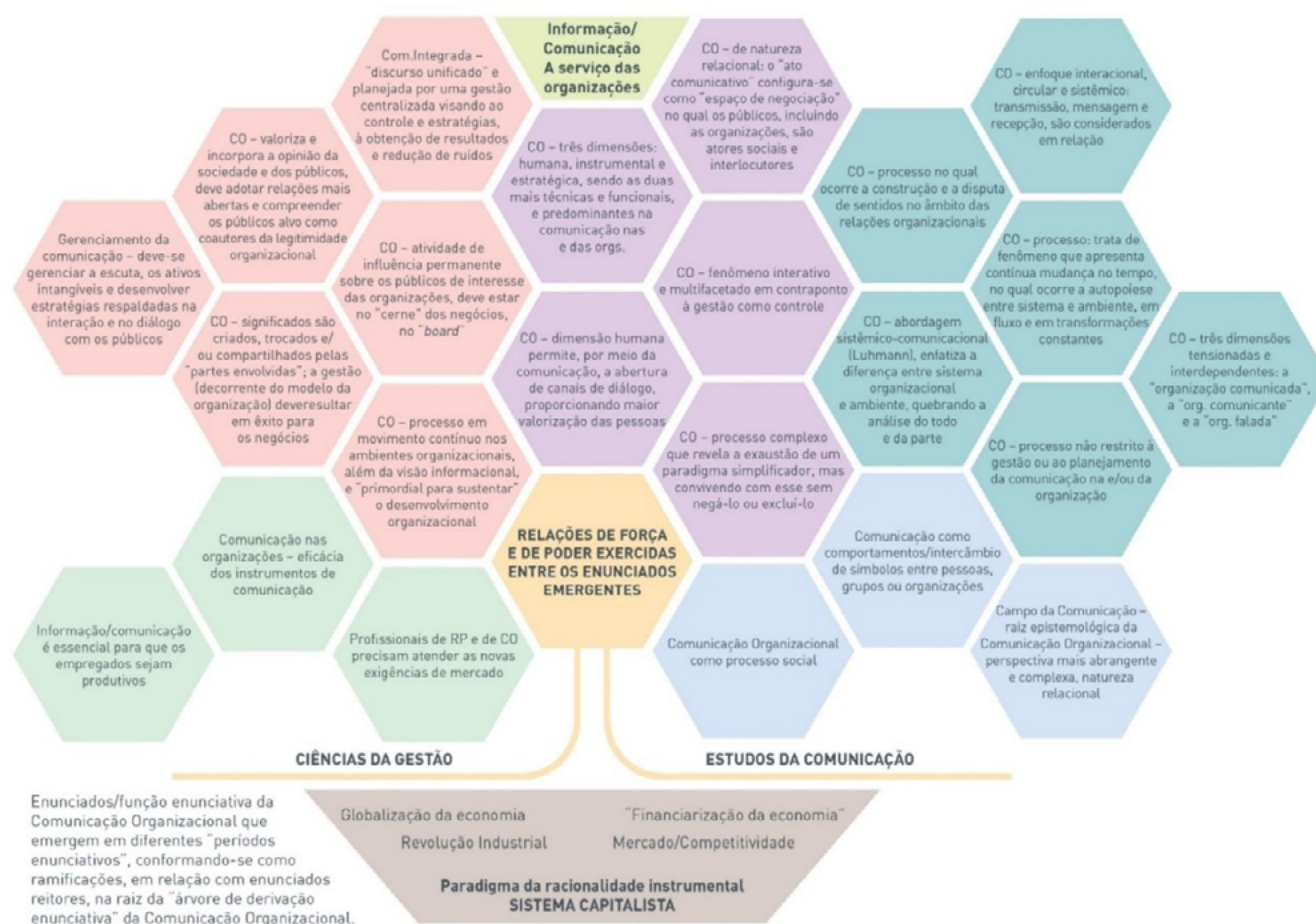
Como o objetivo foi observar a apropriação dos conceitos das posições subjetivas pelos demais autores, foi necessário excluir 50 dos 631 artigos que eram de autoria dos ou escritos em coautoria com os próprios sujeitos em posições subjetivas. Assim, ficaram 581 artigos, nos quais se buscou observar como os construtos dos nove autores foram apropriados por outros autores. Nesse universo de 581 artigos, 342 – o equivalente a quase 60% do total – usaram formações discursivas apresentadas na Figura 1, postuladas por um ou mais autores em posições subjetivas. Voltando a estes 342 artigos, identificou-se a apropriação e como as formações discursivas foram reverberadas com efeitos de verdade.

No processo de análise, constatou-se que grande parte das formações discursivas, sobretudo as mais vinculadas à comunicação, à filosofia, à psicologia e à sociologia, que se distanciaram de enunciados reitores das ciências da gestão, voltaram, na



apropriação por outros autores, a ser regradas por enunciados/função enunciativa que têm como raiz a busca por eficiência e por resultados organizacionais. Dessa forma, passaram a adquirir sentidos que voltam a enraizá-las ao viés econômico e aos modelos de gestão. Infere-se, com isso, que as relações de força oriundas dos estudos organizacionais fazem prevalecer sentidos marcados pelo viés econômico da construção conceitual "em detrimento daqueles que marcavam suas diferenças, enfatizando não o processo ou o fenômeno comunicacional no âmbito das organizações, mas temas, produtos e/ou modos de 'fazer' comunicação organizacional" (Mourão, 2019, p. 156). Essa apropriação e ressignificação são apresentadas na Figura 2.

Figura 2: Árvore de derivação enunciativa da comunicação organizacional

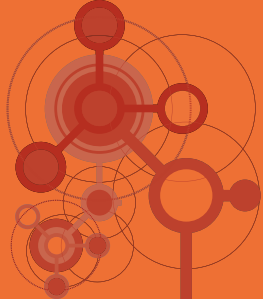


Fonte: Mourão (2019, p. 153).

Na Figura 2, formações discursivas cuja tendência seria a constituição de um saber-prática discursiva da comunicação organizacional fundamentado por uma perspectiva comunicacional e por caracterizar o processo como prática social complexa, configurando-o como uma reescrita, ao serem apropriadas por outros autores permanecem obedecendo a regras que posicionam a comunicação organizacional como conjunto de coisas utilitárias e a favor do engajamento de empregados, dos demais públicos de relacionamento e da sociedade aos objetivos organizacionais. Em outros termos, essas formações são apropriadas e ressignificadas no sentido de serem aplicadas e apontadas como outras formas de fazer comunicação. Assim, o que se coloca como outra lente ou forma de olhar o processo comunicativo é apropriado como técnica e/ou estratégia, reforçando a perspectiva gestonária/instrumental da noção de comunicação organizacional.

Tal movimento evidencia as relações de força nessa construção discursiva e o poder das verdades oriundas dos modelos gestonários – e construídas ao longo de mais de um século – de ainda se sobreporem às concepções que advêm dos campos da comunicação, da filosofia, da psicologia e/ou da sociologia na construção do saber-prática discursiva da comunicação organizacional.

Em outros termos, os construtos apresentados nas Figuras 1 e 2, postulados pelos diferentes grupos de autores em posições subjetivas, ao serem apropriados por outros autores, tendem a ser regrados por funções enunciativas que os vinculam,



novamente, à noção de comunicação como ferramenta nos processos de gestão organizacional, com ênfase no fazer comunicação no âmbito das organizações. Talvez isso decorra da força do sistema capitalista e do paradigma utilitário que sustenta o modelo de gestão das organizações e, ainda, da forte ligação entre os estudos organizacionais e a comunicação organizacional, fazendo que esta seja assumida e compreendida como ferramenta estratégica de controle e gestão. Percebe-se, assim, que

tanto no âmbito das práticas como no dos estudos acadêmicos, a comunicação organizacional desenvolveu-se vinculada à noção de informação e, de certa forma, de uma informação utilitária e, conseqüentemente, os termos comunicação e informação foram – e ainda o são muitas vezes – utilizados como sinônimos. (Mourão, 2019, p.19)

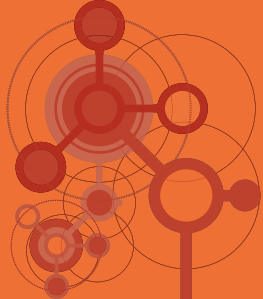
Ainda que a comunicação também se configure como informação e que tenha, de fato, um viés utilitário, ela é mais complexa e, para além da noção bipolarizada emissor/receptor, deve considerar o interlocutor no processo comunicacional (Oliveira, 2010), bem como a complexidade desse processo, o fato de que a comunicação é de natureza relacional e ocorre na disputa de sentidos (Baldissera, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise arqueológica de discurso que inspirou a elaboração dos procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa que subsidiou este artigo mostrou-se singular ao proporcionar a compreensão do encadeamento conceitual da comunicação organizacional. Entre essas singularidades está o fato de a análise não se prender aos enunciados postulados pelos autores/pesquisadores em posições subjetivas, nem às especificidades de cada um deles, mas à forma como esses construtos são apropriados, por vezes ressignificados, nesse processo de apropriação e reverberados por outros autores pesquisadores, dando a ver as relações saber-poder-verdade na conformação do saber-prática discursiva da comunicação organizacional.

Além de elucidar enunciados discursivos e não discursivos, é fundamental apreender a função enunciativa que rege a conformação dos construtos apropriados como verdade. Nesse movimento, percebemos que as relações e articulações entre os construtos, observando sua vinculação com os enunciados reitores, é que fazem emergir verdades conceituais. Desse modo, mais do que a autoria dos enunciados, o que importa é o efeito de verdade desses e das formações discursivas, sempre resultantes dessas articulações que também denotam as relações saber-poder-verdade.

Pelos achados da pesquisa, podemos dizer que o encadeamento conceitual do saber-prática discursiva da comunicação organizacional apresenta transformações epistêmicas, especialmente em função de vinculações teóricas de posições subjetivas que desenvolvem construtos mais ou menos enraizados aos estudos organizacionais. Todavia, conforme se pode observar a partir dos procedimentos investigativos adotados, as formações discursivas permanecem em relações de força com outras, enraizadas nos modelos gestionários e ainda demonstram, na sua apropriação por outros autores e pesquisadores, a força de funções enunciativas na reverberação dos conceitos e, portanto, na conformação do saber-prática discursiva. De forma geral, essas abordagens colocam em prática um jogo de regras que utiliza conceitos nos quais a estratégia – pensada em relações de eficiência e de eficácia – permanece como função enunciativa na conformação do saber-prática discursiva da comunicação organizacional.



## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1, p.133-164.

FOUCAULT, Michel. *Arqueologia do saber*. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012a.

FOUCAULT, Michel. *Ditos e escritos, volume IV: estratégia, poder-saber*. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012b.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 25.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012c.

FOUCAULT, Michel. *Resumo dos cursos do Collège de France (1970-1982)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

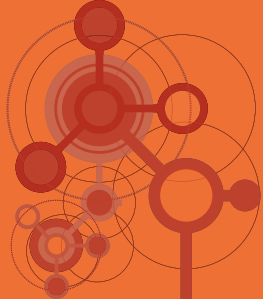
GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. 3.ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

MOURÃO, Isaura Generoso. *A construção do saber-prática discursiva da comunicação organizacional*. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Evolução e perspectivas do campo acadêmico da comunicação organizacional e das Relações Públicas. *In*: CASTRO, Daniel; MARQUES DE MELO, José; CASTRO, Cosette (org.). *Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil*. Brasília: Ipea, 2010. p.181-192.

---

Artigo recebido em 13.05.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Práticas articulatórias em contextos organizacionais: discursos do cooperativismo de crédito rural solidário em Minas Gerais

Articulatory practices in organizational contexts: discourses of solidary rural credit cooperativism in Minas Gerais

Prácticas de articulación en contextos organizacionales: discursos del cooperativismo de crédito rural solidario en Minas Gerais



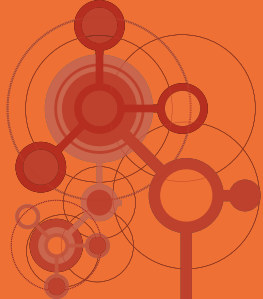
### Márcia Eliana Martins

- Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano).
- Coordenadora do curso superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do IF Baiano.
- Doutora em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- Mestre em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- E-mail: me.martins2010@gmail.com



### Rennan Lanna Martins Mafra

- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Professor do Departamento de Comunicação Social UFV.
- Orientador no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).
- Orientador no Programas de Pós-Graduação em Educação da UFV.
- Líder do Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ).
- E-mail: rennan.mafra@ufv.br



## Resumo

Este artigo examina como a cooperação e a solidariedade são tensionadas em práticas articulatórias nos contextos organizacionais do cooperativismo de crédito rural solidário, a partir da investigação de campos discursivos da cooperativa Cresol Tombos, em Minas Gerais. Por meio da análise do discurso da comunicação organizacional, o texto aponta, como resultados, a figuração de campos discursivos que promovem articulações da cooperação e da solidariedade com lógicas de instituições financeiras tradicionais, opostas aos princípios fundantes das cooperativas de crédito rural solidário.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO • COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RURAL.

## Abstract

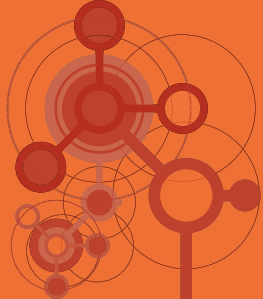
From the discursive fields of Cresol Tombos cooperative in Minas Gerais, this article examines the tension between cooperation and solidarity in articulation practices within organizational contexts of solidarity-based rural credit cooperatives. The discourse analysis of the organizational communication indicates the presence of discursive fields that articulate cooperation and solidarity with logics of traditional financial institutions, opposed to the core principles of solidarity rural credit cooperatives.

KEYWORDS: DISCOURSE • SOLIDARY CREDIT COOPERATIVES • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • RURAL.

## Resumen

Para contribuir con la comunicación organizacional mediante estudios del discurso y de mediatización, este artículo pretende actualizar la comprensión acerca de las relaciones públicas. Con base en investigación bibliográfica, se argumenta que los modelos funcionalistas y lineales no bastan para abarcar la complejidad de los procesos de comunicación en sociedades mediatizadas o en proceso de mediatización y se concluye que, dado que la circulación es el área de disputa y negociación de significados por excelencia, la misma debería ganar relevancia en trabajos sobre gestión de conflictos entre actores sociales.

PALABRAS-CLAVE: DISCURSO • COOPERATIVAS DE CRÉDITO SOLIDARIO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RURAL



## INTRODUÇÃO

O campo do cooperativismo de crédito rural solidário, no Brasil, mostra-se atravessado por inúmeras tensões, como podemos perceber no trecho:

*Pesquisadora:* Como é que o senhor define uma cooperativa de crédito rural solidária? O que o senhor acha que deveria ser uma cooperativa de crédito rural solidária?

*Entrevistado:* O que que eu acho que deve ser uma cooperativa de crédito...

*Pesquisadora:* Rural solidária.

*Entrevistado:* Rural solitária? Rural quer dizer, eu moro na zona rural. Solitária quer dizer o que? Desculpe da pergunta.

*Pesquisadora:* Solidária, de solidariedade.

*Entrevistado:* Ah, solidariedade... (silêncio). Ah faz de novo, que eu...

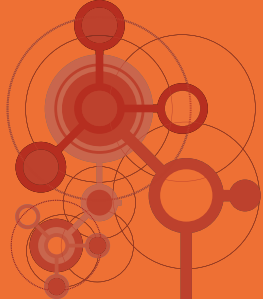
*Pesquisadora:* Como é que o senhor define uma cooperativa de crédito?

*Entrevistado:* Olha, como eu defino uma cooperativa de crédito? Ah, uma cooperativa de crédito é uma coisa que é mais fácil da gente conseguir um empréstimo, é mais fácil da gente, é... ter mais tempo de conversar com as pessoas do crédito... é, ah só isso, por enquanto<sup>1</sup>.

Nele, o entrevistado – um agricultor – busca compreender a expressão discursiva (rural solidária) que caracteriza a cooperativa de crédito da qual faz parte para, a partir disso, construir uma resposta ao questionamento. O fato de tal agricultor não conseguir articular uma explicação precisa é gesto que traz à tona um mundo complexo de significados presentes no cooperativismo de crédito rural solidário, para o qual nosso olhar se volta atentamente neste artigo.

Quando as cooperativas de crédito solidárias surgiram na Zona da Mata de Minas Gerais, o contexto em que os agricultores envolvidos em seu processo de fundação estavam inseridos ligava-se diretamente aos movimentos sociais da região e aos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (Martins, 2016). Nesse sentido, essas organizações procuraram instituir práticas de funcionamento e atendimento baseadas nas necessidades de seus cooperados, moldando sua atuação no que se refere à prestação de seus serviços, de acordo com as especificidades do grupo de agricultores que as constituíram. Entretanto, dadas as exigências legais via Banco Central do Brasil (BSB), em determinado ponto de sua história, tais cooperativas foram confrontadas em um contexto pouco favorável para a sua continuidade enquanto instituições financeiras solidárias, procurando, assim, novas alternativas de funcionamento que as viabilizassem economicamente sem prejudicar seu objetivo social. Assim, uma das alternativas encontradas pelas cooperativas de crédito rural solidárias juridicamente vinculadas à Cresol Tombos – organização que será analisada neste trabalho – foi a incorporação de suas organizações ao Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), o mais consolidado entre os sistemas de crédito rural solidário do país. Essa incorporação entre os sistemas trouxe para o cotidiano dos agricultores associados novas práticas organizacionais a partir da importação forçada de novas

<sup>1</sup> Depoimento oral de um associado da Cresol Tombos, Espera Feliz, 2015.



padronizações de seus processos internos. Nesse momento, com a alteração de aspectos normativos, o cooperativismo de crédito rural solidário viu-se permeado por outros significados em seus campos discursivos.

Dessa forma, partindo das perspectivas teóricas de Laclau e Mouffe (1987) e de Baldissera (2007, 2009, 2014), nosso objetivo, neste artigo, é examinar como a cooperação e a solidariedade são mobilizadas em campos discursivos do cooperativismo de crédito rural solidário no momento de sua incorporação forçada pela legislação brasileira, tomando como realidade investigativa uma das cooperativas vinculadas ao Sistema Cresol, na Zona da Mata de Minas Gerais. De modo mais específico, pretendemos apresentar práticas articulatórias (Laclau; Mouffe, 1987) que emergem na interação entre o campo discursivo autorizado – da “organização comunicada”, aquele representado pelo Sistema Cresol, sua base regional e a direção da própria cooperativa, que trazem, em seu bojo, os ditames e as normativas do Banco Central do Brasil – e o campo discursivo que aqui denominamos desautorizado – da “organização comunicante” (Baldissera, 2009), representado aqui pelos agricultores associados no âmbito dessa cooperativa e de suas unidades.

Sendo assim, este artigo está dividido em quatro partes, além desta introdução, que objetivam apresentar: 1) um breve panorama do cooperativismo de crédito no Brasil; 2) uma aproximação conceitual entre a Teoria do Discurso de Laclau e Mouffe (1987) e a noção de comunicação organizacional em Baldissera (2009); 3) os procedimentos metodológicos adotados; e 4) uma análise de práticas articulatórias, com vistas a compreender como a incorporação ao Sistema Cresol afetou os campos discursivos do cooperativismo de crédito rural solidário, tendo como pano de fundo empírico a Cresol Tombos, localizada na Zona da Mata de Minas Gerais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

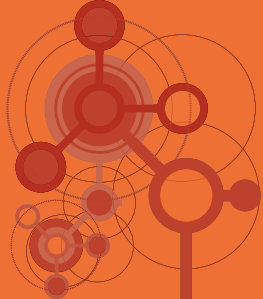
A compreensão dos modos como a cooperação e a solidariedade são mobilizadas em campos discursivos do cooperativismo de crédito rural solidário, a partir da investigação empírica do momento de sua incorporação motivada pelo BCB, é gesto que solicita, antes de tudo, dois movimentos teóricos: um, voltado a compreender a complexidade organizacional do cooperativismo de crédito no Brasil – no qual inseriram-se tentativas de produção de um tipo de crédito solidário, destinado a contextos rurais; e outro voltado a problematizar como tal complexidade organizacional pode ser examinada por uma lente analítica do discurso.

Perseguindo tais movimentos teóricos, a mobilização conceitual deste texto divide-se em dois fragmentos, dispostos a seguir: breves comentários sobre o cooperativismo de crédito no Brasil e discurso e comunicação organizacional: a construção de uma lente analítica.

### Breves comentários sobre o cooperativismo de crédito no Brasil

As cooperativas<sup>2</sup> de crédito surgiram num contexto em que muitos sujeitos não conseguiam ter acesso a serviços bancários por meio das instituições financeiras existentes (Bittencourt, 2001; Búrigo, 2006). Desse modo, a finalidade de tais organizações foi guiada pelo estabelecimento de instrumentos que possibilitassem o acesso ao crédito e a outros produtos financeiros por seus associados, despertando-lhes o sentido de poupança e concedendo-lhes empréstimos a juros abaixo dos praticados pelas instituições financeiras tradicionais. Ainda que tenham surgido como uma proposta alternativa a tais instituições,

2 De acordo com a Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971, cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços a seus associados” (Brasil, 1971). Nesse tipo de organização, os associados são, ao mesmo tempo, donos e usuários dos serviços prestados. O surgimento das cooperativas está vinculado ao contexto resultante da industrialização e à consequente precarização das condições de vida e trabalho nas cidades. As cooperativas são regidas por sete princípios, quais sejam: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; 7) interesse pela comunidade.



através da Lei nº4.595, de 31 de dezembro de 1964 (Brasil, 1964)<sup>3</sup>, as cooperativas de crédito foram legalmente equiparadas às instituições financeiras (Bittencourt, 2001). Essa classificação legal imputou, a algumas cooperativas, lógicas de atuação que as aproximavam dos bancos comerciais, contribuindo para que outros públicos permanecessem à margem do sistema financeiro, tal como os agricultores menos capitalizados.

Dessa forma, instituíram-se, no Brasil, as cooperativas de crédito rural solidárias, com a proposta de oferecer, àquela parcela de agricultores excluídos, o acesso ao crédito e a serviços que não eram obtidos por meio dos bancos comerciais ou das cooperativas tradicionais, devido às garantias financeiras exigidas – valor mínimo de renda mensal, documentos que comprovassem a posse de imóveis e, principalmente, prazos e juros exigidos para o pagamento – condições que esses agricultores dificilmente conseguiriam cumprir.

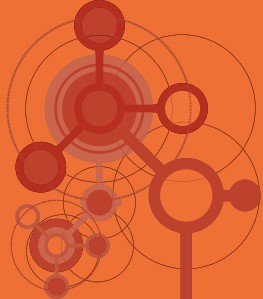
No que tange ao campo do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil, havia vários sistemas representativos até 2008 – Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária (Ecosol); Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol); Associação das Cooperativas de Apoio à Economia Familiar (Ascoob); Cooperativa de Crédito Rural dos Pequenos Agricultores e da Reforma Agrária (Crehnor); Cooperativa de Crédito Rural de Desenvolvimento Solidário de Lúna-ES (Credsol), além de outras cooperativas singulares não vinculadas a sistemas representativos –, congregados em uma associação nacional, a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol), cuja atuação se restringia ao âmbito estadual ou regional (Freitas, 2011).

Contudo, na interpretação do sistema financeiro nacional, essa variedade de interesses e formas de atuação presentes no campo do cooperativismo de crédito solidário contribuiu para que essas organizações fossem vistas como frágeis, “apesar de serem organizações formadas [em sua maioria] por agricultores familiares e com propósitos sociais” (Freitas; Freitas, 2013, p.1009). Diante das dificuldades que enfrentavam para “alcançar sua legitimidade perante os órgãos regulatórios externos e outras organizações com as quais interagem” (Freitas; Freitas, 2013, p.1009), foi constituída, em 2008, a Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (Confesol), visando reorganizar esse campo e congregando sistemas e cooperativas singulares, com o argumento de se fortalecerem perante o sistema financeiro nacional.

Essa reorganização dizia respeito à orientação geral do BCB para que as cooperativas de crédito estivessem vinculadas a um sistema organizador, pois, no entendimento daquele órgão, o pertencimento “a um sistema traz mais segurança” às cooperativas, lhes permitindo “adotar o padrão de estrutura e funcionamento” desse sistema, através do compartilhamento de “normas internas, sistemas de controles, procedimentos, tecnologia, produtos, serviços e marca” (Soares; Balliana, 2009, p.23). Para esses autores, a ligação formal a um sistema imputaria às cooperativas uma melhoria “na prestação de serviços e no relacionamento com os associados, bem como nos controles organizacionais e sistêmicos” (Soares; Balliana, 2009, p.23).

Entretanto, a vinculação forçada a uma confederação provocou novos arranjos nas práticas interacionais locais entre agricultores e cooperativas de crédito rurais solidárias (Martins, 2016). Nessa seara, novos significados também passaram a ser articulados em meio ao discurso da cooperação e da solidariedade – marcas identitárias estruturantes de tais organizações. De tal sorte, a teoria do discurso de Laclau e Mouffe (1987) e a noção de comunicação organizacional de Baldissera (2007, 2009, 2014) oferecem um conjunto relevante à construção de uma lente analítica, voltada ao exame de tal realidade, conforme será apresentado a seguir.

3 Importante ressaltar que tal legislação, em 2009, foi revogada e atualizada pela Lei Complementar nº130, de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (Brasil, 2009).



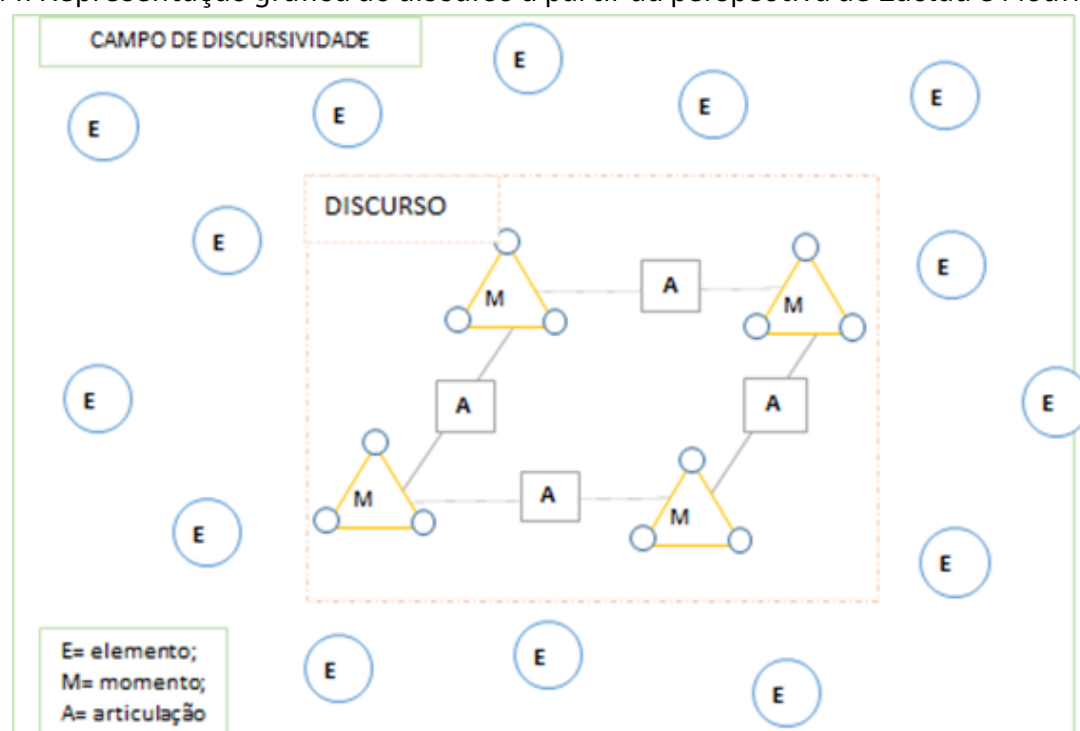
## Discurso e comunicação organizacional: a construção de uma lente analítica

Discurso é uma categoria que, segundo Laclau e Mouffe (1987), congrega não só as palavras, mas também as ações dos sujeitos num dado contexto histórico e cultural. É a partir do discurso que “o social deve ser percebido” (Mendonça, 2009, p.155) como um campo, ou seja, como um espaço discursivo caracterizado por um “sem número” de significados. A admissão de um só centro constituidor das identidades não pode ser aceita, pois as sociedades contemporâneas são portadoras de múltiplos centros em que procedem inúmeras identidades emergentes que disputam o significado da realidade (Ferreira, 2011). Assim, “o campo do social é uma guerra de trincheiras, de estabelecimento de espaço” (Ferreira, 2011, p.14), em que determinados grupos buscam significados de acordo com os seus interesses. Ainda que esses grupos logrem alcançar seu intento, qualquer significado é parcial e provisório, visto que sempre existirão outros significados a compor o quadro das relações sociais.

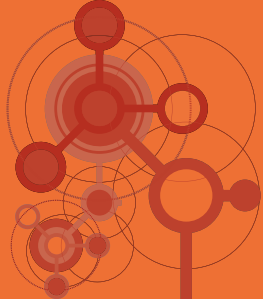
O discurso, nessa perspectiva, “é um sistema de representação, cuja função é a produção de sentidos, com o intuito de simbolizar a realidade sob um conjunto de significados articulados”. É, assim, aberto, pois atrai “elementos de outras formações discursivas, vinculando-os à sua própria rede de significação” (Silva, 2014, p.202) e constitui-se através do que Laclau e Mouffe (1987) denominam como *prática articulatória*, uma vez que “uma estrutura discursiva não é uma entidade meramente ‘cognoscitiva’ ou ‘contemplativa’, é uma prática articulatória que constitui e organiza as relações sociais” (Laclau; Mouffe, 1987, p.161-162, tradução nossa).

Dessa forma, a prática articulatória deriva da *articulação*, ou seja, um artifício que “estabelece uma relação entre *elementos*, cuja identidade resulta modificada como resultado dessa prática”. *Elementos*, por sua vez, representam “toda diferença que não se articula discursivamente”, mas que, em uma dada construção discursiva – como quando diferentes grupos se unem em torno de uma reivindicação comum – poderão ser reduzidos a *momentos* ou “às posições diferenciais que aparecem articuladas no interior de um discurso” (Laclau; Mouffe, 1987, p.176-177, tradução nossa). Esses *momentos* acontecem quando a articulação discursiva ocorre entre diferentes campos, cujos sentidos possuem, como ligação, *pontos nodais* – *epicentros* em que sentidos se fixam parcial e provisoriamente na estrutura discursiva, projetando um contexto minimamente estável. Entretanto, o discurso resultante da união desses campos discursivos não é homogêneo; pelo contrário, contém em si as demandas particulares, bem como as contradições e os antagonismos dos sujeitos que o compõem.

Figura 1: Representação gráfica do discurso a partir da perspectiva de Laclau e Mouffe (1987)



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Ferreira (2011)



Nesse sentido, o discurso é uma construção social que procura “conferir significado à realidade a partir de alguns sentidos”; no entanto, será sempre uma construção “instável” que “está em permanente disputa” (Silva, 2014, p.203). Tal instabilidade ocorre justamente porque os sentidos produzidos por um discurso, além de precários e contingentes, são limitados por outros discursos exteriores, produtores de sentidos que lhes são contrários e que, por isso, não permitem que um discurso seja “finalístico”. Assim, a expansão de sentidos de um dado discurso é bloqueada “pela presença de seu corte antagônico”, ou seja, pela “impossibilidade da constituição de um sentido objetivo, ou finalístico, a toda lógica discursiva” (Mendonça, 2009, p.161). Ainda que o antagonismo represente um limite à construção discursiva, ele indica igualmente sua “própria condição de existência” (Mendonça, 2009, p.161), visto que é por essa condição antagônica que os significados continuamente serão questionados, levando à necessidade de serem repensados.

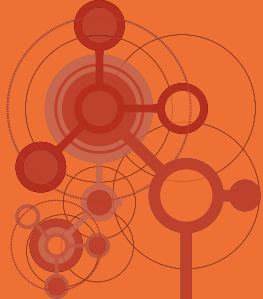
Dessa forma, é possível ponderar em que medida *práticas articulatórias* – que buscam reunir identidades diferentes em torno de uma proposta comum – emergem nos contextos das organizações. Para Baldissera (2007, p.240), a construção e a transformação da identidade organizacional acontecem no processo de interação entre sujeitos e organizações, visto que esses sujeitos “não nascem com as identidades dos grupos a que pertencem”. Essa identidade vai sendo moldada no relacionamento entre os objetivos particulares e os objetivos comuns que uniram os sujeitos em organizações e é nesse ínterim que se torna possível aos sujeitos conhecer “a significação do que seja ser membro de um determinado grupo cultural, seu lugar na estrutura social e as regras e normas que definem como deve portar-se frente ao ‘outro’”, por meio do conjunto de significação que representa o grupo (Baldissera, 2007, p.240). Em relação a isso, Baldissera (2014, p.9) afirma que embora as organizações possam – ou se empenhem em – impor uma “dada linha interpretativa” aos seus membros, elas vão, de alguma forma, tentar saber mais sobre esses sujeitos, conhecendo seus “códigos culturais”, para que busquem “construir e oferecer discursos que, de alguma forma, possam neutralizar as resistências e gerar simpatia”.

Portanto, pensar a comunicação organizacional é reconhecer, conforme Baldissera (2009, p.117) sua “diversidade de possibilidades e realizações”, entendendo-a “como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2009, p.116). Assim, para esse autor, a comunicação organizacional apresentará três dimensões em permanente tensionamento, numa relação de interdependência: a *organização comunicada*, que se refere aos “processos formais, e até disciplinadores, da fala autorizada”, com o objetivo de obter reconhecimento público, legitimidade para seus processos e também “autoelogio” (Baldissera, 2009, p.118); a *organização comunicante*, representando “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (Baldissera, 2009, p.118); e a *organização falada*, cuja esfera refere-se aos “processos de comunicação informal indiretos [...] que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (Baldissera, 2009, p.119).

De modo mais específico, pensar as categorias analíticas da teoria do discurso de Laclau e Mouffe (1987) para problematizar as dimensões da comunicação organizacional de Baldissera (2009) torna-se gesto relevante à investigação dos contextos organizacionais do cooperativismo de crédito rural solidário, a partir dos processos de incorporação forçada de tais organizações em um único sistema financeiro nacional.

## METODOLOGIA

A pesquisa que deu origem a essa discussão foi realizada com a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tombos (Cresol Tombos), cuja organização jurídica compreendia, em 2015, a sede e um posto de atendimento no próprio município e outras cinco unidades instaladas nos municípios de Alto Jequitibá, Divino, Espera Feliz, Santana do Manhuaçu e Simonésia. Em março de 2015, essas sete unidades somavam 3.535 associados, em uma área de abrangência contendo 23 municípios distribuídos nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro (Martins, 2016; Silva, 2010).



Nesse contexto, a Cresol Tombos, fundada em 2003 (como Ecosol Tombos), cumpria função social inegável ao permitir o acesso de inúmeros agricultores, alijados de bancos comerciais e de outras cooperativas de crédito, a produtos e a serviços financeiros. Entretanto, a partir da incorporação ao Sistema Cresol, em 2008, questionamos: que práticas articulatórias produziram campos discursivos em torno das identidades da cooperação e da solidariedade no âmbito de tais cooperativas? Que indícios discursivos em tais práticas anunciam um novo contexto interacional entre a cooperativa e os agricultores?

Para isso, no ano de 2015, foi realizada uma pesquisa de campo, pautada por: 1) observação não-participante; 2) entrevistas semiestruturadas; e 3) diário de campo – procedimentos voltados a identificar a emergência de práticas articulatórias tanto na *organização comunicada* quando na *organização comunicante*. Tais instrumentos foram mobilizados em dois momentos distintos: 1) Em março de 2015, com a realização de observações de momentos coletivos (pré-assembleias e assembleia geral ordinária); e 2) Entre junho e julho de 2015, com a realização de 22 entrevistas – com associados, agentes comunitários de desenvolvimento e crédito, diretores e representantes da Base de Serviços de Minas Gerais (Baser Minas), em diferentes municípios.

Especificamente para a discussão e os resultados apresentados, selecionamos: 1) a parte final das entrevistas semiestruturadas – na qual solicitamos a definição de uma cooperativa de crédito rural solidária; 2) narrativas construídas a partir da observação das pré-assembleias e da Assembleia Geral; 3) transcrições das falas de diretores e representantes do Sistema Cresol durante esses momentos; e 4) anotações do diário de campo.

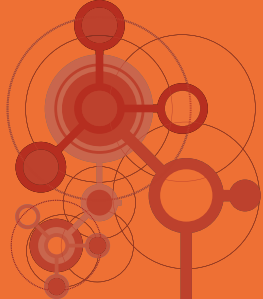
## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, foi possível identificar um discurso do Sistema Cresol, via diretores, funcionários e representantes da Baser Minas, cujo objetivo principal era provocar simpatia frente aos agricultores. Nesse contexto, o campo discursivo do cooperativismo de crédito rural solidário vê-se “atravessado” por um discurso autorizado, que é também o discurso do sistema financeiro nacional e, nesse atravessamento, as organizações que o compõem tendem, em algum momento, a incorporar determinados *elementos* ao seu campo discursivo, como resíduos desse discurso, com significados muitas vezes contrários à sua proposta, alterando sua prática organizacional e, conseqüentemente, (re)moldando sua identidade, conforme demonstra a fala seguinte:

[...] a Cresol não tem medido esforços, no nosso dia a dia, pra que a gente possa tá levando todos esses serviços, fazer com que nós tenhamos cooperados cada vez mais conscientes, cooperado cada vez mais participativo. E é dessa forma que a gente acredita que o cooperativismo vai avançar cada vez mais na nossa região. E já tem dado resultados, pelo grande número, o grande crescimento que as cooperativas Cresol hoje têm na nossa região da Zona da Mata. Não é à toa que hoje somos o *sistema bancário* que mais cresce [...]. Números mostram isso, né? (informação verbal)<sup>4</sup>

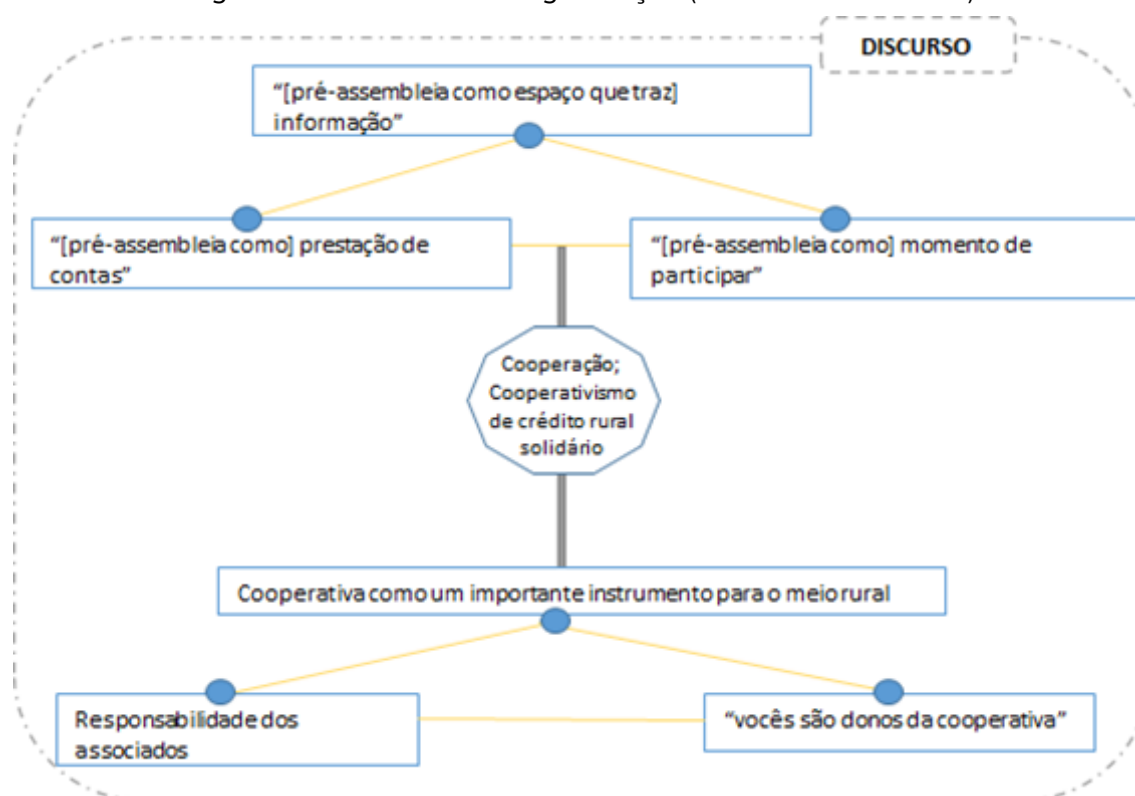
Conforme afirma Mendonça (2009), sentidos que são produzidos no âmbito de um interior discursivo encontram-se limitados “pelo exterior antagônico, supondo-se, assim, que o primeiro nunca poderá articular elementos do segundo sem que isso altere radicalmente suas estruturas” (p.162). Contudo, em tese, uma cooperativa não poderia representar o exterior antagônico a outra, uma vez que essas organizações surgem como uma proposta de resistência a um modelo econômico e social que exclui muitos sujeitos do mercado de trabalho. Por outro lado, as cooperativas se constituem a partir de valores que orientam grupos sociais específicos, inseridos em contextos socioeconômicos igualmente característicos e, por esse motivo, moldam sua atuação de acordo com tais peculiaridades, ainda que sejam regidas pelo mesmo conjunto de princípios orientadores (Schröder, 2005).

<sup>4</sup> Comunicado realizado na Assembleia Geral Cresol Tombos, Tombos, 2015, grifo nosso.



É preciso compreender que os *elementos* presentes nessa fala oficial representam também os interesses dos agricultores associados. Entretanto, dado o contexto de incorporação por lógicas financeiras centralizadoras, configuram-se em *elementos* de um discurso que, *na prática articulatória*, reúnem-se em torno de um *ponto nodal* em comum – a cooperação e a solidariedade –, reduzindo a polissemia acerca da realidade social em que esses sujeitos se encontram. Esse gesto, no âmbito organizacional, reduz múltiplos sentidos a um sentido instrumental/padronizado que não condiz com os diferentes significados apresentados pelos sujeitos (Figura 2).

Figura 2: Elementos, articulados em momentos, em torno de um ponto nodal que figuram no discurso da organização (discurso autorizado)

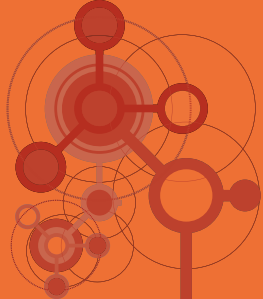


Fonte: Martins (2016)

Dessa forma, quando falamos das cooperativas hoje consideradas tradicionais, estamos nos referindo a um campo do cooperativismo que, em determinado momento, deixa-se penetrar pelos discursos produzidos por seu exterior antagônico, articulando elementos do discurso do Estado e do mercado, como a burocratização, o crescimento, o controle, a padronização, a segurança. Nesse ínterim, assumem para si, como elementos de seu próprio discurso, fatores antagônicos aos seus princípios, os quais um dia motivaram seu surgimento. Esses elementos, incorporados ao campo discursivo do cooperativismo de crédito, levam essas organizações a desvincularem-se de sua identidade de fundação. Por conseguinte, durante esse atravessamento discursivo, as cooperativas solidárias também passaram a atuar como instituições financeiras comuns, instrumentalizando o discurso da cooperação e da solidariedade:

[...] tem outros sistemas de cooperativas ligado [...] no nosso caso aqui. Esse povo se tornou um banco.... Então é relação banco-cliente. A nossa relação é cooperativa-cooperado, com a missão de promover o desenvolvimento local com sustentabilidade, visando crescer a cooperativa, mas o cooperado crescer junto. Então esse é o diferencial nosso. Nós não enxergamos o cooperado como um cliente, ele é um cooperado, dono. (informação verbal)<sup>5</sup>

5 Depoimento oral de um associado da Cresol Tombos, Tombos, 2015.



Para as cooperativas de crédito rural solidárias, esse foi o mote que lhes abriu espaço para o surgimento e motivou, em grande parte, a formação dos grupos de agricultores em torno de uma perspectiva diferenciada – e plausível – de acesso ao crédito e a outros serviços financeiros, pois aqueles que não conseguiam acessar o sistema bancário tradicional procuravam os sistemas solidários. Entretanto, seguindo estritamente os ditames legais nessas cooperativas, podemos admitir que esse campo discursivo vê-se em meio a um processo semelhante de “atravessamento”, permeando suas práticas organizacionais de *elementos* que desestruturam suas *práticas articulatórias* de cooperação e solidariedade. Com a incorporação por um sistema financeiro centralizado, tais práticas tendem a deixar de ser um significante aberto aos cooperados e eles passam a ser signatários, sujeitos obedientes, seguidores da imposição de uma prática desviante de seus contextos:

Quando eu filiei na Ecosol, eu tinha, a gente tinha esse objetivo, de criar um banco do povo, onde a gente ia mandar no nosso dinheiro, né, entendeu? A gente ia ter aquele... porque o banco é uma coisa muito burocrática, né. Cê vai ter um empréstimo mais rápido, ali a gente ia ter as nossas decisões. Aí depois foi ampliando como eu tô te falando [...] mas só que o nosso objetivo acabou. Infelizmente o sonho não é esse mais. A Ecosol, a economia solidária, fugiu. Acabou com a entrada da Cresol e agora cooperativa, já não é mais o que a gente queria. (informação verbal)<sup>6</sup>

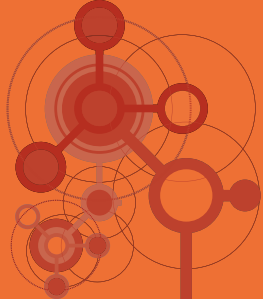
Dessa forma, podemos perceber que as cooperativas de crédito rural solidárias tendem a instrumentalizar, em *falas autorizadas*, o discurso da cooperação quando assumem práticas articulatórias institucionais advindas do sistema financeiro nacional – ao mesmo tempo em que tentam construir uma precária simpatia com seus cooperados. Entretanto, estes últimos podem perceber as alterações no campo discursivo em função das novas rotinas instituídas, emitindo *falas desautorizadas* que evidenciam a incapacidade das novas práticas articulatórias em produzir uma hegemonia discursiva mínima em torno da cooperação e da solidariedade. Se a cooperação e a solidariedade funcionavam como cortes antagônicos em diferenciação às cooperativas de crédito tradicionais, tais elementos perdem seus sentidos fundantes, gesto que, em contextos interacionais, pode insinuar a exclusão de agricultores que, historicamente, já se encontram excluídos de vários sistemas financeiros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto teve como propósito principal examinar como a cooperação e a solidariedade são tensionadas em práticas articulatórias nos contextos organizacionais do cooperativismo de crédito rural solidário. Para isso, foram investigados campos discursivos da cooperativa Cresol Tombos, em Minas Gerais, após a incorporação ao Sistema Cresol, motivada por lógicas de centralização prescritas pelo BCB. A partir da análise apresentada, tendo como base a Teoria do Discurso de Laclau e Mouffe (1987) e a noção de comunicação organizacional de Baldissera (2007, 2009, 2014), o trabalho revela, como resultados, o quanto práticas articulatórias da cooperação e da solidariedade, no âmbito de tais cooperativas forçadas à incorporação, passam a ser guiadas por lógicas de instituições financeiras tradicionais, opostas aos próprios princípios do cooperativismo de crédito rural solidário.

De tal sorte, as análises demonstraram que o sentido da cooperação e o princípio da solidariedade deixam de ser elementos inerentes ao campo discursivo da cooperativa, tornando-a passível de operar como uma instituição financeira comum/comercial. Além disso, na prática organizacional do cooperativismo de crédito rural solidário, é preciso contornar tensionamentos que vão além do que é institucional, pois, por um lado, existem as normas que essas organizações precisam cumprir e se materializam no discurso formal; por outro lado, há a compreensão dos associados sobre como deveria ser a atuação dessas organizações, fundamentadas em princípios e valores específicos do cooperativismo.

<sup>6</sup> Depoimento oral de um associado da Cresol Tombos, Tombos, 2015.



Assim, se a cooperação e a solidariedade são vivências inerentes ao cotidiano dos agricultores associados, mas não são, de alguma forma, institucionalizadas como práticas para a Cresol Tombos, isso pode ocasionar o silenciamento dos sujeitos, num campo discursivo cuja disputa de sentidos tende a não os considerar como forças legítimas em ação. Contudo, essa disputa também pode ser uma forma de autopercepção e de ressignificação de sentidos perdidos no campo de discursividade da cooperação e da solidariedade, pelo contraste das identidades agregadas. Dessa forma, ainda que tais sujeitos possam ser silenciados nos âmbitos da organização comunicada, alguns dentre eles podem perceber os novos lemas discursivos do cooperativismo de crédito rural solidário em contextos da organização comunicante, nos quais a cooperação e a solidariedade expõem uma prática articulatória cujos tensionamentos impedem sua presença nos pontos de identificação dos novos discursos organizacionais, estabelecidos pelo BCB.

As evidências apresentadas no âmbito das organizações *comunicada* e *comunicante* insinuam, portanto, a emergência de relações tensas entre associados e corpo gestor, anunciando um cenário problemático à legitimidade pública, sobretudo por revelar a instituição de novas rotinas que tendem a excluir os agricultores para os quais tais cooperativas foram criadas. Assim, esta pesquisa demonstra uma contundente tendência de descolamento de *elementos* em *práticas articulatórias* que produzem *campos discursivos oficiais* desvinculados dos cotidianos dos associados – práticas intensificadas por significantes que animam organizações de crédito tradicionais. Um forte dado de tal descolamento é o fato de que, desde 2017, passados alguns anos da realização de tal pesquisa, deixa de existir, no cenário institucional do cooperativismo de crédito, a terminologia “rural solidário”, a partir de uma modificação na classificação das cooperativas presente na Resolução BCB nº 4.434, de 2015<sup>7</sup> (BCB, 2015).

Nesse contexto, os dados aqui analisados revelam a historicidade de campos discursivos que, num primeiro momento, aproximam a cooperação e a solidariedade de significantes presentes em instituições financeiras tradicionais; e, num segundo momento, excluem, dos campos discursivos do cooperativismo de crédito, os próprios sentidos da cooperação e da solidariedade. Tal gesto tende a comprometer seriamente o acesso de sujeitos já marginalizados a produtos e a serviços financeiros, apresentando impactos severos em suas rotinas econômicas e sociais – e, em última análise, em suas próprias existências.

## REFERÊNCIAS

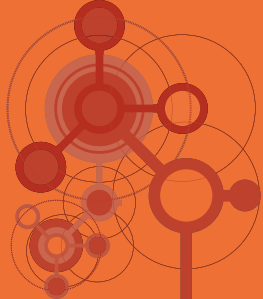
BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10/11, p.115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *E-compós*, Brasília, DF, v.17, n.2, p.1-15, 2014.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.7, p.228-243, 2007.

BCB. *Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015*. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das Cooperativas de crédito e dá outras

<sup>7</sup> Desde agosto de 2020, as cooperativas de crédito vinculadas ao Sistema Cresol, em Minas Gerais, estão reunidas sob a denominação única de “Cresol Minas Gerais” – de modo que não existe mais o nome Cresol Tombos. Essa fusão ampliou a área de abrangência para 18 (dezoito) municípios ao leste do estado, além de alguns municípios no interior do estado do Rio de Janeiro, dada a proximidade geográfica. O número de associados ativos na Cresol Minas Gerais, em outubro de 2020, era de 18.299 pessoas.



providências. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, [2016]. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 30 abr. 2021.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. *Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento*. 2.ed. Brasília, DF: NEAD; ADS; CNDRS; MDA, 2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei Complementar nº130, de 17 de abril de 2009. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm). Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm). Acesso em: 30 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 30 abr. 2021.

BÚRIGO, Fábio Luiz. *Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil*. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, UFSC, Florianópolis, 2006.

FERREIRA, Fábio Alves. Para entender a Teoria do Discurso de Ernesto Laclau. *Espaço Acadêmico*, Maringá, v.11, n.127, p.12-18, 2011.

FREITAS, Alair Ferreira de. *A construção social do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata Mineira*. 2011. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.47, n.4, p.999-1020, 2013.

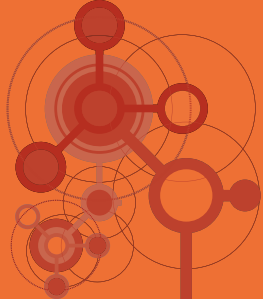
LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*. Madrid: Siglo XXI, 1987.

MARTINS, Márcia Eliana. *Sujeitos rurais e organizações do cooperativismo de crédito rural solidário: (des)caminhos, (im)possibilidades e (re)invenções*. 2016. Tese (Doutorado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2016.

MENDONÇA, Daniel de. Como olhar “o político” a partir da teoria do discurso. *Revista Brasileira de Ciência Política*, Brasília, DF, n.1, p.153-169, 2009.

SCHRÖDER, Mônica. *Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras da agricultura familiar: o Sistema Cresol (1995-2003)*. 2005. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SILVA, Luís Gustavo Teixeira da. Ernesto Laclau (1935-2014): a trajetória de um legado às ciências sociais. *Cadernos de Estudos Sociais*, Recife, v.1, n.29, p.193-209, 2014.



SILVA, Márcio Gomes. *Políticas públicas de desenvolvimento rural e organizações de agricultura familiar no município de Espera Feliz-MG*. 2010. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2010.

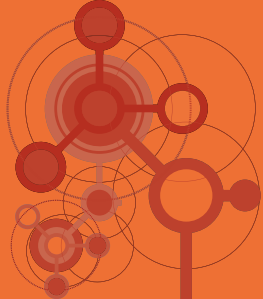
SOARES, Marden Marques; BALLIANA, Gilson Marcos. O cooperativismo de crédito no Brasil. *In*: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques (coord.). *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p.17-29.

---

Artigo recebido em 04.05.2021 e aprovado em 09.08.2021.

# *DISCURSO ORGANIZACIONAL E DIFERENÇAS*





## Discurso da promoção da igualdade de gênero da campanha HeForShe no Brasil e no México

Discourse of gender equality promotion in the HeForShe campaign in Brazil and in Mexico

Discurso sobre la promoción de la igualdad de género en la campaña HeForShe en Brasil y México



### Denise Avancini Alves

- Doutora em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Mestre em Administração pela UFRGS.
- Professora adjunta do curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS.
- E-mail: deniseavancinialves@yahoo.com.br



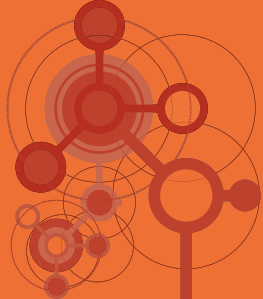
### Cristiane Mafacioli Carvalho

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Professora adjunta do curso de Publicidade e Propaganda e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- E-mail: cristiane.carvalho@pucrs.br



### Carolina Kauer

- Mestranda do Programa de Pós-Graduação de Direitos Humanos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
- Mestranda do Programa Educacional de Sociologia da Universidade Corvinus de Budapeste (Hungria) pela bolsa Stipendium Hungaricum.
- Graduada em Relações Públicas pela UFRGS.
- E-mail: carolinakauer@hotmail.com



## Resumo

O estudo foca na análise do discurso da promoção da igualdade de gênero a partir da campanha HeForShe no Brasil e no México, seus desdobramentos, apropriações e adequações frente ao contexto da pandemia da covid-19. Tem suporte na pesquisa bibliográfica e conteúdo da ONU Mulheres, acionando a Análise Crítica do Discurso de Fairclough ao realizar uma análise tridimensional do texto e das práticas discursiva e social. Resultados indicam similaridade na busca da corresponsabilidade dos homens na equidade de gêneros.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO • IGUALDADE DE GÊNERO • CAMPANHA HEFORSHE • CAMPANHA ELESPORELAS • AMÉRICA LATINA.

## Abstract

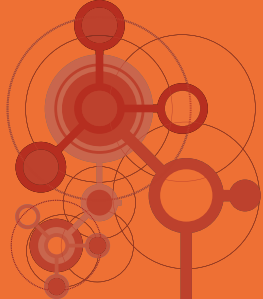
The study analyzes the discourse of gender equality promotion in the HeForShe campaign in Brazil and Mexico, as well as its consequences, appropriations, and adaptations in the context of the COVID-19 pandemic. To this end, a bibliographic and content research of the UN-Women's websites was performed and submitted to Critical Discourse Analysis (FAIRCLOUGH, 2001) through a three-dimensional analysis of the text, discursive practice, and social practice. Results indicate the similarity in the pursuit of men's co-responsibility in gender equality.

KEYWORDS: DISCOURSE • GENDER EQUALITY • CAMPAIGN HEFORSHE • CAMPAIGN ELESPORELAS • LATIN AMERICA.

## Resumen

Este estudio se centra en el análisis del discurso sobre la promoción de la igualdad de género de la campaña ÉlPorElla en Brasil y México, así como sus consecuencias y adaptaciones en el contexto de la pandemia del covid-19. Se apoya en la investigación bibliográfica y de contenido de los sitios web de ONU Mujeres, utilizando el análisis crítico del discurso de Fairclough mediante la realización del análisis tridimensional del texto, la práctica discursiva y la práctica social. Los resultados indican la similitud en la búsqueda de la corresponsabilidad de los hombres en la igualdad de género.

PALABRAS CLAVE: DISCURSO • IGUALDAD DE GÉNERO • CAMPAÑA HEFORSHE • CAMPAÑA ÉLPORELLA • LATINOAMÉRICA.



## INTRODUÇÃO

Prevista na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), de 1948, a igualdade de gênero ganhou importância também nas Organizações das Nações Unidas (ONU), configurando-se como quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para 2030. De forma específica e resgate histórico, para dar luz e maior ênfase ao tema, desde 2010 existe a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, conhecida como ONU Mulheres, que foi criada “para unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres”, conforme o site da organização<sup>1</sup>. Sua apresentação institucional reforça ainda o “apoio a articulações e movimento de mulheres e feministas, entre elas mulheres negras, indígenas, jovens, trabalhadoras domésticas e trabalhadoras rurais”.

Conforme explicita em sua página, a entidade apresenta seis áreas prioritárias de atuação: liderança e participação política das mulheres; empoderamento econômico; fim da violência contra mulheres e meninas; paz e segurança e emergências humanitárias; governança e planejamento; normas globais e regionais.

Um dos movimentos da organização se consolida na campanha<sup>2</sup> HeForShe (ElesPorElas), considerada uma das primeiras e mais conhecidas campanhas globais da ONU Mulheres, criada em setembro de 2014 como “um esforço global para envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial, e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade”<sup>3</sup>.

Além do site global – que não possui adaptações regionais além do caráter de tradução –, percebe-se o site da ONU Mulheres como principal fonte oficial das informações acerca da campanha, sendo os sites regionais focados em ações localizadas, com desdobramentos de narrativas mais aderentes à cultura regionalizada e ao enfrentamento dos problemas mais evidentes em cada país. No caso da América Latina, além do site do escritório regional, estão disponíveis os dos escritórios nacionais do Brasil, Colômbia, Equador e México, além de uma oficina multinacional no Caribe.

Em estudos anteriormente realizados pelas autoras (Kauer; Alves; Carvalho, 2020), percebe-se o destaque do envolvimento de dois países: Brasil e México. No primeiro, há uma adesão à campanha através de versionamento linguístico e adaptação com o uso da hashtag #ElesPorElas, além de promover a visibilidade da campanha por intermédio de celebridades brasileiras. O México, por sua vez, é um país que se destaca na apropriação do movimento #HeForShe, principalmente com o enfoque da projeção da mulher na política do país, ampliando seu espaço de presença e representação.

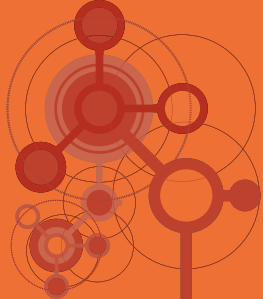
Diante da oportunidade de analisar o discurso de uma campanha de mobilização social de caráter global, o tema se cristaliza, tendo como escopo principal a promoção da igualdade de gênero. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o discurso e a apropriação da campanha HeForShe nesses dois países, Brasil e México, observando as adaptações discursivas realizadas frente ao contexto atual, considerando a pandemia global e o impacto desse cenário na promoção da igualdade.

Para atingir seu objetivo, o presente estudo se sedimenta com o suporte de pesquisa bibliográfica e acesso aos conteúdos dos sites da ONU Mulheres dos países selecionados. Para o exame dos dados, aciona a Análise Crítica do Discurso (ACD), conforme Fairclough (2001), utilizando uma análise tridimensional do texto, prática discursiva e prática social.

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

<sup>2</sup> Entende-se como campanha a soma de esforços comunicacionais que resultam em um conjunto de peças com o mesmo tema e conceito criativo, visando comunicar, anunciar e informar, conforme suporte teórico de Sampaio (2003).

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elsporelas/>. Acesso em: 21 abr. 2021.



## REFERENCIAL TEÓRICO

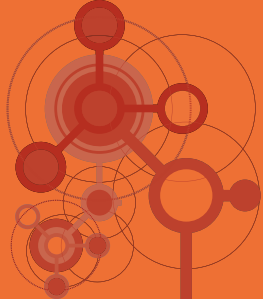
A mobilização social é determinante no processo de emancipação e mudança social, que se estabelece “[...] quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando, quotidianamente, resultados decididos e desejados por todos” (Toro; Werneck, 2004, p.13). Os sujeitos, quando dotados de um sentido de liberdade e de autonomia na configuração de suas redes relacionais e de interações, se aproximam do que os autores indicam como um processo de convocação de vontades para uma mudança de realidade, mediante propósitos comuns, estabelecidos em consenso. Tal convocação “envolve o compartilhamento de discursos, visões e informações e, por isso, exige ações de comunicação em seu sentido mais amplo” (Mafra, 2010, p.11).

Gerar este sentimento – ou seja, *mobilizar* – é, portanto, “[...] convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados” (Toro; Werneck, 2004, p.13) e demanda a partilha de um objetivo em comum, cunhado como um horizonte ético que concede sentido. Em estudo anterior (Kauer; Alves; Carvalho, 2020), destaca-se a igualdade de gênero como um tema que atua, de forma crescente, como horizonte ético presente em projetos de mobilização na última década. Embasado na luta contra o tratamento mundialmente generalizado desigual e inferior de indivíduos do gênero feminino, o ativismo das mulheres – dividido historicamente nas três ondas do feminismo – conquistou e trabalha para conquistar, em diversos países, os direitos humanos das mulheres, desde o voto feminino até a proteção contra a violência de gênero.

Voltando o olhar para a América Latina, há consenso entre os pesquisadores sobre o tema da igualdade de gênero e sua importância para o desenvolvimento sustentável dos países. Ainda assim, a região continua sendo uma das mais desiguais e, recentemente, passou a enfrentar perigos de retrocessos em decorrência de um conservadorismo político e social emergente (Cepal, 2019).

Como expõe Marta Lamas (2007), a América Latina apresenta perspectivas alentadoras, mas deprimentes. Apesar dos avanços claros, também são evidentes as desigualdades persistentes e as ameaças de retrocesso, que, em alguns casos, já ocorrem. Lamas também destaca como “as assimetrias que historicamente têm regido a relação entre homens e mulheres se agravam em contextos multiétnicos, multiculturais e multilíngues” (2007, p.134, tradução nossa), e isso se torna claro ao olhar não só para as desigualdades de renda entre os gêneros, mas também ao observar que mulheres negras e indígenas recebem significativamente menos que seus pares masculinos e ainda menos que mulheres brancas, com uma desigualdade que aumenta quanto maior o nível de educação (Cepal, 2019; Lamas, 2007).

A autora ainda destaca um problema característico da América Latina e intrinsecamente conectado às opressões sofridas pela mulher latina: a maternidade forçada. Para ela, não só há a necessidade de uma maior educação sexual e de informações sobre contraceptivo para jovens mulheres, mas também da legalização do aborto, fato que, no mínimo, evidencia um problema de justiça social, já que “[...] as mulheres com recursos abortam sem perigo nos consultórios particulares de seus ginecologistas, enquanto as demais arriscam sua saúde e vida” (Lamas, 2007, p.138, tradução nossa). A resistência à descriminalização do aborto, no entanto, não demonstra enfraquecimento em diversos países, pois está profundamente ligada à influência religiosa sobre os políticos e legisladores e com a baixa incidência feminina na política. Mesmo no caso recente da Argentina, ainda é necessário mudar diversas normas sociais, arranjos institucionais e relações de poder para que se possa diminuir a brecha de execução, ou seja, a lacuna entre os direitos sancionados e sua efetiva realização (Riggirozzi; Grugel, 2021).



Lamas esclarece umas das perspectivas da relação entre a maternidade forçada e a persistente divisão sexual do trabalho: “o círculo vicioso da maternidade precoce, número de filhos, falta de educação e menos capacitação profissional constituem uma ‘estrutura de desvantagem’ que reforça a pobreza, a desigualdade e a marginalização” (Lamas, 2007, p.135). A isso se soma o trabalho doméstico não remunerado e o trabalho de cuidado humano, ambos ainda considerados destino “natural” das mulheres da região. Esta situação foi intensificada na pandemia da covid-19 e certamente causa e causará maiores dificuldades para as mulheres latino-americanas.

Para pensar melhor nas questões interseccionais que assolam mulheres em contextos multiétnicos – tais como os encontrados na área geográfica focalizada no presente artigo –, faz-se necessário estudar como as estruturas que contribuem para as violações dos direitos humanos se relacionam. Kimberlé Crenshaw (2002) ressalta o avanço do debate de gênero em relação ao de raça e fala sobre alguns dos dilemas na incorporação da perspectiva interseccional à luta pelos direitos humanos. A autora traz a noção de “‘diferenças que fazem diferença’ na forma como vários grupos de mulheres vivenciam a discriminação” (Crenshaw, 2002, p.173). É possível afirmar que há uma certa invisibilização dessa interseccionalidade que precisa ganhar luz e se fazer presente no combate à desigualdade de gênero, já que seu caráter estrutural, como aponta Crenshaw, faz que políticas ou decisões gerem fardos desproporcionais para certos tipos de pessoa, mesmo que não intencionalmente.

Com base nesse percurso reflexivo, pode-se destacar o papel da ONU Mulheres na promoção da igualdade através de seu discurso e pelo desdobramento de suas campanhas e ações, o que responde, de certa forma, ao olhar de Boaventura de Souza Santos (2001, p.35), “[...] não há identidade sem diferença e a diferença pressupõe uma certa homogeneidade que permite identificar o que é diferente nas diferenças”. Identidade pressupõe diferença, mas, aqui, busca-se localizar os direitos humanos nessa diferença.

## METODOLOGIA

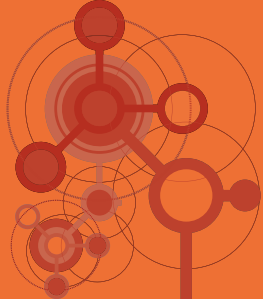
A Análise Crítica do Discurso (Fairclough, 2001) oferece suporte para o presente percurso metodológico, uma vez que estuda as interações sociais a partir da análise de textos, com ênfase na mudança social a partir da mudança discursiva, no ponto em que uma implica a outra mutuamente, conforme pode ser observado em sua leitura tridimensional, presente na Figura 1.

Figura 1: Concepção tridimensional do discurso



Fonte: adaptado de Fairclough (2001).

Assim, a proposta de Fairclough (2001) considera uma análise de discurso



[...] que focalize a variabilidade, a mudança e a luta: variabilidade entre as práticas e heterogeneidade entre elas como reflexo sincrônico de processos de mudança histórica que são moldados pela luta entre as forças sociais (Fairclough, 2001, p.58-59).

Fairclough (2001, p.58) afirma que a “análise de discurso preocupa-se não apenas com as relações de poder no discurso [...] mas também com a maneira como as relações de poder e a luta de poder moldam e transformam as práticas discursivas de uma sociedade ou instituição”. Assim, a ACD auxilia na análise do discurso da campanha HeForShe – promovida pela ONU Mulheres – nos países selecionados, partindo do texto de suporte, mas ampliando seu olhar para além dele, observando o contexto discursivo e promovendo reflexões sobre a realidade ou mudança social produzida. Fairclough (2001, p.90) propõe usar o termo discurso para designar “o uso de linguagem como forma de prática social”, ou seja, tomá-lo como uma forma de ação, o que se percebe de forma evidente na campanha da ONU Mulheres. O autor sublinha que “o discurso é uma prática não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado” (p.91).

Orientada por essa abordagem, a metodologia base deste estudo considera duas etapas de análise, com vistas a dar conta dos objetivos propostos: 1) identificar como a campanha e seus resultados são apresentados no site da ONU Mulheres nos dois países; 2) relacionar os achados com os contextos locais e contingência global, como a pandemia.

## RESULTADOS

A campanha HeForShe (ElesPorElas) foi lançada em 20 de setembro de 2014 como um dos movimentos da ONU Mulheres. Um dos motes da campanha é a abordagem de inclusão dos homens no debate, buscando seu engajamento para novas relações de gênero. Nos países da América Latina, o lançamento aconteceu no ano seguinte, 2015, com desdobramentos e adaptações feitas conforme a lacuna mais latente em cada país e seus contextos sociais, políticos e econômicos.

Uma vez que é uma iniciativa global das Nações Unidas, toma-se como fonte o site oficial do movimento<sup>4</sup> e a capa do site da ONU Mulheres de cada um dos países selecionados para este estudo. Os dados da investigação foram coletados considerando as informações/notícias encontradas sobre a campanha ao pesquisar pela expressão HeForShe ou ElesPorElas no campo de busca dos respectivos sites. Cabe salientar que, em razão do volume de dados encontrados, não é possível dar conta das informações relativas a todos os períodos desde o lançamento da campanha. Assim, do total de dados coletados, para fins de recorte e buscando promover o debate proposto por este estudo, foram selecionados os episódios em que a promoção da igualdade de gênero tem maior destaque.

No site mundial da HeForShe, é possível acompanhar de forma dinâmica a adesão de cada país à campanha, sendo que a organização classifica o nível de compromisso com a igualdade de gênero em Alto, Médio ou Baixo. De forma global, até o levantamento realizado dia 21 de abril de 2021, o site indicava que mais de 2,2 milhões de pessoas se comprometeram com o movimento. Esse número revela o total de assinaturas virtuais, que permitem, de forma remota, a adesão de toda a população mundial, denotando uma simpatia ao tema de igualdade promovido pela campanha. Na oportunidade, o site também quantificou que a ONU Mulheres gerou mais de 1,3 bilhões de conversas nas redes sociais, 1,7 milhões de compromissos HeForShe e mais de 1,1 mil eventos comunitários HeForShe (Figura 2).

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.heforshe.org>. Acesso em: 21 abr. 2021.

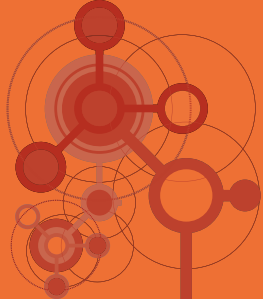


Figura 2: Status global de assinaturas em adesão à campanha



Fonte: HeForShe.

Os dados demonstram uma prática de mudança social estabelecida em nível mundial, com o envolvimento das pessoas tanto no âmbito das assinaturas como na participação em eventos e via redes sociais do movimento. O site da campanha, por sua vez, ao trazer o número de assinaturas em processo contínuo de atualização, apresenta uma prática discursiva (Fairclough, 2001), trazendo a força desse discurso como elemento de referência, além de gerar uma lógica de monitoramento da campanha, que ainda se apresenta ativa, mesmo que trazendo baixos índices de evolução.

Ao analisar os países selecionados, percebe-se uma adesão considerada alta pelo movimento, conforme o quadro 1. Porém, passados mais de seis meses de uma primeira coleta para o estudo, tanto o Brasil como o México não apresentam uma evolução significativa no processo de adesão a esse comprometimento quando comparamos dados coletados em setembro de 2020 e o novo recorte, em abril de 2021, conforme indicado no quadro 1. Nesse intervalo, o Brasil cresceu em 3,7% e o México em 3,38% o número de assinaturas.

Quadro 1: Adesão por país

| País   | Adesão (nº absolutos) em 10/09/2020 | Adesão (nº absolutos) em 21/04/2021 | Nível de Compromisso |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Brasil | 71.038                              | 73.664                              | Alto                 |
| México | 137.782                             | 142.443                             | Alto                 |

Fonte: elaborado pelas autoras, com base nos dados do site do movimento.

Na capa do site ONU Mulheres Brasil (Figura 3), a campanha aparece em destaque como uma aba – ElesPorElas – na barra das informações principais, no topo da página, direcionando para a página da campanha no país<sup>5</sup>.

5 Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

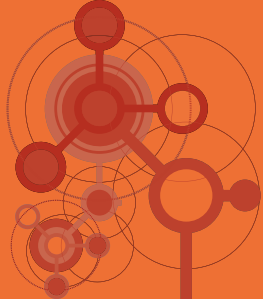


Figura 3: Capa do site ONU Mulheres Brasil



Fonte: ONU Mulheres.

No Brasil, a campanha #HeForShe ou #ElesPorElas tem seu lançamento potencializado no dia 24 de junho de 2015, quando há a apropriação midiática do canal de televisão por assinatura GNT, que projetou a campanha para uma determinada classe populacional com a meta de atingir 100mil assinaturas de adesão. Diversas ações foram realizadas pelo canal, tendo como ênfase a discussão e o engajamento de homens e mulheres à causa, utilizando, para isso, a visibilidade de artistas que se somaram à campanha para incentivar a adesão e o apoio do público.

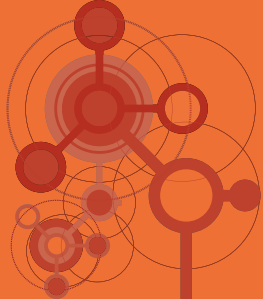
Posteriormente, no dia 5 de fevereiro de 2018, a ONU lança a campanha #CarnavalElesPorElas<sup>6</sup>, com enfoque no respeito à mulher, principalmente durante o período do Carnaval, considerado uma festa patrimônio cultural do Brasil, mas também um período fortemente marcado pela cultura do assédio sexual. A campanha objetiva modificar os dados registrados no ano anterior: nos quatro dias de feriado do Carnaval de 2017, a Central de Atendimento à Mulher (Disque 180) registrou mais de 2mil atendimentos a mulheres vítimas de diversos tipos de agressão (Gasman, 2018). Sob a ótica da prática discursiva, há uma adaptação da hashtag, com inserções de contextos pontuais, como o Carnaval ou a covid-19.

Em 23 de abril de 2020, a campanha incorpora o contexto da pandemia e busca relatos de homens que promovem a igualdade de gênero dentro de casa, considerando que o tempo de permanência nos domicílios é maior no período. Tal prática discursiva apresenta o que Fairclough (2001) indica como força e coerência, considerando o alinhamento de contextos globais que afetaram diretamente a realidade doméstica de grande parte dos domicílios do Brasil. O principal enfoque do discurso é a redução das desigualdades de gênero e da sobrecarga das mulheres.

O compartilhamento de tarefas de trabalho doméstico e de cuidado com crianças, adolescentes, pessoas idosas e com deficiência é uma das ações mais concretas que homens podem assumir em suas casas e junto às suas famílias para responder à pandemia da covid-19 (ONU Mulheres, 2020).

A ação digital se dá pelo uso da hashtag #ElesPorElasEmCasa (#HeForSheAtHome) e faz um chamamento para o envio de histórias e compartilhamento via mídias sociais.

6 Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/a-responsabilidade-sobre-o-assedio-e-do-assediador-por-nadine-gasman/>. Acesso em: 21 abr. 2021.



Ainda se percebe a possibilidade de regionalização do discurso da campanha, como no exemplo do Comitê Gaúcho Impulsor do Movimento #ElesPorElas #HeForShe que, em junho de 2020, no Rio Grande do Sul, lança a campanha Máscara Roxa. A campanha ainda está em curso e tem como propósito contribuir para a redução dos casos de violência decorrentes do isolamento pela pandemia. Consiste em ter farmácias como canais facilitadores de denúncia de violência contra mulheres. Ao chegar à farmácia, a mulher deve pedir a máscara roxa, que é a senha para que o atendente saiba que se trata de um pedido de ajuda. Na sequência, o profissional deve informá-la de que o produto está em falta, pegando alguns dados para avisá-la quando chegar.

Conforme depoimento do coordenador da campanha, Edegar Pretto, no contexto da pandemia e do isolamento, muitas vítimas não conseguem sequer fazer uma ligação para pedir ajuda. Então, o que a campanha propõe é “unir o poder público e a sociedade em um verdadeiro cerco aos agressores. Nós queremos que eles se sintam acuados, com medo, e não as mulheres” (No RS..., 2021). Por meio de Orientações Políticas, Culturais e Ideológicas (Fairclough, 2001), a prática social se configura neste tipo de campanha, produzindo sentidos aderentes ao discurso da campanha global da organização ONU Mulheres.

Ainda, em relação à pandemia da covid-19, cabe destacar outra leitura de contexto relevante junto aos dados encontrados no site ONU Mulheres Brasil. No primeiro semestre de 2020, as notícias e campanhas estavam mais voltadas à questão do aumento das agressões contra a mulher, ampliadas pelas condições de isolamento social, bem como da igualdade na distribuição de atividades e responsabilidades domésticas. Já no segundo semestre, notícias e programas voltados à recuperação socioeconômica começaram a dividir espaço com as demais informações, um reflexo mundial da pandemia e de seus diversos efeitos. Conforme pesquisa do IPEA em conjunto com a ONU Mulheres (ONU Mulheres, 2021), com a covid-19, mais de 2 milhões de trabalhadoras domésticas perderam seus empregos só em 2020, tornando-se a segunda categoria mais afetada durante a pandemia. A alta informalidade e o limitado acesso a direitos trabalhistas as deixam em situação de maior vulnerabilidade ante as crises, seja econômica, seja sanitária, ou composta, como é o caso da gerada pela pandemia.

Em âmbito geral, a campanha #ElesPorElas brasileira apresenta uma linha do tempo e desdobramentos com ênfase no respeito à mulher, tendo como pilar os dados de violência doméstica e o combate ao abuso e ao assédio, crimes evidenciados em índices de denúncia e continuamente relatados pela mídia no país. Ainda, a imagem e os depoimentos das celebridades acionam a interdiscursividade (Fairclough, 2001) com temas interseccionais ao de gênero, especialmente o de raça. Salienta-se que tal foco pode ser paradoxal, pois a associação de artistas brasileiros à campanha, por um lado chancela a causa, promovendo sua visibilidade, mas por outro, empresta um olhar que pode parecer menos realista, mais associado à ficção, inerente ao fazer artístico.

Em termos de prática discursiva (Fairclough, 2001), a campanha #HeForShe, no Brasil, tem seu versionamento ao português ampliado e consistente, com o uso da #ElesPorElas. É curioso o fato de o Brasil usar no plural esse chamamento, diferentemente dos versionamentos em espanhol, como observado nos demais países da América Latina.

Na capa do site ONU Mujeres México<sup>7</sup>, a Campanha HeForShe (sem tradução para o espanhol) aparece em meio às informações distribuídas na página, destacada pela identidade visual da campanha, como é possível observar na Figura 4.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://mexico.unwomen.org/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

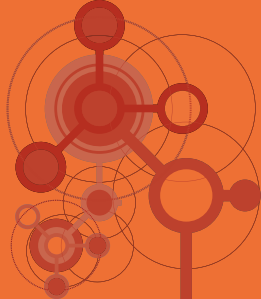


Figura 4: Capa do site ONU Mujeres México



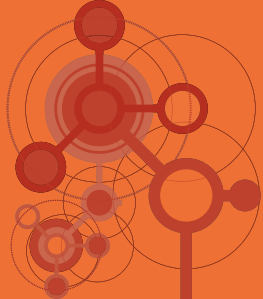
Fonte: <https://mexico.unwomen.org/>.

O México é um país que se destaca na apropriação do movimento #HeForShe, principalmente com o enfoque da projeção da mulher na política do país, ampliando sua presença e representação na área pública. O lançamento da campanha #HeForShe ou #HeForSheMX ocorre em 5 de março de 2015, com uma coletiva de imprensa. A data tem como marco o dia internacional da mulher. A hashtag foi *trend topic* em nível nacional.

Sequencialmente, em 20 de outubro de 2017, nove partidos políticos se somaram à campanha HeForShe para priorizar a igualdade de gênero no processo eleitoral de 2017 a 2018. O resultado efetivo desta ação se dá quando, em 6 de junho de 2019, o país aprova a reforma constitucional sobre a paridade de gênero, tornando o México o primeiro país da América Latina e Caribe a garantir que metade dos cargos dos três níveis de governo e poderes da União e órgãos autônomos sejam ocupados por mulheres. Há, portanto, uma prática de mudança social efetiva, trazendo orientações políticas relevantes na ótica de Fairclough (2001). O México ocupa o quinto lugar no Ranking Mundial de Mulheres no Parlamento, com 48,2% na Câmara dos Deputados e 49,2% no Senado.

Já em 16 de abril de 2020, há o lançamento da hashtag #HeForSheDesdeCasa, com a oferta de um guia<sup>8</sup> para auxiliar a criar espaços colaborativos no cotidiano durante a quarentena trazida pela covid-19. A ênfase se dá nas masculinidades positivas e em como ambientes colaborativos e saudáveis com perspectiva da igualdade de gênero são criados diariamente. A iniciativa

8 Disponível em <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2020/marzo%202020/gua-masculinidades-onumujeresmx.pdf?la=es&vs=3923>. Acesso em: 25 abr. 2021.



mexicana busca orientar os homens, de maneira clara, sobre quais medidas eles podem adotar para prevenir a violência contra as mulheres e meninas, como eles podem agir para reduzir as desigualdades de gênero, que se acentuam na demanda cotidiana doméstica e familiar em resposta à covid-19, e como eles podem gerir as próprias emoções diante da pandemia.

Ainda no contexto associado à pandemia da covid-19, o site ONU Mujeres México lança, em julho de 2020, uma ação chamada “Heroínas: las Mujeres en el contexto de covid-19” (ONU Mujeres México, 2020). Esta ação não está vinculada à campanha #HeForShe, mas sinaliza o contexto em que se enredam os sentidos produzidos pelo discurso da ONU Mujeres deste país. Conforme o site, o objetivo da ação é, através das histórias de mulheres heroínas em meio à pandemia, visibilizar a contribuição de mulheres à sociedade mexicana no contexto da covid-19. Um discurso que evidencia a busca pela posição de uma mulher com papel social e político ativos, alinhados com os resultados observados no engajamento da mesma ordem na campanha #HeForShe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

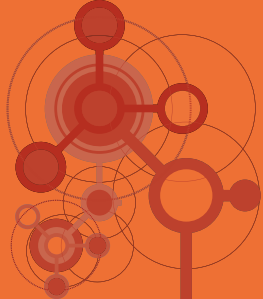
Este estudo teve como objetivos analisar o discurso e a apropriação da campanha HeForShe promovida pela ONU Mulheres no Brasil e no México, além de discutir a potência dessas ações, relacionando os achados com os contextos locais e a contingência global, como a pandemia.

Para visualizar estes achados, sintetizamos as principais similaridades e diferenças na construção da campanha no Brasil e no México (Quadro 2).

Quadro 2: Síntese dos resultados

|                                      | Brasil                                                                                                                                                                                                | México                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diferenças – Contexto Geral          | 1. Ênfase do discurso na imagem de celebridades brasileiras, em maior parte atores reconhecidos, que cancelam a campanha e promovem sua visibilidade.                                                 | 1. Ênfase do discurso com o foco da projeção da mulher na esfera política do país, ampliando sua participação e, em consequência, sua representação. |
|                                      | 2. Campanha com espaço na mídia nacional, mas com menos evidências de práticas sociais.                                                                                                               | 2. Campanha com apelos mais racionais, aponta para prática social com ênfase na orientação política e ideológica.                                    |
| Diferenças – Contexto da Pandemia    | 3. Destaque maior ao tema sensível e predominante da violência contra a mulher.                                                                                                                       | 3. Valorização das mulheres no espaço público e social, colocando-as como heroínas da linha de frente da pandemia.                                   |
| Similaridades – Contexto Geral       | 1. Corresponsabilidade. Destaque da campanha para a mensagem de que homens e meninos têm papel fundamental na equidade de gêneros.                                                                    |                                                                                                                                                      |
|                                      | 2. Ênfase na busca de adesões ao movimento.                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |
|                                      | 3. Autopromoção da ONU em seu papel e relevância para a mobilização mundial.                                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
|                                      | 4. Desdobramento do discurso da campanha para a temática da violência baseada em gênero, em uma visível relação cultural e histórica colonialista de violência em relação à mulher na América Latina. |                                                                                                                                                      |
| Similaridades – Contexto da Pandemia | 1. Discursos voltados para a atenção à desigualdade de responsabilidade pelo cuidado doméstico e humano das mulheres, reforçada na pandemia. #HeForSheDesdeCasa ou #ElesPorElasEmCasa.                |                                                                                                                                                      |

Fonte: elaborado pelas autoras.



É possível notar que a campanha e seus desdobramentos discursivos mantiveram o destaque ao aspecto essencial da necessidade do entendimento por parte dos homens e meninos sobre seu papel fundamental na equidade de gêneros, buscando gerar um sentimento de corresponsabilidade. É evidente a ênfase na busca de adesões ao movimento, como garantia do reconhecimento da causa fundante do HeForShe como perspectiva de autopromoção da ONU bem como de chancelar relevância para a mobilização mundial.

Ainda, há um especial desdobramento do discurso da campanha para a temática da violência baseada em gênero, em uma visível relação cultural e histórica colonialista de violência em relação à mulher na América Latina. Os resultados nos indicam a adaptação da campanha em derivações do uso da hashtag no Brasil e no México, conforme determinados contextos. Sob a ótica da prática discursiva (Fairclough, 2001), há uma coerência nessa adequação de consumo do discurso da campanha que visa gerar uma mudança social efetiva com a produção de sentido regional compartilhado como o festival nacional aludido na #CarnavalElesPorElas (Brasil) ou a ainda desigual responsabilidade pelo cuidado doméstico e humano (Lamas, 2007) das mulheres latinas, reforçada na pandemia (#HeForSheDesdeCasa ou #ElesPorElasEmCasa ou #HeForSheAtHome).

O discurso presente na campanha #HeForShe no México evidencia a prática social com ênfase na orientação política e ideológica e na promoção de sentidos, principalmente com o enfoque da projeção da mulher na esfera política do país, ampliando seu espaço e sua representação. Outros focos da campanha são valorizar as masculinidades positivas e as maneiras como ambientes colaborativos e saudáveis com perspectiva da igualdade de gênero são criados diariamente, principalmente considerando a pandemia. Mesmo com a problemática da covid-19, o discurso da ONU Mujeres ganha tons sociais de valorização e visibilidade da mulher no espaço público e social, colocando-as como heroínas da linha de frente da pandemia, um valor associado aos demais enfoques políticos e sociais encontrados na análise da campanha #HeForShe no México.

Por outro lado, no Brasil, há uma maior ênfase na prática discursiva, voltada ao consumo do conteúdo das celebridades brasileiras que chancelam a campanha e promovem sua visibilidade, mas que emprestam um olhar que pode parecer mais associado à ficção e, portanto, com menos evidências de práticas sociais. Ainda na ótica da prática discursiva (Fairclough, 2001), a campanha #HeForShe, no Brasil, tem seu versionamento amplo ao português e ao plural, com o uso da hashtag #ElesPorElas. No contexto da pandemia, os discursos analisados ressaltam o tema sensível e predominante da violência contra a mulher, bem como das desigualdades domésticas e profissionais.

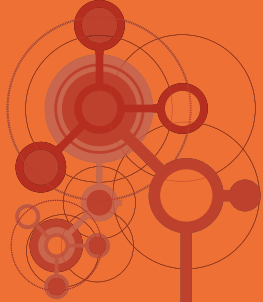
A ONU Mulheres, ao promover sua materialização discursiva por seus diversos espaços comunicacionais, se posiciona como uma organização que empresta às campanhas e a seus versionamentos multinacionais seu espaço de poder, de modo que os discursos, embora não aleatórios e/ou desprovidos de intenção, talvez ainda não consigam mobilizar vontades e realidades de forma ampliada, mas sim processual. O horizonte ético é evidente, mas as mudanças sociais ainda precisam de contínuo acionamento de texto e prática discursiva para que a igualdade de gênero possa se tornar realidade.

## REFERÊNCIAS

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *La autonomía de las Mujeres en escenarios económicos cambiantes*. Santiago: Cepal, 2019.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v.10, n.1, p.171-188, 2002.

FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília, DF: Editora da UnB, 2001.



GASMAN, Nadine. #CarnavalElesPorElas – A responsabilidade sobre o assédio é do assediador. *ONU Mulheres*, Brasília, DF, 5 fev. 2018. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/a-responsabilidade-sobre-o-assedio-e-do-assediador-por-nadine-gasman/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

KAUER, Carolina; ALVES, Denise A.; CARVALHO, Cristiane M. Similaridades e diferenças na promoção da igualdade de gênero: um estudo da campanha HeForShe na América Latina. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 15., 2020, Medellín. *Anais [...]*. Medellín: UPB/ALAIC, 2020.

LAMAS, Marta. Género, desarrollo y feminismo en América Latina. *Pensamiento iberoamericano*, Madrid, n.0, p.133-152, 2007.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. Mobilização social e comunicação: por uma perspectiva relacional. *Mediação*, Belo Horizonte, v.11, n.10, p.106-118, 2010.

NO RS, mulheres vítimas de violência podem denunciar em farmácias. *PT*, [s.l.], 9 abr. 2021. Disponível em: <https://pt.org.br/no-rs-mulheres-vitimas-de-violencia-podem-denunciar-em-farmacias/>. Acesso em: 16 ago. 2021.

ONU MUJERES MÉXICO. Heroínas: las Mujeres en el contexto de covid-19. *ONU Mujeres México*, Ciudad de México, 2 jul. 2020. Disponível em: <https://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2020/06/heroinas-covid19/heroinas-covid>. Acesso em: 25 abr. 2021.

ONU MULHERES. #ElesPorElasEmCasa incentiva homens brasileiros a mostrar tarefas domésticas assumidas na quarentena da covid-19. *ONU Mulheres*, Brasília, DF, 6 mai. 2020. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/esporelasemcasa-incentiva-homens-brasileiros-a-mostrar-tarefas-domesticas-assumidas-na-quarentena-da-covid-19/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

ONU Mulheres Brasil. Série aborda direitos e vulnerabilidades de trabalhadoras domésticas na covid-19. *ONU Mulheres*, Brasília, DF, 21 jun. 2021. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/serie-aborda-direitos-e-vulnerabilidades-de-trabalhadoras-domesticas-na-covid-19/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

RIGGIROZZI, Pia; GRUGEL, Jean. La legalización del aborto en Argentina es sólo el comienzo de la batalla por los derechos reproductivos en América Latina. *LSE*, London, 18 fev. 2021. Disponível em: <https://blogs.lse.ac.uk/latamcaribbean/2021/02/18/la-legalizacion-del-aborto-en-argentina-es-solo-el-comienzo-de-la-batalla-por-los-derechos-reproductivos-en-america-latina/>. Acesso em: 1 jul. 2021.

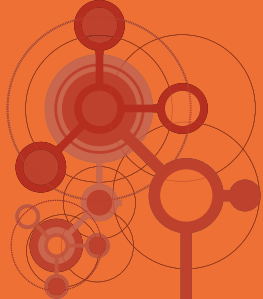
SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, Boaventura de S. Entre próspero e caliban: colonialismo, pós-colonialismo e inter-identidade. In: RAMALHO, Maria Irene; RIBEIRO, António Sousa (org.). *Entre ser e estar*: raízes, percursos e discursos da identidade. Porto, Portugal: Afrontamento, 2001.

TORO, José B.; WERNECK, Nísia M. D. *Mobilização social*: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

---

Artigo submetido em 28.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Lugares de fala contra o sexismo da campanha ElesPorElas: análise do discurso organizacional

Places of speech against the sexism of the HeForShe campaign: an  
organizational discourse analysis

Lugares de enunciación contra el sexismo de la campaña ÉlPorElla:  
análisis del discurso organizacional



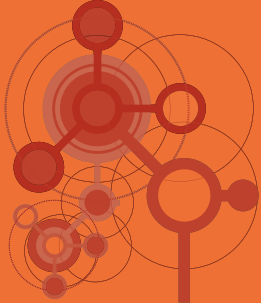
Phillipp Dias Gripp

- Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (POSCOM/UFSM).
- Mestre POSCOM/UFSM.
- E-mail: phidgripp@gmail.com



Ada Cristina Machado Silveira

- Professora titular do POSCOM/UFSM.
- Pesquisadora do CNPq.
- Colaboradora do mestrado profissional em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa (Unipampa).
- E-mail: ada.silveira@ufsm.br



## Resumo

O artigo examina o discurso organizacional do movimento pela igualdade de gênero HeForShe/ElesPorElas da ONU Mulheres, com atenção ao debate sobre lugares de fala. Embasando-se na semiótica discursiva paratextual de contextualização sócio-histórica e enunciativa, a análise é feita por meio de três estratégias: 1) contextualização histórica e identidade visual; 2) protagonismo feminino e convite à cooperação masculina; e 3) implementação e alcance da campanha. Evidencia-se que a prática discursiva da ElesPorElas envolve homens como agentes na luta contra o sexismo e se sustenta pelo feminismo visionário.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO • GÊNERO • RELAÇÕES DE PODER • LUGAR DE FALA • ELESPORELAS.

## Abstract

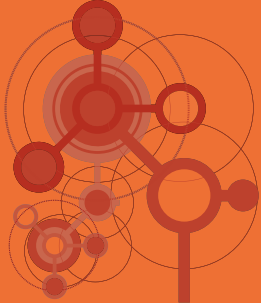
This article analyzes the organizational discourse of the HeForShe movement, built by the UN Women, minding the debate on places of speech. Based on the paratextual discursive semiotics of sociohistorical and enunciative contextualization, the analysis was performed by three analytical strategies: historical contextualization and visual identity; female protagonism and invitation to male cooperation; and campaign implementation and reach. The results indicate that HeForShe discursive practice is sustained by visionary feminism, involving men as agents in the fight against sexism.

KEYWORDS: DISCOURSE • GENDER • POWER RELATIONS • PLACE OF SPEECH • HEFORSHE.

## Resumen

Este artículo analiza el discurso organizativo del movimiento HeForShe/ÉlPorElla de ONU Mujeres, con atención al debate sobre los lugares de enunciación. Con base en la semiótica discursiva paratextual de contextualización sociohistórica y enunciativa, se realiza un análisis de estas tres estrategias: 1) la contextualización histórica e identidad visual; 2) el protagonismo femenino e invitación a la cooperación masculina; y 3) la implementación y alcance de la campaña. Es evidente que la práctica discursiva de ÉlPorElla involucra a los hombres como los agentes en la lucha contra el sexismo y se sustenta en el feminismo visionario.

PALABRAS CLAVE: DISCURSO • GÉNERO • RELACIONES DE PODER • LUGARES DE ENUNCIACIÓN • ÉLPORELLA.



## INTRODUÇÃO

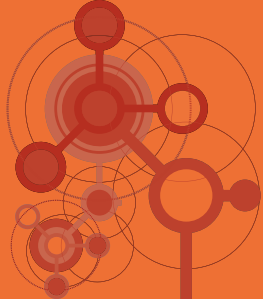
**D**jamila Ribeiro assinala que a noção de “lugar de fala” emerge como uma ferramenta que visa romper ordenações de que apenas pessoas com autoridade prévia poderiam falar a respeito de assuntos diversos, mas que também gera interdições, a exemplo da frase: “fique quieto, esse não é seu lugar de fala” (2017, p.56). A autora explica que a origem do termo é incerta e sua fundamentação não está determinada por uma epistemologia específica. Ribeiro (2017) pondera o lugar de fala pelo ponto de vista feminista, mas aponta que é possível embasá-lo através de diferentes correntes teóricas: estudos psicanalíticos, comunicacionais, outras vertentes feministas, raciais e decoloniais.

Diante da ainda atual carência epistemológica e rasa pluralidade do debate teórico acerca do termo, fundamentamos, em trabalho anterior, os lugares de fala por meio da argumentação foucaultiana e butleriana de relações de poder e discurso, além de destacarmos a dimensão identitária mobilizada pela noção (Gripp; Silveira, 2021). Esta reflexão definiu a noção como uma estratégia enunciativa que aliança a fala do sujeito à identidade temporariamente assumida por ele em situações de comunicação. Tal abordagem (Gripp; Silveira, 2021) encontrou proficuidade especialmente nas análises de situações comunicacionais em que sujeitos são convocados a falar e agir em conjunto nas lutas de outrem. Em Gripp e Silveira (2021), problematizamos o uso da noção ao evidenciarmos sua ambivalência: 1) representacional na manifestação de recusas e interdições enunciativas; e 2) discursiva na sua expressão dialógica.

Com base em tal fundamentação (Gripp; Silveira, 2021), este artigo examina o discurso organizacional do movimento pela igualdade de gênero HeForShe/ElesPorElas da ONU Mulheres para atentar aos debates sobre lugares de fala e combate ao sexismo nas relações de gênero. Observamos as estratégias discursivas e institucionais praticadas pelo movimento e, com isso, buscamos evidenciar os balizadores de seu discurso, possíveis produções de sentidos e o lugar de fala de homens e mulheres nas lutas pela igualdade de gênero na visão da ONU Mulheres.

O discurso organizacional do movimento é examinado pela diretriz da semiótica discursiva em âmbito paratextual de contextualização sócio-histórica e enunciativa, alicerçado no modelo proposto por Duarte e Castro (2014). A paratextualidade reconhece que os textos mantêm relações com o entorno e as marcas discursivas dessa relação são recuperadas na análise, por meio de estratégias que identificam e descrevem a história, a configuração sociocultural e da identidade do objeto empírico, além dos/as responsáveis pela produção enunciativa e do público-alvo, com o objetivo de preservar e promover a marca (Duarte; Castro, 2014). Para tanto, observamos publicações do site do ElesPorElas na internet, o enunciado de lançamento proferido por Emma Watson e entrevistamos Nadine Gasman, representante da ONU Mulheres no Brasil, sobre a campanha. Após a análise paratextual, interpretamos e avaliamos os dados identificados.

Diante disso, o artigo se divide em três seções de caráter analítico, a fim de evidenciar o discurso organizacional do ElesPorElas, com destaque aos debates sobre lugar de fala e relações de gênero. As seções foram nomeadas conforme os critérios de análise que ressaltam as marcas paratextuais do movimento: contextualização histórica e da identidade visual; protagonismo feminino e convite à cooperação masculina; estratégias de implementação e alcance da campanha. Optamos, então, por apresentar a interpretação dos dados e a avaliação em conjunto às considerações finais.



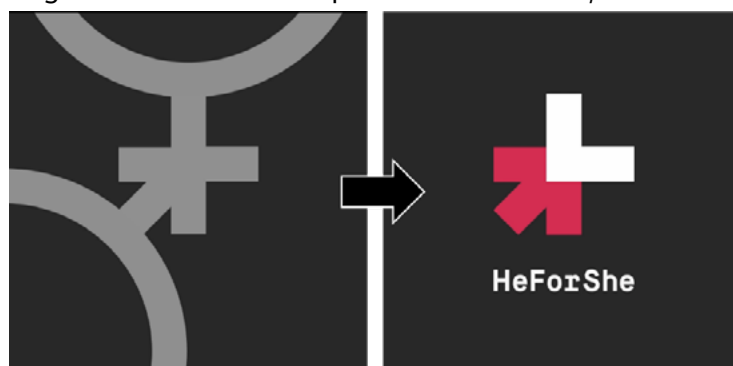
## CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E DA IDENTIDADE VISUAL

O movimento HeForShe, traduzido no Brasil como ElesPorElas, foi lançado mundialmente no dia 20 de setembro de 2014 na sede da Organização das Nações Unidas (ONU) em Nova York. Constitui-se como um meio de implementação do Plano Estratégico Global da ONU Mulheres (2014-2017), que foi desenvolvido com base nas conclusões aprovadas em 2004, na 48ª Sessão da Comissão das Nações Unidas sobre a Situação das Mulheres. A Sessão deu destaque à participação dos homens nas mobilizações pela igualdade de gênero e solicitou que eles exerçam papéis e responsabilidades na causa (ONU Mulheres, 2015a).

A Comissão sobre a Situação das Mulheres, conforme Raewyn Connell (2016), é uma das mais antigas agências da ONU – datada de 1940 – e das maiores reuniões anuais de lideranças globais que objetivam discutir os direitos das mulheres. Connell (2016) aponta que parte das ONG participantes do evento de 2004 não estavam satisfeitas com o foco da reunião em homens e meninos, pois se atinham à visão de que eles seriam exclusivamente perpetradores de violência. Porém, alguns consensos foram registrados no documento de orientações de políticas públicas da 48ª Sessão sobre Situação das Mulheres, denominado “O papel de homens e meninos na conquista da igualdade de gênero”. O documento é o primeiro amplo acordo internacional definido sobre o assunto, que “[...] criou uma referência para futuras discussões sobre igualdade de gênero, apresentando a igualdade de gênero como um projeto positivo para os homens” (Connell, 2016, p.112).

A marca do HeForShe, então, foi elaborada com a proposta de ilustrar o conceito de convite à participação dos homens nas lutas contra o sexismo. O site do movimento explica que a marca foi pensada ao considerar os tradicionais símbolos que designam o feminino (♀) e o masculino (♂). O logotipo foi desenvolvido com a junção dos dois ícones e busca representar a luta pela igualdade de gêneros em benefício de todas/os através da união entre sujeitos de gêneros diferentes. A união dos símbolos na construção do logotipo e suas características podem ser vistas na Figura 1.

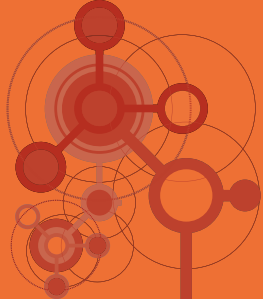
Figura 1: Marca da campanha ElesPorElas/HeForShe



Fonte: <https://www.heforshe.org/pt-br>.

O logotipo contrasta de forma dinâmica a cor magenta no símbolo masculino e o branco no feminino em um fundo cinza escuro. Conforme o site, a escolha pelo destaque do magenta expressa juventude, energia e ação, além de paixão e estímulo. Ao ter em conta que a cor magenta é geralmente associada ao gênero feminino, acreditamos que a opção de utilizá-la no símbolo masculino demonstra a tentativa de desconstrução de estereótipos sociais e a defesa de que características julgadas como femininas também sejam manifestadas por homens, além de indicar que eles poderiam levar expressividades da cor – uma nova energia, ação, paixão e estímulo – à luta contra o sexismo.

Em 2015, a página oficial do movimento na internet explicava que as lutas por igualdade de gênero foram criadas e lideradas por e para as mulheres, mas que homens já começavam a participar de ações e debates sobre o tema. Em 2016, a página teve configurações no layout e este fragmento foi excluído. Mais abaixo, na mesma aba, ficavam expostas dinamicamente frases de apoio às lutas feministas de homens reputados como influentes no âmbito social internacional, também excluídas. Nesse



encadeamento de mudanças no site, aponta-se que os textos oficiais fornecidos entre 2014 e 2015 para explicar o HeForShe e que servem de base para a escrita desta análise paratextual eram versões em inglês ou espanhol. Eles foram substituídos em 2015 por traduções para o português. Salientamos que os documentos se referem ao ElesPorElas ora como campanha ora como movimento, por isso também são utilizadas as duas designações neste trabalho. Informações se repetem nos documentos e diferem-se em apontamentos relacionados às especificidades dos públicos-alvo.

Para o desenvolvimento da análise paratextual e para esclarecer dúvidas sobre a ElesPorElas, realizamos uma entrevista por e-mail com Nadine Gasman em julho de 2017. Quando questionada sobre o que motivou a criação da campanha, ela explica que o objetivo era "reunir pessoas de todos os sexos, gêneros, raças, etnias e classes sociais num esforço global para a remoção das barreiras sociais e culturais que limitam as mulheres e as impedem de usufruir de seus direitos humanos" (Gasman, 2017, p.1).

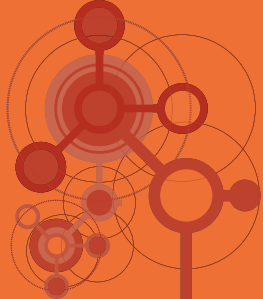
A campanha foi lançada na reunião de setembro através de um proferimento da atriz britânica Emma Watson, nomeada Embaixadora da Boa Vontade da ONU Mulheres em março de 2014. Watson (Emma..., 2014) se dirigiu às autoridades e convidados/as presentes pedindo ajuda para pôr fim à desigualdade de gênero, avaliando que, para isso ser tangível, é necessário o envolvimento de todas/os. Então, ela explica que a campanha objetiva mobilizar cada vez mais homens e meninas a participarem dessa mudança e ressalta que o HeForShe é o primeiro movimento desenvolvido pela ONU que se caracteriza pelo direcionamento do debate sobre igualdade de gênero também aos homens. Diante disso, a atriz os convidou a assumirem um papel a favor da luta pela igualdade de gênero, para que tanto as mulheres como os homens se beneficiem. Emma argumenta que o objetivo do HeForShe é alcançar a união.

Ao fim de sua fala, ela convoca os homens a se mobilizarem na luta e a refletirem: "Se não eu, quem? Se não agora, quando?" (Emma..., 2014). Essas perguntas se tornaram o slogan da campanha e são apresentadas e difundidas em diversos âmbitos nos quais a HeForShe é promovida e veiculada. No enunciado de lançamento, a atriz expõe que tais questões surgiram em momentos de dúvida e nervosismo sobre sua fala e seu direito de estar ali. Ao se entender como privilegiada em diferentes aspectos e considerar outras pessoas que talvez desempenhariam melhor aquele papel, ela admite que o seguinte estímulo a fez aceitar o desafio: não fosse ela, quem estaria ali, se não naquele momento, quando?

Consta-se que o slogan que aparece em divulgações da campanha é uma reverberação do enunciado de Emma. Há, por conseguinte, a reiteração e apropriação de outra voz que não apenas as que estão aparentemente presentes em textos de difusão da ElesPorElas: a voz de Emma. Gasman (2017, p.2), quando questionada sobre a aceitação da ElesPorElas pelo público, ressaltou e justificou a importância da fala da atriz:

A aceitação da ElesPorElas [...] tem sido muito grande e positiva desde o dia do seu lançamento com o discurso da [...] Emma Watson, por ela ter trazido argumentos com os quais as pessoas se identificam imediatamente, o que levou à viralidade do seu discurso. Ela mostrou que a pressão social que impõe aos homens formas hegemônicas de masculinidades faz com que eles se tornem opressores e, conseqüentemente, as mulheres sejam oprimidas.

É possível reconhecer, então, o HeForShe como um movimento global de luta contra o sexismo que busca auxiliar os homens a reconhecerem as pressões sociais que sofrem por conta das formas hegemônicas de masculinidades vigentes, bem como seus privilégios e conseqüentes opressões às mulheres. Diante disso, convoca-os a cooperarem com elas nas lutas pela igualdade de gêneros, mas importa atentar que a campanha não pretende que elas percam o protagonismo das lutas.



## PROTAGONISMO FEMININO E CONVITE À COOPERAÇÃO MASCULINA

A ElesPorElas reconhece que os movimentos de mulheres obtiveram avanços importantes em reivindicações relacionadas à saúde, educação, economia e participação política, mas que a igualdade de gênero ainda precisa ser alcançada no mundo. A ONU Mulheres (2015a, p.1) destaca o momento de mudanças nos objetivos da Agenda de Desenvolvimento Sustentável pós-2015 da ONU como “[...] oportunidade única para posicionar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no centro da agenda global” e admite que diversos processos históricos tornam propício o envolvimento de homens no apoio à solução de problemas sexistas.

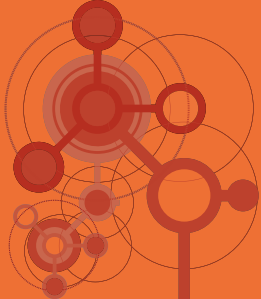
Nesse contexto, o ElesPorElas surge como “um movimento de solidariedade pela igualdade de gênero, que envolve homens e meninos como defensores e partes interessadas para quebrar o silêncio, levantar suas vozes e para agir rumo ao alcance da igualdade de gênero” (ONU Mulheres, 2015b, p.1). Esta formulação orienta que os homens assumam um lugar de fala a favor da luta historicamente liderada pelas mulheres. A campanha não propõe que eles assumam o lugar de fala delas, mas é desenvolvida como um convite à cooperação masculina na luta contra o sexismo.

A ONU Mulheres (2015a) considera a desigualdade de gênero como um problema de direitos humanos e acredita que não apenas as mulheres devem discuti-la e combatê-la. A campanha constata que para alcançar a igualdade é preciso empregar a inclusão dos homens nos movimentos contra o sexismo, atestar suas responsabilidades e papéis sobre aspectos machistas presentes na sociedade e visar sobretudo os direitos das mulheres, historicamente negados (ONU Mulheres, 2015a; 2015b; 2015c; 2015d). Entende-se que são necessárias mudanças sociais, culturais e institucionais e que os homens percebam a importância de basear a sociedade em um cenário de igualdade de gênero (ONU Mulheres, 2015a). Desse modo, o ElesPorElas se torna “[...] um esforço global para envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade” (ONU Mulheres, 2015c, p.1). Nas palavras de Gasman (2017, p.1-2), o HeForShe:

[...] é um movimento de todas e todos [...] trata-se da elaboração de uma visão compartilhada de que a igualdade de gênero é uma questão de justiça a benefício de todos os seres humanos [...] convida não só as mulheres, mas também os homens para participarem, pois acredita que eles também precisam se tornar parte do movimento para promover os direitos das mulheres, tanto como defensores, quanto como partes interessadas [...] visa promover reflexão e ação sobre a responsabilidade que homens e meninos têm na eliminação de todas as formas de violência e discriminação contra as mulheres e meninas.

A ONU Mulheres (2015a) vê a campanha como a oportunidade de: 1) gerar solidariedade entre homens e mulheres na conjuntura da igualdade de gênero; 2) de envolvê-los, fazendo que se identifiquem com o assunto ao reconhecerem os benefícios de libertar todas/os das opressões machistas e de estereótipos de gênero; e 3) de atentar especialmente à participação do público jovem com o objetivo de dar um novo estímulo ao movimento das mulheres.

No lançamento da campanha, Watson (Emma..., 2014) observa o feminismo como o ideal de igualdade política, econômica e social entre gêneros, a crença de que todos/as devem ter direitos e oportunidades iguais. Ela declara, em contraponto, que já percebeu que o feminismo é visto por muitas pessoas (inclusive mulheres) como um sinônimo de repúdio aos homens. As pesquisas realizadas pela atriz para a produção de sua fala constataram que a palavra “feminismo” às vezes é vista como impopular e que diversas mulheres escolhem não se identificar como feministas. Ela refuta crenças antifeministas ao destacar seus ideais e contar seu processo pessoal para se identificar como feminista. Vale apontar que Gasman (2017, p.3) deixa claro que a ElesPorElas entende o feminismo como “[...] um movimento protagonizado pelas mulheres em defesa dos direitos das mulheres e da igualdade de gênero para todas as pessoas”.



Watson (Emma..., 2014) ainda menciona um pronunciamento de Hilary Clinton sobre os direitos das mulheres, ocorrido em Pequim, em 1997, e ressalta que, na ocasião, apenas 30% da audiência era composta de homens. Ela questiona: “Como podemos realizar a mudança no mundo quando apenas a metade das pessoas é convidada ou se sente à vontade para participar desta conversa?” (Emma..., 2014). Com essas reflexões principais ela estende as reivindicações das lutas pela igualdade de gênero aos homens e os convida à cooperação por meio da frase que se tornou o slogan da campanha: “Se não você, quem? Se não agora, quando?”.

Sobre os lugares de fala, importa destacar que Gasman (2017, p.3) explica que a proposta do HeForShe: “é que os homens olhem para o próprio comportamento e não que assumam o lugar de fala das mulheres”. Desse modo, a campanha reivindica que homens defendam e falem sobre as lutas feministas a partir de seus lugares, reconhecendo-os e refletindo sobre eles primeiramente. A campanha visa o protagonismo feminino nas lutas contra o sexismo e argumenta que a solidariedade dos homens é crucial para se alcançar o fim da exploração sexista e da opressão. Gasman (2017, p.3) defende que para contribuir com o feminismo é preciso:

[...] refletir masculinidades positivas e, para isso, é preciso que os homens sejam parte da solução. Não haverá uma transformação para um Planeta 50:50 de igualdade de gênero se não houver um reconhecimento do papel dos homens nesse processo e uma mudança de comportamento deles, que são a metade da população que está ocupando as posições de poder e privilégio. Não só as mulheres, mas também os homens têm as suas escolhas limitadas e o seu comportamento pré-determinado pelos estereótipos de gênero. A questão é que, nessa diferenciação, as mulheres são as maiores vítimas de diferentes formas de violência e desvantagem. Se alcançarmos a igualdade de gênero, todas as pessoas, independente do gênero, terão oportunidades iguais e serão livres para se expressar e fazer suas próprias escolhas.

A reflexão de masculinidades positivas e a orientação tomada pela campanha se desenvolvem intrinsecamente vinculadas à abordagem teórica do feminismo visionário, proposta por bell hooks (2018), reconhecendo que homens são parte necessária para o fim do sexismo: “É urgente que homens levantem a bandeira do feminismo e desafiem o patriarcado. A segurança e a continuidade da vida no planeta exige a conversão feminista dos homens” (hooks, 2018, p.164)<sup>1</sup>.

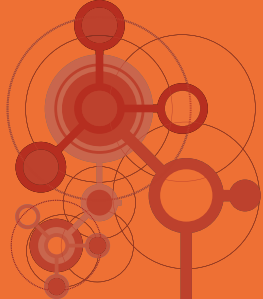
Assim, a campanha centra esforços na sensibilização de que o sexismo não é benéfico para ninguém e que os homens precisam ser convocados a estarem junto às mulheres nas lutas contra o sexismo, exploração e opressão. Vale destacar que a campanha é organizada em diferentes estratégias de implementação, o que possibilita alcançar diversos grupos, empresas, universidades, chefes de estado e personalidades.

## DESENVOLVIMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E ALCANCE DA CAMPANHA

O HeForShe conta com uma organização previamente estruturada para que haja uma tangível viabilidade de vitória para a meta de combate ao sexismo no planeta. O desenvolvimento da campanha em nível global foi possível graças à estrutura organizacional preexistente de escritórios nacionais e regionais da ONU Mulheres, como explica Gasman (2017, p.4):

O HeForShe é um movimento global liderado pela ONU Mulheres e segue a mesma estrutura organizacional da ONU Mulheres, que tem o escritório global em Nova York, os escritórios regionais e nacionais. Desse modo, os escritórios da ONU Mulheres ao redor do mundo estão alinhados com a estratégia desenvolvida pelo time da HeForShe na sede global da ONU Mulheres.

<sup>1</sup> É proposital e sugestão da própria bell hooks (2018) a escrita de seu nome em letras minúsculas.



A ONU Mulheres desenvolveu, até setembro de 2015, o Programa-Piloto de Impacto 10x10x10 como estratégia para implementar a campanha e atingir seus objetivos. Em suma, o programa visou a participação inicial de três âmbitos sociais: governo, setor privado e o público jovem. Promoveu-se o envolvimento de, no mínimo, 10 chefes de Estado, 10 CEO de empresas e 10 reitores de universidades (ONU Mulheres, 2015a; 2015c; 2015d) que se propusessem a identificar abordagens adequadas para enfrentar a desigualdade de gênero na esfera correspondente.

Cada grupo político, empresarial ou universitário tem ações específicas para realizar ao se comprometer com o movimento (ONU Mulheres, 2015a; 2015c; 2015d). Por exemplo, chefes de Estado se comprometem a defender a igualdade de gênero e lançar nacionalmente o ElesPorElas; empresas seguem os Princípios de Empoderamento das Mulheres predefinidos e mobilizam funcionários através da campanha; e universidades implementaram cursos sobre o tema nos campi e em conjunto a outras universidades. O Programa-Piloto procurou criar e testar, então, uma base inicial de envolvimento global das pessoas com o ElesPorElas. Vale apontar que Gasman (2017) destaca que centenas de milhares de pessoas em todo o mundo – chefes de Estado, CEO, reitores/as de universidades, professores/as, alunos/as, personalidades globais, e pessoas de diferentes estilos de vida e classes sociais – apoiaram o ElesPorElas e se comprometeram com a igualdade de gênero.

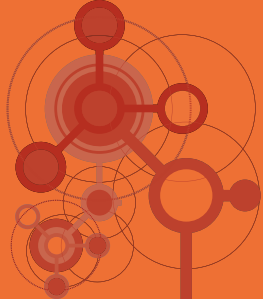
A partir dessas ações, a campanha já viabilizou e ainda oportuniza diversas formas de promoção, engajamento e introdução ao feminismo. Consta-se que a conscientização é um eixo fundamental para o desenvolvimento dos objetivos do ElesPorElas e é feita através de informações no site da campanha, de divulgações midiáticas, além de eventos, palestras e debates promovidos por parceiros/as. Nessa direção, Gasman (2017) relata que o movimento tem sido tema de milhares de eventos ao redor do mundo e de mais de dois bilhões de conversações nas redes sociais.

Para se ter uma dimensão deste alcance: o vídeo original do enunciado de lançamento da campanha publicado no YouTube pelo canal oficial e internacional da ONU, o United Nations, foi visto, até a escrita deste texto, 4.555.338 de vezes, apresentando cerca de 107 mil curtidas favoráveis e 5,6 mil desfavoráveis (Emma..., 2014). Somente este dado poderia atestar a relevância do pronunciamento de Watson para o ElesPorElas, mas, além desta reprodução, outras diversas publicações do mesmo vídeo por outros canais ajudam a multiplicar o número, por exemplo: o canal oficial da HeForShe internacional no YouTube indica 2.040.796 visualizações<sup>2</sup>; uma versão publicada em um canal pessoal e independente com legendas em português foi visualizada 422.246 vezes<sup>3</sup>. Muitas outras cópias do vídeo foram publicadas independentemente por diferentes usuários do YouTube e são vistas em vários países. Isto sem contar as inúmeras vezes que o enunciado da atriz foi compartilhado integralmente ou em partes em páginas e perfis de redes sociais, como Facebook, Twitter e Instagram. Ademais, o site da campanha apresenta outros somatórios que vislumbram o alcance em assinaturas, eventos e conversações. Até a escrita deste texto, o site indicava o comprometimento por 2.233.425 assinaturas, a média de 1.300.000.000 de conversas em redes sociais digitais e cerca de 1.100 eventos realizados.

Por outro lado, Gasman (2017) explica que a assinatura no site não é apenas uma maneira de realizar medições, mas também um mecanismo que visa principalmente que os homens acessem o site e se informem sobre igualdade de gênero. Ela verifica que existe dificuldade de contabilizar o envolvimento exato das pessoas com a ElesPorElas e se torna mais viável constatar o engajamento através das atividades promovidas (Gasman, 2017, p.2), já que a campanha disponibiliza materiais gratuitamente no site e encoraja diferentes grupos a agirem independentemente em favor igualdade de gênero.

2 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Q0Dg226G2Z8>. Acesso em: 22 abr. 2021.

3 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rq-jogDdKFU&t=22s>. Acesso em: 22 abr. 2021.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a ElesPorElas demonstra o exercício de um lugar de fala com outro/a que atenta ao protagonismo feminino e convite à cooperação masculina. Contudo, a escrita “ElesPorElas” também pode agregar um sentido hierárquico, masculinista e heteronormativo, inscrito socialmente nas relações de poder e no discurso sobre gêneros ao longo da história: o de que os homens devem cumprir um papel “heroico” e “cavalheiro” com a finalidade defender e auxiliar as mulheres, que seriam vistas como frágeis, indefesas e impotentes; o de que eles devem fazer algo por elas, pois seriam incapazes de fazer por si mesmas.

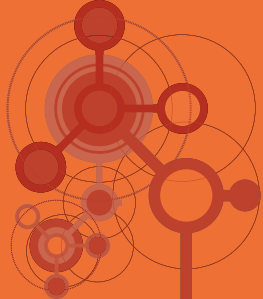
Muitas críticas feitas à campanha se embasam neste viés argumentativo. Tais problematizações são compreensíveis, já que o discurso expressa e permite observar o exercício das relações de poder em diferentes instâncias sociais, como nas hierarquias e heteronormatividades manifestas nas relações de gênero. Mesmo que os objetivos da campanha se orientem pela cooperação dos homens nas lutas lideradas pelas mulheres contra o sexismo, as marcas discursivas da escrita “eles por elas” dão pistas para a percepção de que o movimento da ONU Mulheres não consegue romper integralmente com a lógica masculinista que envolve as relações de poder no âmbito dos gêneros, ao menos não no que tange à concepção que nomeia a campanha.

Entretanto, fica evidente que, em suas diretrizes, a campanha não objetiva que os homens passem a protagonizar as lutas contra o sexismo, tampouco que eles defendam e auxiliem as mulheres por meio do cumprimento de um papel heroico ou cavalheiro por considerarem-nas frágeis e impotentes. De outro modo, pretende que eles tomem consciência da masculinidade tóxica difundida socialmente, das limitações existentes por conta dos estereótipos de gênero que atingem mulheres e homens, que reconheçam o papel masculino para uma real transformação social orientada à igualdade entre gêneros e constatem que precisam integrar a luta como partes também interessadas.

Desse modo, acreditamos que a preposição “por” não é a mais adequada para traduzir a finalidade da campanha, pois faz a ligação subordinativa entre “eles” e “elas” de modo vertical e hierárquico, mesmo que implicitamente. O pronome “eles” está acima do vértice, o que indica o exercício da atividade em causa do pronome “elas”, que está abaixo, reforçando um ideal patriarcal e masculinista. Outra opção que orientaria para uma horizontalidade e evidenciaria o aspecto solidário e não-hierárquico que a campanha se propõe a transmitir seria a escolha da preposição “com”. “Eles Com Elas” já partiria de um tratamento igualitário entre as partes envolvidas, além de demonstrar o sentido de união e de trabalho em conjunto.

Compreendemos que o uso da preposição “com” se adequaria melhor às propostas da campanha e sustenta de modo mais coerente a discussão teórica sobre os lugares de fala ao ter em conta o enfoque horizontal, solidário e não-hierárquico. Isso ainda evitaria a flexão “pelo/a” – contração da preposição por + artigo definido o/a = per + lo – nas construções frasais. Logo, evidenciamos a importância de reflexões sobre o exercício de lugares de fala de um sujeito com outro/a e não por/pelo/a outro/a, conforme sustentado em Gripp e Silveira (2021). Apesar desta construção enunciativa que dá nome à campanha gerar afastamento de algumas pessoas, a análise semiótica paratextual ajuda a evidenciar que os objetivos da ElesPorElas estão alinhados à cooperação masculina nas lutas contra o sexismo.

É importante ressaltar que os homens – sobretudo os brancos e heterossexuais – são quem mais se beneficiaram historicamente e ainda colhem vantagens e usufruem de privilégios diante do sistema patriarcal-capitalista vigente nas sociedades. Quando hooks (1984) aponta a existência de laços que unem as pessoas que lutam coletivamente pela libertação de estruturas opressivas e de dominação, sobretudo o sexismo, ela sustenta que desenvolver um viés crítico sobre o patriarcado não deve conduzir a um ataque na mesma moeda, ou seja, na perpetuação de ódio aos homens. Por outro lado, a autora também destaca que o feminismo visionário deve ser compreendido como um movimento amoroso e que seus objetivos de paz, amor, união e justiça



devem embasar as respostas visibilizadas pelas mídias (hooks, 2018). Entendemos que a HeForShe se desenvolve a partir da perspectiva do feminismo visionário, mobilizando para conscientizar as pessoas sobre pautas feministas e convocando os homens para cooperarem nas lutas.

A proposta da ElesPorElas é frutífera para o debate sobre os lugares de fala, principalmente no contexto empírico de um sujeito ser convocado a assumir um lugar em conjunto nas lutas adscritas à identidade de outro/a, conforme Gripp e Silveira (2021). Ao convocar os homens para que repensem seus lugares privilegiados e se posicionem a favor das lutas pela igualdade de gênero e contra o sexismo, a campanha propõe que eles falem a partir de seus próprios lugares sociais (agora revistos criticamente) e em conjunto às mulheres como favoráveis às lutas feministas. Isto demonstra o uso da estratégia de enunciação dos lugares de fala com outrem embasada na lógica discursiva, em que se observa o caráter produtivo das relações de poder e se evidencia o aspecto dialógico da noção, pois viabiliza a comunicação ao invés de interditá-la.

## REFERÊNCIAS

CONNELL, Raewyn. *Gênero em termos reais*. São Paulo: nVersos, 2016.

DUARTE, Elizabeth Bastos; CASTRO, Maria Lília Dias. Produção midiática: o ir e vir entre teoria, metodologia e análise. *In*: BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha; RUBLESCKI, Anelise (org.). *Pesquisa em comunicação: olhares e abordagens*. Santa Maria: Facos, 2014. p.67-87.

GASMAN, Nadine. Entrevista sobre a campanha “ElesPorElas”. [Entrevista cedida a] Phillipp Dias Gripp. 26 jul. 2017. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1bVklx71yy7FED8kLsachXa1YRDdwCbl\\_/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1bVklx71yy7FED8kLsachXa1YRDdwCbl_/view?usp=sharing). Acesso em: 16 ago. 2021.

GRIPP, Phillipp Dias; SILVEIRA, Ada Cristina Machado. A ambivalência discursiva e representacional dos lugares de fala. *Revista Latinoamericana de Estudios del Discurso*, Brasília, DF, v.21, n.1, p.44-61, 2021.

hooks, bell. *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2018.

hooks, bell. *Feminist theory: from margin to center*. Boston: South End Press, 1984.

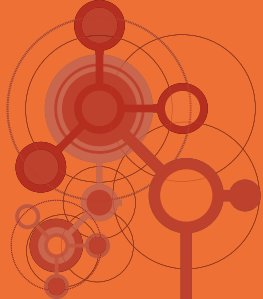
ONU MULHERES. *Movimento ElesPorElas: visão geral*, 2015a. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas\\_visao\\_geral.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas_visao_geral.pdf). Acesso em: 12 ago. 2021.

ONU MULHERES. *Movimento ElesPorElas: kit de Ação*, 2015b. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas\\_kit\\_acao.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas_kit_acao.pdf). Acesso em: 12 ago. 2021.

ONU MULHERES. *Movimento ElesPorElas: impactando universidades*, 2015c. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas\\_universidades.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas_universidades.pdf). Acesso em: 12 ago. 2021.

ONU MULHERES. *Movimento ElesPorElas: impactando empresas*, 2015d. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas\\_empresas.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas_empresas.pdf). Acesso em: 17 fev. 2021.

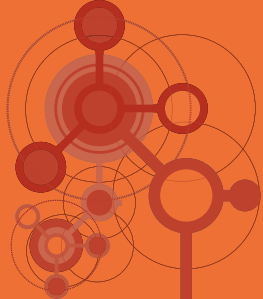
RIBEIRO, Djamila. *O que é lugar de fala?* Belo Horizonte: Letramento; São Paulo: Justificando, 2017.



EMMA Watson at the HeForShe Campaign 2014. [*S.l.: s.n.*], 2014. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal Nações Unidas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gkjW9PZBRfk&t=54s>. Acesso em: 18 fev. 2021.

---

Artigo recebido em 29.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Ações afirmativas e comunicação organizacional: disputas discursivas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

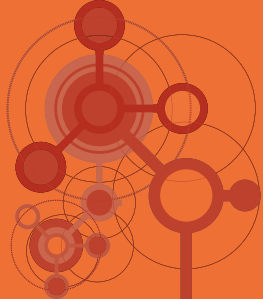
Affirmative actions and organizational communication: discursive disputes at the Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Acciones afirmativas y comunicación organizacional: disputas discursivas en la Universidad Federal do Rio Grande do Sul



Charles Florczak Almeida

- Doutorando em Comunicação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Jornalista da UFRGS
- E-mail: charles\_jornal@yahoo.com.br



## Resumo

Este estudo analisa a disputa em torno da política de ações afirmativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul à luz da comunicação organizacional e do discurso organizacional. Acionamos as noções de organização comunicante e de cenas de dissenso como elementos da comunicação nas organizações para pensar as disputas discursivas que as atualizam e permitem o acesso a relações de poder e processos identitários. Verificou-se que determinados sujeitos necessitam lutar para conquistar espaço nos debates e nos processos de identidade da organização.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DISCURSO ORGANIZACIONAL • UNIVERSIDADE • AÇÕES AFIRMATIVAS.

## Abstract

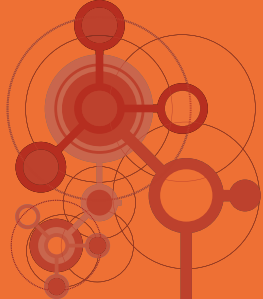
This study analyzes the dispute over affirmative action policies in the Universidade Federal do Rio Grande do Sul in the light of organizational communication and organizational discourse. The discursive disputes that update the organization and allow access to power relations and identity process were discussed based on the notions of communicative organization and scenes of dissent as elements of organizational communication. The results indicate that certain subjects need to fight for gaining space in debates and identity processes within the organization.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL DISCOURSE • UNIVERSITY • AFFIRMATIVE ACTIONS.

## Resumen

Este estudio analiza la disputa sobre la política de acciones afirmativas de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul bajo la luz de la comunicación y el discurso organizacional. Se emplean las nociones de organización comunicante y las escenas disidentes como elementos de comunicación en las organizaciones para pensar en las disputas discursivas que la actualizan y permiten el acceso a relaciones de poder y procesos de identidad. Se encontró que ciertos sujetos necesitan luchar para ganar espacio en el debate y en los procesos de identidad de la organización.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DISCURSO ORGANIZACIONAL • UNIVERSIDAD • ACCIONES AFIRMATIVAS.



## INTRODUÇÃO

A luta por medidas que garantam o acesso dos autodeclarados negros a todos os níveis de ensino remonta aos anos 1970 e ao surgimento de movimentos sociais negros que tinham como pauta a afirmação dessa identidade e a denúncia do mito da igualdade racial, dominante no imaginário social brasileiro (Guimarães, 2003). Como desdobramento dessas pautas surge, nos anos 1990, o tema das ações afirmativas (Domingues, 2005), num cenário de extrema desigualdade racial<sup>1</sup>. Um marco importante dessa luta é a III Conferência Mundial contra o Racismo, a Xenofobia e as Intolerâncias Correlatas, realizada em Durban, África do Sul, em 2001, que contou com o Brasil como signatário.

No seu plano de ação, a III Conferência Mundial recomendava, entre outras medidas, que os Estados desenvolvessem ações afirmativas ou medidas de ação positivas, para promoverem o acesso de grupos de indivíduos que são ou podem vir a ser vítimas de discriminação racial. (Domingues, 2005, p.167)

A pressão social levou o governo brasileiro, em 2002, a lançar o Programa Nacional de Direitos Humanos II, que indicava a adoção de políticas de caráter compensatório para a eliminação da discriminação racial e a promoção da igualdade de oportunidades. A partir daí, foi desenvolvida uma série de políticas em diferentes ministérios e nas esferas municipais e estaduais.

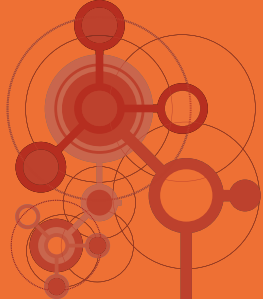
As ações afirmativas chegaram ao ensino superior a partir de 2003, com experiências pioneiras no Rio de Janeiro. Com o passar dos anos, políticas de variados formatos foram implementadas nas universidades públicas do país até a Lei Federal nº12.711, de 29 de agosto de 2012, tornar obrigatória a reserva de vagas em todas as universidades e institutos federais. Apesar de o caráter racial da reserva de vagas ser o que provocou maior polêmica, as cotas têm como primeiro critério de corte um dado social, pois são destinadas integralmente a oriundos de escolas públicas.

A criação e o desenvolvimento da política de cotas em âmbito local constituem uma reorganização das universidades federais – organizações reservadas a pequena parcela da população – e representa a abertura do sistema, a partir do processo de luta, para democratização racial e social dos alunos dessas instituições.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) esteve entre as primeiras universidades a criar cotas com sua política baseada em critérios sociais – estudantes oriundos do ensino público – e raciais – autodeclarados negros – aprovada em 2007. A aprovação contou com mobilizações dentro e fora da universidade, em que se destacaram movimentos favoráveis e contrários à política, sendo que os argumentos pró-inclusão eram contrapostos à defesa da excelência (Grisa, 2009). O contexto político-social favorável e a pressão de movimentos locais levaram à institucionalização do debate na UFRGS, em 2005, e à criação do Grupo de Trabalho de Ações Afirmativas (Silva; Campos, 2019), que, no ano seguinte, foi ampliado com o ingresso de entidades do movimento negro. A proposta seguiu para o Conselho Universitário, que aprovou a medida.

A implementação promoveu o ingresso de alunos de perfil diferente do amplamente hegemônico no campus da universidade. Tal processo de democratização racial e social vem sendo marcado por conflitos organizacionais que constantemente resultam em cenas de dissenso, como protestos, ocupações e debates pela mídia. As ações afirmativas configuram um tema que aciona uma série de processos de identidade e diferença em várias esferas da organização, evidenciando disputas discursivas sobre a identidade organizacional.

<sup>1</sup> Para um levantamento da desigualdade racial no acesso às universidades públicas do país, anterior às cotas, ver Guimarães (2003).



Na esteira da reflexão sobre os estudos de discurso na comunicação organizacional (Baldissera; Mafra, 2019), propomos neste artigo a análise de uma cena de dissenso relacionada à disputa sobre a política de ações afirmativas na UFRGS como objeto discursivo revelador de jogos de forças, da emergência de sujeitos e de processos identitários. Tal visada é possibilitada pela noção de organização comunicante, que expande o olhar para a comunicação não oficial, e pela apropriação para este campo da noção de cenas de dissenso (Marques; Mafra, 2014), momentos-chave em que podem se fazer ouvir os imprevistos. Como afirmam Baldissera e Mafra (2019, p.3), a tensão da comunicação organizacional pelas “lentes do discurso é movimento reflexivo que se investe, inevitavelmente, do intuito de se problematizar aspectos atinentes aos complexos processos de emergências de identidades, processos estes atravessados por disputas e relações de poder”.

Este estudo se insere no debate sobre a interação entre discurso, comunicação organizacional e identidade. Acompanhamos a indicação de Baldissera e Mafra (2019, p.9), quando afirmam que, “nos ambientes organizacionais contemporâneos, questões que atravessam as interações nos sistemas organizacionais, na forma de disputas políticas e identitárias, tornam-se problemáticas preciosas para serem apanhadas em seus aspectos discursivos”.

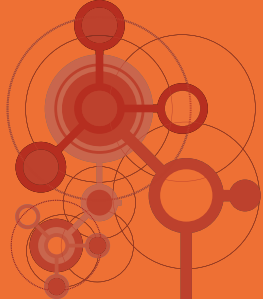
O problema que move este artigo pode ser sintetizado na seguinte pergunta: como os processos identitários constituem e são constituídos em disputas discursivas, no âmbito organizacional? Para tanto, nossa análise recai sobre uma ocupação da reitoria da UFRGS, realizada em protesto contra uma medida restritiva às ações afirmativas. Nossa investida busca compreender as dinâmicas identitárias dessa disputa, reconhecendo a tentativa de fechamento do dissenso, pelo lado da organização comunicada (Baldissera, 2009), e de atualização e redefinição da identidade pelo lado do sujeito emergente, visível pela dimensão da organização comunicante. Para tanto, analisamos, em publicações no site da instituição e no Facebook do movimento de ocupação, as marcas discursivas que remetem a processos de identidade e diferença.

Além desta introdução, este artigo conta com uma sessão teórica, em que trabalhamos os conceitos de organização na perspectiva relacional, cenas de dissenso e organização comunicante e debatemos a relação entre discurso e comunicação organizacional. Ademais, fazemos a análise das materialidades que conformaram o embate discursivo em tela. Nas considerações finais, retomamos as principais contribuições do trabalho.

## COMUNICAÇÃO E DISCURSO ORGANIZACIONAL

As organizações, vistas em perspectiva relacional, são, a um só tempo, o organizado, o ordenado e o estável, que guardam em si o desordenado, o desorganizado e o instável (Baldissera, 2007). Numa perspectiva sistêmica, as estruturas sociais surgem como padrões de relacionamento. “Esses padrões conduziram a uma grande variabilidade, não fosse a existência de forças que a reduzem: pressões do ambiente, valores e expectativas compartilhadas, imposição de regras” (Misoczky, 2003, p.4), dispositivos que limitam a variabilidade do comportamento social. Misoczky (2003) afirma que, nos sistemas sociais, o papel desempenhado pelos membros se desenvolve em um comportamento prescrito e sancionado por normas, enraizadas como valores. As bases de integração do sistema são a interdependência funcional dos papéis, a coesão depreendida das normas e valores e a centralidade nos objetivos do sistema. O sistema pode ser descrito a partir de suas propriedades estáveis, mas também como um processo em que há mudança nas relações entre essas propriedades. Por essa ótica, atenta às mudanças e às continuidades, a organização está em permanente tensão, “assim, ao mesmo tempo, a organização, como sistema auto-eco-organizado, fecha-se estrategicamente para construir-se e instituir-se como uma dada coerência/ordenação” (Baldissera, 2007, p.231), e abre-se em processo de atualização.

A relação entre o sujeito e a cultura organizacional se estabelece em níveis de tensão e relações de poder. “Ao entrar em relações comunicacionais, de alguma forma, os sujeitos perturbam a significação de mundo já-construída, já-tecida, já-



estabelecida, seja para reafirmá-la, corroborá-la, negá-la e/ou transformá-la" (Baldissera, 2017, p.70). Nesse sentido, Mafra e Marques (2019) apontam que a comunicação organizacional se constitui na tensão perturbação-ordenação, pois "as diferenças, ainda que incorporadas e diluídas num todo identitário, são forças que movem/sustentam/provocam os próprios pontos de identificação supostamente estáveis, nos ambientes relacionais organizacionais" (p.12).

Tal concepção dialoga com Silva (2000), quando este aponta que a identidade se estabelece pela diferença, na relação entre os que são identificados e os que não são. O autor descreve a identidade, assim como a diferença, como o resultado de um "processo de diferenciação". Para sustentar essa posição, retoma o funcionamento da linguagem, apontando que o signo é, em si, a ilusão da presença e, ao mesmo tempo, a comprovação da ausência; ou seja, o signo, em vez de um ser é um *não ser*, o que representa a primazia da diferença. A identidade está sempre ligada a uma forte separação entre *nós* e *eles*. Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção supõem e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam, relações de poder.

Para pensar a participação dos movimentos sociais e suas práticas políticas-discursivas em processos identitários no contexto organizacional, apontamos como relevante a noção de *cenar de dissenso*, produzida por Rancière e aportada à comunicação organizacional por Marques e Mafra (2014). De acordo com estes autores, o diálogo que ocorre nesses acontecimentos, na perspectiva de Rancière, "é o evento fundante de comunidades políticas, nas quais um sentido de público é construído pela aparência e pelo engajamento comunicativo e agonístico" (Marques; Mafra, 2014, p.4). A constituição das comunidades políticas a partir dessas cenas indica a imprevisibilidade dessas circunstâncias para o controle da organização.

É sob esse ângulo que podemos nos apropriar da noção de cenas de dissenso elaborada por Rancière para afirmar que, nos contextos organizacionais, o diálogo opera sob uma pretensa igualdade moral e política mobilizada por ações que visam a integração e colaboração – ainda que tais contextos sejam comumente marcados por tensões diversas e por uma pluralidade desigual e estilhaçada de vozes. (Marques; Mafra, 2014, p.4)

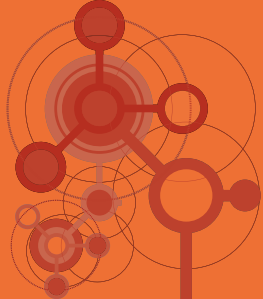
O dissenso configura-se como um desacordo em relação a sentidos específicos disputados, mas também a respeito das próprias bases da situação, das formas de enquadrar os fatos e da definição dos sujeitos que podem ou não participar do debate. As cenas

permitiram a redistribuição de objetos e de imagens que formam o mundo comum já dado, ou a criação de situações aptas a modificar nosso olhar e nossas atitudes com relação ao ambiente coletivo, questionando uma ordem dominante que apaga conflitos, diferenças e resistências. (Marques; Mafra, 2014, p.11)

No caso das ações afirmativas, é a partir da cena que os movimentos sociais negros, afastados de espaços institucionais, podem irromper ao debate, tornando-se sujeitos das políticas, em disputa com as forças que buscam cessar sua existência efetiva.

O estudo da *cena de dissenso* que visualizamos neste artigo parte da ideia de que os sujeitos em luta produzem discursos. As práticas discursivas imbricadas nas disputas no terreno organizacional contêm as marcas das disputas e permitem acessar as mudanças que a identidade organizacional sofre no processo de fechar-se e abrir-se ao novo. A mirada discursiva leva em consideração as relações entre sujeitos nos contextos sócio-históricos, articulando "os processos e as condições de produção da linguagem" e possibilitando destacar a "relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer" (Orlandi, 2009, p.16).

Uma das principais referências da análise de discurso francesa (ADF), Pêcheux (1997) aponta claramente a relação intersubjetiva como constitutiva do discurso, pois o discurso é entendido como efeito de sentido entre lugares de sujeito em determinada formação social. A noção de formação discursiva do autor francês busca costurar o discurso na estrutura econômico-social.



Segundo Lijterman (2017), após críticas relacionadas à pouca margem para agência dos sujeitos, nos estudos de discurso, ganhou força a noção de acontecimento discursivo. O reforço ao acontecimento não recoloca o discurso como ato individual, mas promove uma relação dialética entre o ato discursivo e a estrutura. O próprio Pêcheux aborda o risco de “perder” o acontecimento, incorporando-o à série discursiva:

[...] o gesto que consiste em inscrever tal discurso dado em tal série, a incorporá-lo a um “corpus”, corre sempre o risco de absorver o acontecimento desse discurso na estrutura da série na medida em que esta tende a funcionar como transcendental histórico, grade de leitura ou memória antecipadora do discurso em questão. (Pêcheux, 2012, p.56)

O acontecimento discursivo, a nosso ver, dialoga com as cenas de dissenso, uma vez que nelas são produzidos discursos marcados pela relação de identidade, imbricada na própria noção de sujeito que emerge nas cenas. O reconhecimento da agência do sujeito aparece, então, como uma necessidade para a teoria do discurso, pois “só por sua existência, todo discurso marca a possibilidade de uma desestruturação-reestruturação dessas redes e trajetos: todo discurso é potencialmente o índice potencial de uma agitação nas filiações sócio-históricas de identificação” (Pêcheux, 2012, p.56).

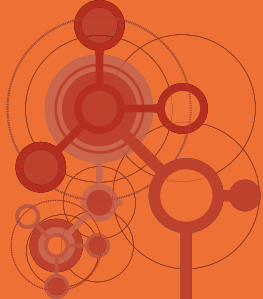
A comunicação organizacional, para dar conta da dinâmica das disputas discursivas na organização, deve ir além da comunicação da organização para seus públicos – organização comunicada – e incluir a organização comunicante, aquela dimensão comunicativa pertinente ao desequilíbrio e ao conflito que procura considerar a fala não autorizada “como processo de disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2009, p.116). A partir dessa abertura da comunicação organizacional aos processos não controlados pela organização, Mafra e Marques (2017, p.92) avaliam que é possível apontar para “contextos relacionais em meio aos quais atividades conformadoras das práticas discursivas dos sujeitos ganham expressão e particularidade”. Argumentam, pois, que “o sentido moral das práticas discursivas sobre o diálogo pode ser suposto pelos moldes discursivos que, em processo recursivo, são atualizados em e são atualizadores de cada um dos contextos relacionais constituidores da comunicação organizacional” (Mafra; Marques, 2017, p.93).

Daí decorre pensar que os conflitos envoltos na temática das cotas, pela perspectiva que apontamos aqui, derivam da relação entre diferentes sujeitos e que essas disputas e relações de poder constroem a comunicação da universidade. A dimensão da organização comunicante surge como uma “potência política na reorganização dos sujeitos” (Mafra; Marques, 2017, p.94). Ela é a via de acesso ao “âmbito do dissenso e da polêmica” (Mafra; Marques, 2017, p.94). Esses conflitos constituem-se como conflitos comunicacionais, em que a mobilização dos sujeitos emergentes provoca desequilíbrio na identidade da organização.

## DISCURSOS EM DISPUTA: NENHUM COTISTA A MENOS (NA UFRGS)

Neste item, abordamos a *cena de dissenso* organizacional aberta com a apresentação, pela reitoria da UFRGS ao Conselho Universitário, de um documento intitulado Parecer 239, em agosto de 2016. O Parecer 239 visava modificar a política de ações afirmativas da UFRGS, no que diz respeito às regras de seleção dos estudantes cotistas no concurso vestibular da instituição<sup>2</sup>, entre outros aspectos. O documento previa a limitação da concorrência dos candidatos inscritos pelo sistema de cotas às vagas destinadas à respectiva cota, sendo que, desde o início da política de ações afirmativas na UFRGS, os

2 A UFRGS mantém dois processos de seleção: 70% das vagas para ingresso nos cursos de graduação são preenchidas via vestibular próprio e 30% via Sistema de Seleção Unificado (SISU), que é gerido pelo Ministério da Educação. As ações afirmativas reservam 50% das vagas para estudantes egressos do ensino público, sendo subdivididas entre estudantes de renda familiar inferior a 1,5 salário-mínimo, autodeclarados pretos, pardos e indígenas e pessoas com deficiência.



candidatos cotistas tinham o direito de concorrer primeiro às vagas de acesso universal, e somente ao não obter o índice para aprovação nessas é que eram classificados nas vagas reservadas<sup>3</sup>.

Diante da intenção que se materializa no documento, o parecer representava o restabelecimento do espaço dos que outrora tinham quase a totalidade das vagas da instituição em detrimento do acesso dos públicos da política. Ou seja, o significado da medida era o recrudescimento dos avanços democráticos da instituição. Esse foi o vetor do dissenso organizacional que se abriu à disputa sobre os caminhos da política. Além disso, somente a luta dos estudantes foi capaz de fixar tal significado ao parecer, que se apresentava como aprimoramento da reserva de vagas.

A partir do conhecimento da tramitação do referido parecer, defensores das cotas se mobilizaram e criaram um movimento social denominado Balanta – Nenhum Cotista a Menos. Este movimento promoveu uma série de reuniões de articulação e organizou a ocupação do prédio da reitoria da UFRGS na noite anterior à data prevista para a votação do Parecer 239 no Conselho Universitário.

Além das considerações acima sobre o caráter do documento, nossa análise recai sobre a (única) manifestação da reitoria realizada através do site institucional e as publicações da página do Facebook do movimento Balanta.

Do ponto de vista das manifestações oficiais, a organização pelo site, principal canal de comunicação da Universidade, optou pela estratégia do silenciamento. Da emissão do Parecer 239, ocorrida em agosto, até a ocupação da reitoria, em 22 de setembro de 2016, não houve qualquer posicionamento nesse espaço. Apenas no dia 23, já com a sede da administração ocupada pelo movimento, e com o acesso ao prédio vedado, a reitoria se manifesta em nota de esclarecimento, assinada pelo reitor Carlos Alexandre Netto, com o seguinte teor:

Não há, e em nenhum momento houve, *por parte da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, a intenção de retroagir em sua política de ações afirmativas;

Esta política foi implantada em 2007 e sempre esteve à frente do que a legislação nacional prevê;

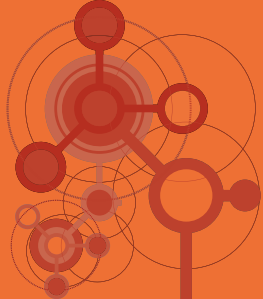
A *reitoria desta Universidade* luta e é inflexível em relação a qualquer ato que possa representar recuo nos avanços já obtidos.

A opção da UFRGS é transparente e imutável: *o sistema de cotas não é passível de retrocessos*.

Desde a inclusão do parecer nº 239/2016 na pauta do Conselho Universitário, e com pedidos de vista de conselheiros, verificou-se a *necessidade de aprimoramento no texto*. Isso foi feito e seria apresentado na reunião de hoje, 23 de setembro. A Emenda ao parecer está sendo distribuída ao Conselho Universitário e será apreciada na próxima reunião do CONSUN, agendada para o próximo dia 27 de setembro, às 8h30min, na Sala dos Conselhos – 2º andar da Reitoria. (Netto, 2016)

Nesse comunicado, percebe-se a intenção de deslegitimar a ação política de ocupação da reitoria, pois a “necessidade de aprimoramento no texto” já havia sido contemplada e a emenda *seria* apresentada na reunião do dia 23, que não ocorreu, devido à ocupação. Nota-se que os ocupantes são omitidos no texto, silenciamento que pode indicar o seu não reconhecimento, ou seja, eles não adquiriram, aos olhos da reitoria da universidade, a condição de sujeito. O ímpeto central do parecer, isto é, a restrição ao acesso dos cotistas (fim da concomitância), é minimizado, pois verificou-se necessidade de aprimoramento do parecer. É possível identificar o jogo discursivo implícito no título do texto – “Nota de esclarecimento” –, uma menção genérica, mas que se apresenta como verdadeira ante às demais versões que possam circular.

3 Esse sistema fez com que, em 2015, por exemplo, 60% das vagas do vestibular tenham sido preenchidas por candidatos inscritos nas diferentes modalidades de cotas, ante os 50% de vagas reservadas. Por desempenho, cerca de 400 cotistas preenchiam, a cada ano, vagas de acesso universal. A inversão dessa lógica representava a reserva de 50% das vagas a oriundos de escolas privadas, a maioria brancos e de renda superior à indicada na cota.



O empenho da administração parece impor um sentido de normalidade irrompida não pelo conteúdo do parecer, mas pela ação dos manifestantes. A reitoria busca fechar a cena de dissenso e se direciona a deslegitimar o movimento de ocupação. Nessa disputa, vê-se que a organização comunicada reafirma as ações afirmativas como valor da organização, uma vez que o texto reconhece que a “Universidade luta e é inflexível em relação a qualquer ato que possa representar recuo nos avanços já obtidos” (Netto, 2016).

Na nota, há um processo de deslocamento do “Eu” para o “Ele”, isto é, o texto assume a posição da reitoria da universidade, mas a apresenta em terceira pessoa, buscando promover um sentido de afastamento, um efeito de objetividade. Há, ainda, uma identidade entre o *ele* Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o *ele* a reitoria dessa Universidade. A análise da *cena* permite compreender que o destinatário oculto, o “outro”, são os ocupantes do prédio da reitoria. Num nível mais abstrato, há também um destinatário que é o desejante da ordem, o estabelecido, o organizado.

O contraponto ao fechamento do dissenso é feito pelo movimento Balanta<sup>4</sup>. Como coletivo político-estudantil negro, o Balanta pode ser encarado como sujeito emergente na “comunidade política” pela cena de dissenso. O movimento tem como principal canal de comunicação uma página no Facebook<sup>5</sup>, além da ação direta, que é uma forma de atuação política e de comunicação, pois há a produção de um acontecimento discursivo. O movimento ocupou a reitoria de 22 de setembro a 30 de setembro de 2016, período em que o acesso ao prédio foi vedado, impedindo a realização da reunião do Conselho Universitário, prevista para 23 de setembro. A entrada de conselheiros para a realização da sessão do Conselho Universitário, dia 27 de setembro, somente foi liberada após a negociação da pauta<sup>6</sup>. A ocupação foi nomeada pelos estudantes de Akilombamento, em referência às lutas do povo negro nos quilombos, reivindicando essa identidade histórica.

Em análise do movimento Balanta em sua segunda ocupação da reitoria, que ocorreu em março de 2018 e teve como objetivo o combate às fraudes na autodeclaração racial, Silva e Campos (2019, p.138) apontam que, enquanto movimento, o Balanta “construiu e fortaleceu um discurso de coletividade inserindo-se em diferentes tradições da resistência negra”. Os autores destacam o uso do Akilombamento como processo de identidade: “a ação em si o insere na tradição dos protestos de política-identitária do chamado movimento negro contemporâneo iniciado nos anos 70. Em outro nível, ao evocarem a imagem do quilombo, inserem-se numa tradição de resistência de mais longa duração” (Silva; Campos, 2019, p.138).

Ao avaliarem a capacidade da comunicação do movimento, os autores ressaltam sua eficácia na construção de canais com a sociedade, o que colaborou para não serem criminalizados.

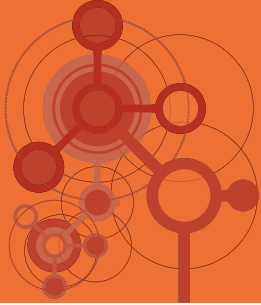
Para sequência da análise empírica, enfocamos materiais postados no período de 5 de setembro de 2016, quando é criada a página no Facebook do movimento, a 30 de setembro de 2016, quando se encerra a ocupação.

Podemos observar, nos materiais do Balanta, um nível de diálogo com a lógica instituída na organização, reforçando, em certa medida, o padrão organizacional. Isso ocorre com o reconhecimento do Conselho Universitário como legítimo âmbito para deliberação, além da ênfase em expressões que carregam o sentido da norma vigente, como “Parecer”, “concomitância” e “acesso universal”. Por outro lado, esses elementos cumprem um certo papel educativo, uma vez que difundem o conhecimento da terminologia burocrática, necessária para a ação político-institucional.

4 O objetivo inicial do movimento era lutar contra a alteração proposta pelo Parecer 239, mas suas atividades passaram a incluir a denúncia de fraudes no sistema de cotas, que permitia que estudantes brancos ingressassem em vagas destinadas a negros, fraudando a autodeclaração étnico-racial, instrumento único até 2018 para a comprovação de pertencimento ao grupo de destino das vagas de pretos, pardos e indígenas.

5 A página contém publicações informativas, chamados para atos e outros materiais de divulgação das cotas e de cursinhos preparatórios para o vestibular. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/balantanegritude>. Acesso em: 27 nov. 2019.

6 Em 3 de outubro de 2016, o movimento se rearticulou para acompanhar a segunda fase das votações, sem que houvesse a ação de ocupação.



Ao mesmo tempo, o movimento reforça a busca pelo reconhecimento da diferença, como é possível identificar no panfleto de mobilização distribuído na universidade e reproduzido na página do Facebook, que faz a chamada para uma aula pública que veio a ser o momento de concentração de pessoas para a ocupação da reitoria, ocorrida no final da tarde do dia 22 de setembro de 2016. O panfleto tem como título e subtítulo: “*A UFRGS vai ser preta, indígena, periférica e popular. Nenhum cotista a menos, não à retaliação das ações afirmativas*” (Balanta, 22 de setembro de 2016, grifo nosso).

Destaca-se que a referência à organização é na terceira pessoa – “eles” –, o que estabelece uma relação de diferença e cria um “nós” (pertencimento), como também se observa no primeiro texto explicativo publicado na página do movimento e em outras postagens como nas sequências 2, 3 e 4:

Sq. 2: *Nós estudantes negros perdemos vagas para eles o tempo todo: quando fraudam, quando eles indeferem documentação porque não tem pessoal suficiente e eles tem pressa em fazer seus 11 chamamentos por ano, [...] quando nossas vagas que eram para ser garantidas por lei, mas são ocupadas por acesso universal e outras modalidades de alunos não autodeclarados, e quando eles insistem em apresentar meios de que aquele não é nosso espaço.* (Balanta, 5 de setembro de 2016, grifo nosso)

Sq. 3: *Diariamente sofremos retaliações dos que não nos querem aqui (que sabemos bem quem são), pois seguimos resistindo, tomando e ocupando o que é nosso por direito.* (Balanta, 5 de setembro de 2016, grifo nosso)

Sq. 4: *Vitória da negritude: As cotas não retrocedem!*

*Emparedamos a Reitoria e impedimos que se retirasse a possibilidade de os cotistas concorrerem concomitantemente nas vagas de cotistas e universais.*

*Mas a principal vitória que tivemos, foi a união do movimento negro na universidade. Saímos muito fortalecidos desse processo, e por isso fizemos a reitoria tremer.* (Balanta, 30 de setembro de 2016, grifo nosso)

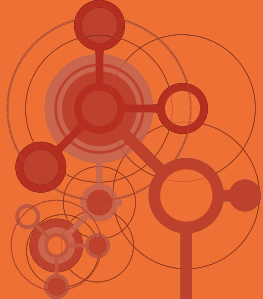
Nos textos da página do movimento, o “eles” se refere ao “estudante branco” – “perdemos vagas para eles o tempo todo”, “ocupadas por alunos não autodeclarados” – e à UFRGS como organização – “eles têm pressa em fazer”, “eles insistem em apresentar”, “não nos querem aqui”. Nesse jogo de pertencimento e demarcação de fronteiras entre “nós” e “eles” (Silva, 2000), o “nós” aparece como “nosso direito” e a “vitória que tivemos, foi a união do movimento negro. Saímos muito fortalecidos...”. Em “A UFRGS vai ser preta”, demarcam que a universidade ainda não é preta, ou seja, é um “não-eu”, mas que pode ser um “eu”.

As manifestações do movimento em publicações dão conta de expressar aspectos conflituosos do dia a dia dos estudantes, o que remonta ao não reconhecimento desse público, como se observa nas sequências 5 e 6.

Sq. 5: *Desde a implementação das Ações Afirmativas a UFRGS tenta nos arrancar à força pelo cansaço, pela exaustão e pela existência de políticas de permanência pífias e superficiais. Não nos querem aqui.* (Balanta, 21 de setembro de 2016, grifo nosso)

Sq. 6: *Por que a universidade se encastela e tenta aprovar medidas limitadoras do acesso popular à universidade sem diálogo com os movimentos sociais? Essa medida se caracteriza como um ataque elitista e acima de tudo racista, que visa dificultar ainda mais o acesso à esse espaço pela comunidade negra, indígena e periférica, que convive diariamente com o genocídio de seus corpos, mentes e espíritos.* (Balanta, 22 de setembro de 2016, grifo nosso)

A emergência do movimento como sujeito no contexto organizacional representa também uma luta para que ele seja reconhecido como participante das decisões que lhe dizem respeito.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando vistas em perspectiva histórica, as ações afirmativas nas universidades federais brasileiras só podem ser entendidas se consideradas as lutas dos movimentos negros por direitos. Assim, o caráter transformador das cotas, vivenciado pelos novos estudantes cotistas, proporciona uma fissura no padrão estrutural do sistema universitário. Se não é possível afirmar que houve uma ruptura com a lógica dos processos da instituição, pode-se constatar que a organização é constantemente tensionada a se atualizar, pois as universidades tendem a se fechar para o diferente, restringindo a atualização ao grau que convém às relações de poder que a conformam enquanto organização. O processo de luta não se exauriu com a aprovação das cotas e tem mostrado vitalidade para vigiar a implementação da política, podendo, inclusive, expandir seus horizontes.

Ao observar o processo de ocupação de 2016 sob o olhar das disputas discursivas transcorridas em uma cena de dissenso, pudemos perceber a importância do processo de formação de identidade para a constituição do sujeito em luta que busca modificar a forma da organização moderna. A análise a partir desse viés, na comunicação organizacional, é possibilitada pela noção de organização comunicante, pois abre espaço para mais vozes, diferentes da controlada, dando a ver as disputas e os atores concretos em relações de poder.

Os movimentos de pressão fazem contraponto à subjetividade preconizada pelo discurso organizacional. Os jovens se colocam na causa de uma coletividade, afirmando uma identidade pela diferença e questionando a organização, a partir da denúncia da desigualdade social e racial e de seu enfrentamento. Olhar para as ações afirmativas a partir da abordagem discursiva atenta ao conflito e pelo viés da organização comunicante permite refletir sobre o aprofundamento da transformação da universidade, bem como um caminho para a superação democratizante do padrão organizacional.

## REFERÊNCIAS

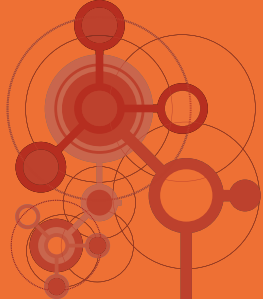
BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.116-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Da pesquisa em comunicação organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (org.). *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Federal de Minas Gerais, 2017. p.63-81.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3zcTBqF>. Acesso em: 29abr.2021.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, n.7, p.229-243, 2007.

BRASIL. Lei nº12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30ago.2012. Disponível em: <https://bit.ly/2Y13zOL>. Acesso em: 25ago.2021.



DOMINGUES, Petrônio. Ações afirmativas para negros no Brasil: o início de uma reparação histórica. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n.29, p.164-176, 2005.

GRISA, Gregório Durlo. *As ações afirmativas na UFRGS: uma análise do processo de implantação*. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio A. Acesso de negros às universidades públicas. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.118, p.247-268, 2003.

LIJTERMAN, Eliana. Problemas de fronteira: reflexões sobre a relação entre o discursivo e o extradiscursivo na análise do discurso francesa. *Bakhtiniana*, São Paulo, v.12, n.2, p.57-78, 2017.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Organizações, modernidade e democracia na América Latina: diferenças desatualizadas e climas de estagnação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 28., 2019, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: Compós, 2019. p.1-20. Disponível em: <https://bit.ly/38saoKN>. Acesso em: 25ago.2021.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: MARQUES, Angela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Federal de Minas Gerais, 2017. v.2., p.83-98.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas em contextos organizacionais. *Dispositiva*, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.2-20, 2014.

MISOCZKY, Maria Ceci. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos Ebape.br*, v.1, n.1, p.1-17, 2003.

NETTO, Carlos Alexandre. Nota. *UFRGS*, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3zLSHlk>. Acesso em: 28out.2019.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de Discurso: princípio e procedimentos*. 8.ed. Campinas: Pontes, 2009.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (org.). *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. 3.ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1997. p.61-162.

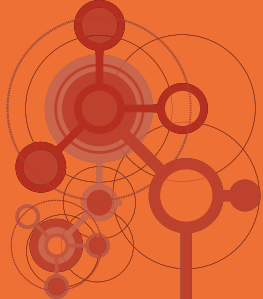
PÊCHEUX, Michel. *O discurso: estrutura ou acontecimento*. 6.ed. Campinas: Pontes, 2012.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e das diferenças. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SILVA, Wagner Machado da; CAMPOS, Deivison Moacir Cezar de. Os dois lados do espelho: a cobertura midiática e as publicações do coletivo negro Balanta no embate sobre as cotas na UFRGS. *Práxis*, Novo Hamburgo, v.16, n.1, p.123-143, 2019.

# *DISCURSO ORGANIZACIONAL MÍDIA E TECNOLOGIAS*





## Estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais: práticas discursivas e sociotécnicas

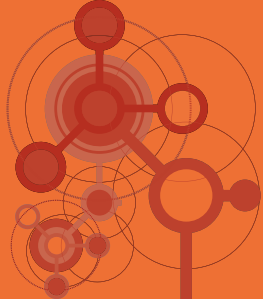
Communication strategies for reducing and targeting social media visibility: discursive and sociotechnical practices

Estrategias de comunicación a la reducción y orientación de la visibilidad en las redes sociales: prácticas discursivas y sociotécnicas



Diego Wander da Silva

- Professor na Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Famecos-PUCRS).
- Professor substituto na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico-UFRGS).
- Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS.
- Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.
- E-mail: [dwander.silva@gmail.com](mailto:dwander.silva@gmail.com)



## Resumo

O objetivo deste artigo é refletir sobre as estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, evidenciando condutas que atendam a esses desejos divulgadas em estudos científicos publicados entre 2019 e 2021. Tais alternativas se caracterizam pelo alto grau de profissionalização e por responderem apenas aos interesses organizacionais. Recorremos à Teoria Fundamentada em Dados para selecionar pesquisas aderentes. Como resultados, destacamos o avanço de *bots* sociais e a incipiência de investigações dedicadas a desvelar níveis de envolvimento das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTRATÉGIAS • MÍDIAS SOCIAIS • REDUÇÃO DA VISIBILIDADE • DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE.

## Abstract

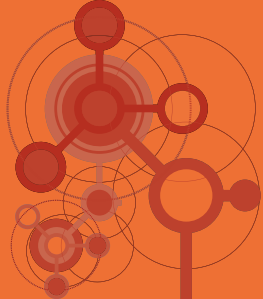
This article aims to discuss the strategies for reducing and targeting social media visibility, presenting practices reported in scientific studies published between 2019 and 2021. Such alternatives are characterized by a high degree of professionalization and by responding only to organizational interests. Studies were selected based on the data-driven theory. The results highlight the progress of bots and the incipience of investigations addressing organizations involvement levels.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STRATEGIES • SOCIAL MEDIA • VISIBILITY REDUCTION • VISIBILITY TARGETING.

## Resumen

Este artículo pretende reflexionar sobre las estrategias de reducción y orientación de la visibilidad en las redes sociales, destacando las conductas que cumplieron esta intención divulgadas en estudios científicos entre 2019 y 2021. Estas alternativas se caracterizan por un alto grado de profesionalización y por responder únicamente a intereses organizacionales. Para seleccionar los estudios adherentes, se utilizó la teoría fundamentada. Como resultado, destacamos el progreso de *bots* sociales y las incipientes investigaciones dedicadas a revelar los niveles de participación de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTRATEGIAS • REDES SOCIALES • REDUCCIÓN DE LA VISIBILIDAD • ORIENTACIÓN DE LA VISIBILIDAD.



## INTRODUÇÃO

Nosso estudo se insere nas discussões sobre comunicação organizacional nas ambiências digitais. Especificamente, aborda práticas das organizações nas mídias sociais, empregadas com o intuito de evitar associações com pautas sensíveis, potencialmente geradoras de crises de imagem e abalos reputacionais. Em termos de conformação, tais estratégias ora são predominantemente discursivas, ora se valem do manejo de recursos sociotécnicos. Pesquisa realizada por Silva e Baldissera (2019) mapeou um conjunto de estratégias com essa intencionalidade, por meio de investigação empírica com profissionais que atuam em agências de comunicação digital brasileiras. Esse estudo redimensionou nossa atenção, visto que algumas dessas alternativas representam potencial de dano aos públicos, porque influenciam nos processos de formação de opinião. Nos bastidores, há interesses e disputas por determinados sentidos – pouco conhecidos e tensionados em um debate social mais amplo. Ou seja, há um desconhecimento profundo, inclusive na academia.

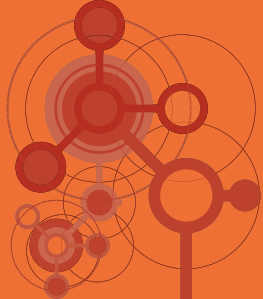
São objetivos deste artigo: refletir sobre as estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais e evidenciar condutas que atendam a esses desejos, divulgadas em estudos científicos publicados em periódicos entre 2019 e 2021. A opção por essa demarcação temporal tem o propósito de agregar pontos de vista posteriores ao mapeamento dessas práticas por Silva e Baldissera (2019)<sup>1</sup>. Nossa lente epistêmica é o interacionismo simbólico (Littlejohn, 1982), o que nos permite assumir que a comunicação se efetiva mediante trocas simbólicas e que os significados são produtos sociais que emergem das interações. Alinhados a essa perspectiva, compreendemos que as estratégias comunicacionais se constituem a partir de práticas sociais, como sugerem Bulgacov e Marchiori (2010), e não como propriedade das organizações.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa, de caráter exploratório (Gil, 2021), propõe inicialmente uma discussão teórica. Para responder ao segundo objetivo, recorreremos à Teoria Fundamentada nos Dados, a partir de procedimentos indicados por Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013). Tentamos estabelecer um percurso de pesquisa endossado por critérios claros de seleção e exclusão de estudos contemplados. Esperamos que a investigação permita avançar na compreensão de dinâmicas que envolvem a presença e atuação das organizações nas mídias sociais, bem como alguns de seus impactos nebulosos, perversos e pouco conhecidos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Compreendemos a comunicação organizacional para além das práticas oficiais e autorizadas, ou seja, extrapola a oferta de sentidos, e isso, em alguma medida, é “conduzido” pelas organizações. Em atenção à imprevisibilidade característica dos fluxos comunicacionais e ancorados em Baldissera (2008, p.169), a assumimos enquanto “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Sobre isso, Baldissera (2014) destaca a potencialidade dispersiva da internalização simbólica e as incertezas diante da alteridade. Acreditamos, então, que a comunicação não se limita a um conjunto de técnicas, muito menos de ferramentas articuladas com a intencionalidade de comunicar, uma vez que os processos comunicativos são envoltos e indissociáveis da complexidade que os caracterizam.

<sup>1</sup> O estudo mencionado envolveu revisão teórica, coleta de dados empíricos e foi concluído em 2018. Isso justifica nosso interesse em priorizar investigações divulgadas entre 2019 e abril de 2021, a fim de que tenham o potencial de complementar as estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais já apreendidas e agregar outras práticas discursivas e sociotécnicas.



Se por um lado as ambiências digitais agregam às organizações diversas possibilidades, é fato que também carregam consigo uma série de ameaças, devido a características como velocidade, natureza interativa e potencial de visibilidade descentralizada (Mennie, 2015). Chamamos atenção para os sentidos expressos nessas ambiências, sobretudo nas mídias sociais, que nem sempre se ajustam aos enquadramentos desejados e às práticas organizacionais autorizadas. Conforme Baldissera (2014), as tecnologias impulsionaram o aumento expressivo de sujeitos, organizações e grupos “falantes”, conferindo visibilidade a sentidos antes pouco acessíveis. Assim, atravessamentos e perturbações são marcas desses espaços, o que desafia visões reducionistas de comunicação que a limitam ao campo do planejado. Os discursos organizacionais são constantemente tensionados e articulados a outros referenciais (Baldissera, 2014).

Frente a esses aspectos, as organizações desenvolvem alternativas a fim de reduzir riscos e atingirem seus objetivos. Sobre isso, Silva (2020) destaca que há interesse em modular a visibilidade, originando estratégias de influência. Em algum nível, tais alternativas soam legítimas, porém há caminhos “secrets”<sup>2</sup> que decorrem de lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública. No entendimento de Silva (2020, p.34), “tais práticas são extremamente complexas, à medida que abarcam uma grande variedade de comportamentos que possuem gradações éticas diversas e que são, ainda, pouco explorados e discutidos em nossa literatura”. Soma-se a isso a dificuldade em apreendê-las, pois mesmo que a organização seja protagonista, muitas vezes ela própria atua para ocultar esse envolvimento, por meio da oferta de sentidos capazes de distanciá-la e desassociá-la de tais práticas.

Ao nos referirmos a estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, estamos acionando um conjunto de práticas adotadas pelas organizações com a intenção de “assumir controle” sobre os sentidos produzidos nessas ambiências. Temos clareza de que um controle irrestrito é inviável. Contudo, essa parece ser a intencionalidade, pois a tentativa é evitar ou mitigar impactos negativos e a associação expressiva a acontecimentos que as coloquem em zona de desconforto. Essas alternativas têm potência para viabilizar uma influência relevante em processos de formação de opinião, o que foi identificado em investigação empírica já mencionada (Silva; Baldissera, 2019). A partir de dados coletados originalmente para a tese de doutorado de Silva (2018), os autores asseguram que tais estratégias têm potencial danoso, pois podem retirar do campo de visibilidade questões de interesse público – ou, ainda, privilegiar ênfases que as organizações avaliem como mais oportunas. O quadro 1 apresenta sete estratégias e 23 ênfases mapeadas<sup>3</sup>.

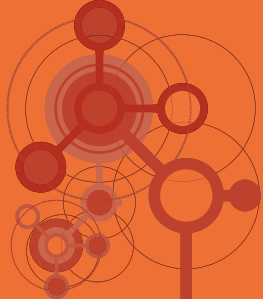
Quadro 1: Estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais

| Estratégia                             | Ênfase                                                   | Detalhamento                                                                                                                  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monitorar situações-problema           | Identificar riscos                                       | Atenção a menções sobre a organização, a pautas de seu interesse e/ou a temáticas sensíveis, a partir de recursos e técnicas. |
|                                        | Acompanhar crises e desdobramentos                       | Procedimentos para a sistematização de fatos e informações, subsídios fundamentais para definir encaminhamentos.              |
| Expressar posicionamento institucional | Apresentar esclarecimento oficial                        | Evidência de argumentos e atitudes da organização acerca de pauta crítica.                                                    |
|                                        | Responder às solicitações com agilidade e resolutividade | Relação direta entre a atuação consistente das equipes de atendimento e a capacidade de influenciar as percepções.            |

Continua...

2 O emprego da palavra “secreto” busca destacar que são práticas pouco disseminadas e claras à sociedade, na qual se inclui a comunidade científica. Por outro lado, constituem arsenal estratégico relevante a organizações, sobretudo àquelas que se encontram mais ameaçadas e que ignoram, em diferentes níveis, aspectos morais e éticos.

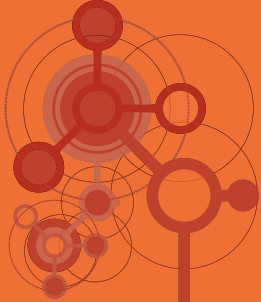
3 O quadro 1 apresenta alguns ajustes em relação ao modelo originalmente divulgado por Silva e Baldissera (2019), fruto da sequência da pesquisa, da constante reflexão sobre essas estratégias e da tentativa de organizá-las e descrevê-las com clareza.



Quadro 1: Estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais

| Estratégia                                                               | Ênfase                                                                                     | Detalhamento                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baralhar fatos e ênfases para gerar incompreensão sobre um acontecimento | Desviar o enfoque para pautas positivas                                                    | Envolve a produção e disseminação de conteúdos favoráveis à organização, a fim de direcionar as percepções dos públicos.                     |
|                                                                          | Gerar novos fatos                                                                          | Criação de situações, por vezes falaciosas, com capacidade de atrair atenção, direcionar a visibilidade e gerar associações positivas.       |
|                                                                          | Promover enfoques a partir de investimento financeiro                                      | Recorrer às possibilidades de publicidade para visibilizar abordagens de interesse da organização.                                           |
|                                                                          | Infiltrar atores organizacionais nas discussões                                            | Introdução de "representantes" da organização não identificados, para apresentar novos sentidos e, assim, influenciar o rumo das discussões. |
|                                                                          | Comprar audiência                                                                          | Contratação de interlocutores que façam circular sentidos desejados pela organização, contrapondo outras perspectivas.                       |
|                                                                          | Persuadir ou contratar influenciadores digitais                                            | Associação a agentes relevantes nessas ambiências, a fim de que ratifiquem argumentos e atitudes de interesse da organização.                |
|                                                                          | Desequilibrar concorrente(s)                                                               | Desvio da visibilidade não desejada para concorrente(s), a partir da exposição de aspectos negativos.                                        |
|                                                                          | Otimizar a visibilidade desejada nos mecanismos de busca                                   | Emprego de técnicas para potencializar versões da organização em sites relevantes na jornada de formação da opinião.                         |
| Desconsiderar associações/ menções negativas                             | Esquivar-se de pronunciamento ou não se pronunciar                                         | Silenciamento em relação a tópico desconfortável ou ato de sair de cena integralmente com o intuito de evitar maior repercussão.             |
|                                                                          | Excluir ou ocultar comentários e/ou postagens                                              | Emprego de técnicas para remover das regiões de visibilidade postagens e comentários com potência de dano à organização.                     |
|                                                                          | Conduzir a interação para ambientes não visíveis                                           | Deslocamento de conversas para ambiências que não exponham o que está sendo discutido.                                                       |
| Restringir a visibilidade a interlocutores desejados                     | Captar contatos a partir de técnicas anônimas                                              | Acesso a dados de interlocutores que se mostrem relevantes para a organização implementar estratégias de visibilidade dirigida.              |
|                                                                          | Selecionar segmentos de públicos a partir de suas movimentações                            | Constituição de grupos de interlocutores relevantes em função de objetivos, necessidades ou desafios específicos da organização.             |
| Reduzir o alcance de conteúdos ofertados                                 | Antecipar-se na apropriação de mudanças de algoritmia                                      | Acesso a novas regras, parâmetros e lógicas de algoritmia das mídias sociais a partir da proximidade com quem as controla.                   |
|                                                                          | Explorar formatos de conteúdo e horários que não costumam atingir visibilidade expressiva. | Opção por formatos de conteúdo que, em função das lógicas de algoritmia, tendem a não ter êxito em termos de alcance e engajamento.          |
|                                                                          | Não aplicar técnicas de tagueamento                                                        | Redução da visibilidade de um conteúdo pelo não uso de palavras-chave – aspecto fundamental à visibilidade em algumas mídias.                |
|                                                                          | Restringir a visibilidade a um ou poucos canais                                            | Diminuição do alcance do conteúdo mediante a restrição de canais, o que não dialoga com interesse efetivo de visibilidade.                   |
| Estabelecer políticas                                                    | Implantar diretrizes para empregados                                                       | Criação de regramentos e orientações, a fim de tentar evitar associações desfavoráveis à organização.                                        |
|                                                                          | Definir temas que não devem ser tratados                                                   | Mapeamento de temáticas com as quais a organização não irá se envolver ou manifestar.                                                        |

Fonte: elaborado pelo autor com base em Silva e Baldissera (2019).



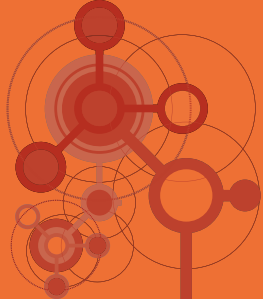
Algumas dessas alternativas, regularmente implementadas, apresentam pouca probabilidade de ferir aspectos éticos ou morais. Outras têm potencial de impedir a sociedade de conhecer temas, enquadramentos ou abordagens de interesse público, ou de prejudicar a clareza sobre determinado fato, dado o emprego intencional de recursos minuciosamente estruturados e altamente resolutivos. Além disso, podem reduzir a repercussão de algo socialmente relevante, porém que fira os interesses de uma organização. Elas permitem refletir sobre as tantas nuances que envolvem a visibilidade nas ambiências digitais, especialmente nas mídias sociais, pela relevância que hoje detêm em termos de incidência nos processos de formação de opinião e na capacidade de tornar visíveis situações por ora inoportunas, sob a ótica das organizações. Nesse sentido, ainda que predominem estudos com foco em como conquistar patamares de visibilidade, é fato que essa visibilidade nem sempre é desejada. Isso está relacionado à capacidade dos interlocutores, em outros contextos majoritariamente receptores, atuarem na (co)gestão dos acontecimentos intermediáticos (Baldissera; Vinhola, 2020), conquistando patamares de visibilidade para suas percepções. Assim, a circulação de sentidos assume como característica as múltiplas inferências, nas quais muitas organizações buscam maneiras de influenciar e manter o poder que detinham noutros tempos.

Segundo Silva e Baldissera (2019), monitorar situações-problema compreende dinâmicas e a aplicação de recursos para identificar ameaças, mesmo que incipientes, ou acompanhar crises. A estratégia tem a intenção de produzir informações relevantes à assertividade das decisões e à compreensão de nuances e prevalências sobre o que está sendo observado. Expressar posicionamento institucional, por sua vez, está associado ao entendimento de que a organização, ao assumir protagonismo na oferta de sentidos, tem a capacidade de direcionar a visibilidade para ângulos que a interessam. Baralhar fatos e ênfases para gerar incompreensão sobre um acontecimento envolve uma série de alternativas que buscam impedir o claro discernimento sobre algo. Sob essa perspectiva, a coexistência de sentidos contraditórios ou dissonantes tende a reduzir associações negativas à organização.

Desconsiderar associações/menções negativas é uma estratégia fundamentada na visão de que o silenciamento ou o ato de se retirar de uma discussão pública, por vezes, é capaz de evitar uma exposição demasiada e desconfortável. Restringir a visibilidade a interlocutores desejados envolve a aplicação de técnicas de segmentação para que a organização se dirija especificamente a grupos e sujeitos que manifestem determinados comportamentos, indicando pré-disposição às narrativas e aos argumentos visibilizados. Reduzir o alcance de conteúdos ofertados trata das boas práticas que favorecem à visibilidade, porém aplicadas em sentido contrário. Ou seja, diante do domínio de caminhos para ascender a níveis expressivos de visibilidade, como formatos e horários mais resolutivos, a organização opta por praticar exatamente o oposto. Nesse caso, é provável que busque provocar uma “sensação de visibilidade”, quando em realidade o desejo é que ela seja parcial e restrita. Por fim, estabelecer políticas consiste em determinações basilares que possam evitar ou reduzir a visibilidade de situações contrárias aos anseios da organização.

Vale comentar que essas estratégias costumam ser conformadas por múltiplos arranjos e composições. “Elas são orquestradas de modo combinado, em cadeia/sequência ou concomitantemente, a partir dos desafios, habilidades, níveis de responsabilidade e compromissos éticos, ou da ausência deles, dos profissionais que as propõem e conduzem” (Silva, 2018, p.238). Além disso, elas não se limitam a uma ou a outra mídia social, ainda que Silva e Baldissera (2019) reconheçam que características específicas de cada plataforma possam facilitar ou dificultar a conquista dos efeitos desejados. Nesse aspecto, é oportuno clarificar a natureza das estratégias que investigamos. Algumas são construções fundamentalmente discursivas, suportadas ou potencializadas por aspectos sociotécnicos, ou seja, pela dinâmica social e constituição tecnológica das mídias (Lasta, 2017). Outras se valem unicamente de apurado conhecimento, o que permite às organizações prognosticarem cenários e tomarem decisões que lhes pareçam oportunas – como ocorre nas estratégias de monitoramento de situações-problema e de estabelecimento de políticas.

Os aspectos que discutimos se integram à pauta de prevenção de riscos e gestão de crises de imagem e reputacionais. As mídias sociais, enquanto espaços também de vulnerabilidade, se tornam palcos crescentes de escândalos, de tensionamentos de alta magnitude e de visibilidade de sentimentos negativos (Einwiller; Steilen, 2015). Vašíčková (2019), em revisão de literatura



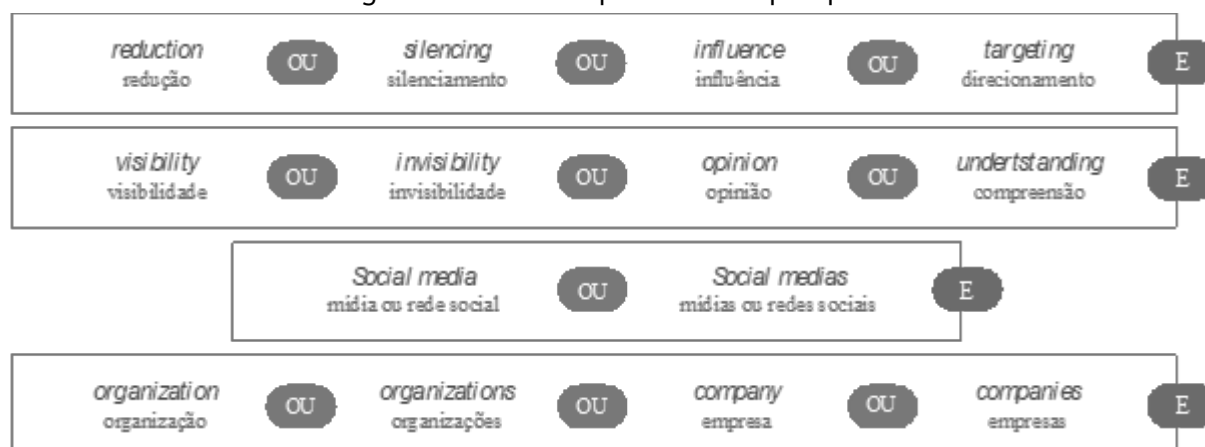
sobre gestão de crises, destaca a visão processual desses fenômenos, o que inclui a energia despendida pelas organizações na previsão e preparação a crises potenciais. Logo, há estímulos para que se configure enquanto processo proativo capaz de identificar precocemente sinais de alerta. Isso estimula o investimento expressivo no monitoramento das dinâmicas e expressões que envolvam determinada organização ou que a ela possam impactar, noção que é reiterada pela primeira estratégia apresentada no quadro 1.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Até aqui, recorreremos à técnica de pesquisa bibliográfica (Gil, 2021). Para a sequência do estudo, que envolve uma discussão teórica capaz de responder ao segundo objetivo, optamos por recorrer à Teoria Fundamentada em Dados, especificamente a etapas sugeridas por Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013). Os autores indicam protocolos de investigação a fim de que ela seja desenvolvida com base em dados e em decisões tecnicamente consistentes. Inicialmente, definimos critérios de pesquisa de inclusão e exclusão, ou seja, termos que se adequam ao nosso desejo de compreender as estratégias discursivas e sociotécnicas de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Da mesma forma, suprimimos aqueles que não se mostram relevantes, pois inclinaríamos a pesquisa a outros aspectos.

A escolha dos recursos de pesquisa é uma etapa determinante no processo de revisão teórica. Em nosso estudo, optamos pela base de dados Scopus, da empresa Elsevier (2021), em razão de sua amplitude e alcance global e das alternativas de refinamento das pesquisas, capazes de favorecer a assertividade dos resultados. Com esta definição, aplicamos os termos previamente definidos, com a intenção de concluir quais são as nomenclaturas mais aderentes, o que nos levou à combinação de termos apresentados na figura 1. A priorização da língua inglesa atende a uma orientação da própria base de dados, visando a resultados mais expressivos.

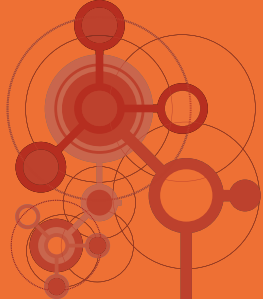
Figura 1: Termos específicos de pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

A decisão de trabalhar com termos próximos ou correlatos evita a desconsideração de estudos que possam ser afins ao objeto de estudo. Os buscadores avaliam a presença dessa combinação em títulos, resumos e palavras-chave, o que nos levou, inicialmente, a 694 artigos publicados em periódicos. Sobre esse quantitativo, aplicamos os seguintes filtros: 1) que os estudos tenham as Ciências Sociais ou Negócios, Gestão e Contabilidade como áreas de estudo<sup>4</sup>; e 2) que os artigos tenham sido publicados entre 2019 e abril de 2021, no intuito de privilegiar investigações que dialoguem com as características contemporâneas das mídias sociais e que sucedam o período de desenvolvimento do estudo de Silva e Baldissera (2019). Então,

<sup>4</sup> Essas são opções de filtro pré-definidas pela plataforma.



chegamos a 215 artigos, dos quais 111 são da área de Ciências Sociais e 104 de Negócios, Gestão e Contabilidade. Antes de avançar, é oportuno destacar que esse primeiro achado já permite afirmar que nosso objeto de estudo não se insere apenas em pesquisas estritamente comunicacionais, mas que tem relevo sob a perspectiva administrativa – potencialmente pelos riscos que representam às organizações.

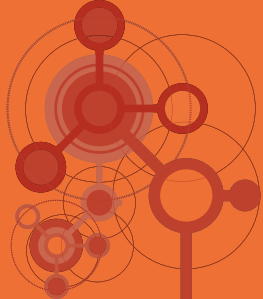
Na sequência, avançamos para a etapa de refinamento da amostra, que consiste na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos subsídios pré-selecionados. O intuito é diagnosticar aqueles que efetivamente apresentam relações diretas com os objetivos e com o foco de investigação. Atentamos para aspectos como: interface explícita com o nosso objeto de pesquisa e relação com práticas organizacionais ou com processos em mídias sociais que envolvam organizações. Tal observação culminou na relação de artigos expressa no Quadro 2.

Quadro 2: Artigos selecionados para a discussão teórica

| Ano  | Autor(es)                 | Título                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Periódico                                              | Razões para a seleção                                                                                                                                                                              |
|------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019 | Liu                       | "A big data approach to examining social bots on Twitter" (Uma abordagem de <i>big data</i> para examinar <i>bots</i> sociais no Twitter)                                                                                                                                                                           | <i>Journal of Services Marketing</i>                   | Revela a incidência de automação maliciosa em uma mídia social, bem como seus impactos.                                                                                                            |
| 2019 | Tuten e Perotti           | "Lies, brands e social media" (Mentiras, marcas e mídias sociais)                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Qualitative Market Research</i>                     | Indica a influência da imprensa sobre os rumos de discussões nas mídias sociais, além de periculosidades inerentes.                                                                                |
| 2019 | Cooper; Stavros e Dobeles | "Domains of influence: exploring negative sentiment in social media" (Domínios de influência: explorando o sentimento negativo nas mídias sociais)                                                                                                                                                                  | <i>Journal of Product and Brand Management</i>         | Destaca de que modo as organizações previnem e reagem diante da visibilidade de sentimentos negativos nas mídias sociais.                                                                          |
| 2019 | Ross <i>et al.</i>        | "Are social bots a real threat? An agent-based model of the spiral of silence to analyse the impact of manipulative actors in social networks" (Os <i>bots</i> sociais são uma ameaça real? Um modelo da espiral do silêncio baseado em agentes para analisar o impacto de atores manipuladores nas mídias sociais) | <i>European Journal of Information Systems</i>         | A partir de um experimento virtual, simula intervenções de <i>bots</i> sociais e associa os resultados à teoria da espiral do silêncio e à prática de <i>astroturfing</i> .                        |
| 2020 | Altamini                  | "Who controls the Arab public sphere in the era of new media, the new revolutionists or the deep state?" (Quem controla a esfera pública árabe na era das novas mídias, os novos revolucionários ou o Estado profundo <sup>5</sup> )                                                                                | <i>Journal of Content, Community and Communication</i> | Associa o potencial libertador da internet a novas dinâmicas sociais em países árabes e apresenta medidas adotadas por governos para dificultar ou impedir a visibilidade de sentidos dissidentes. |

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

5 A expressão envolve redes de poder que geralmente se mantêm ocultas e atuam em prol de objetivos específicos, independentemente das lideranças formais de uma nação.



No próximo tópico dedicamo-nos a comentar as contribuições que nos parecem mais relevantes, extraídas dos cinco artigos selecionados. A correlação mais explícita com elementos da discussão teórica anteriormente apresentada ocorre nas considerações finais, quando nos dirigimos às contribuições dessas pesquisas ao mapeamento anteriormente realizado por Silva e Baldissera (2019).

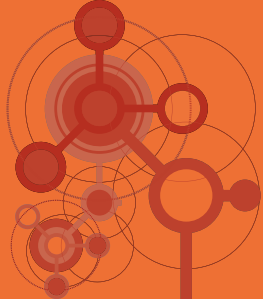
## RESULTADOS

Liu (2019) investiga *bots* sociais, recursos viabilizados pelo avanço da inteligência artificial e pelo aprendizado de máquina. Eles produzem conteúdos e promovem interações nas mídias sociais, simulando comportamento humano. Com isso, influenciam percepções sobre algo a partir de intencionalidades precisas, porém escusas. O estudo trata especificamente da prevalência e dos impactos dessa prática no Twitter e recupera pesquisas que evidenciam a resolutividade de *bots* sociais a serviço de objetivos institucionais e mercadológicos de organizações e de interesses no âmbito político-eleitoral. A partir da coleta de dados, que envolveu 24 organizações e aproximadamente 29 milhões de postagens, foi possível categorizar os conteúdos conforme a procedência: das próprias organizações, em perfis oficiais; de perfis autênticos, vinculados a uma pessoa e de *bots* sociais.

A classificação foi realizada através de uma ferramenta de modelagem probabilística. É possível identificar os conteúdos decorrentes de perfis falsos em função de algumas variáveis, tais como o alto volume e frequência de postagens em curto espaço de tempo, além de traços e padrões de estilo linguístico. Das mensagens aparentemente produzidas por perfis autênticos, 31,2% provêm, em realidade, de perfis automatizados. Ou seja, não estamos tratando de um recurso inexpressivo, visto que representa um terço das postagens. Liu (2019) enfatiza que os *bots* sociais incidem na produção de desinformação, fabricam críticas e espalham notícias falsas. Assim, abafam opiniões genuinamente humanas, ganhando força à medida que os conteúdos carregam carga emotiva, dispositivo eficaz para a distorção e manipulação de sentimentos (Liu, 2019). Ainda, há um destaque sobre a incipiência de estudos que tratem desse fenômeno emergente nas mídias sociais, o que poderia conferir visibilidade a tais práticas perversas, assim como ao grau de envolvimento de organizações.

Tuten e Perotti (2019) apresentam outro aspecto, o da influência da cobertura midiática sobre os rumos das discussões nas mídias sociais. O estudo permite compreender que os conteúdos produzidos por veículos de imprensa e agências de notícias são altamente reverberados nessas ambiências, pois acabam incidindo na opinião dos públicos acerca do que está sendo pautado. Logo, é de interesse das organizações abrandar ou evitar enquadramentos indesejados, inclusive pelo elevado grau de confiabilidade costumeiramente associado a tais veículos e agências. Porém, os autores assinalam que as condições de produção jornalística podem conferir visibilidade a boatos, pois nem sempre há verificação adequada e suficiente. Por vezes, a própria repercussão de um tema nas mídias sociais é noticiada, assumindo o lugar de “acontecimento” no lugar do fato em si. Nos bastidores, é possível relacionar tais práticas a interesses mercadológicos da imprensa e à busca por audiência.

Empiricamente, a investigação proposta por Tuten e Perotti (2019) envolve uma organização que teve seu nome associado a um acontecimento não comprovado. Foram produzidas e divulgadas diversas notícias sobre o boato, antes da organização ter a capacidade de esclarecer que se tratava de uma falácia. Para chegar aos resultados, os pesquisadores coletaram os conteúdos jornalísticos e quaisquer comentários nas mídias sociais alusivos à organização, ao longo de 30 meses. A análise dos dados evidencia que as notícias sobre a falsa alegação tiveram um enquadramento predominantemente negativo e que, mesmo com novas abordagens sequentes à retratação, 88% dos conteúdos compartilhados nas mídias sociais ofertam sentidos negativos sobre a organização. Ou seja, há uma forte relação entre abordagens prematuras de veículos e agências e os conteúdos que são “privilegiados” nas mídias sociais.



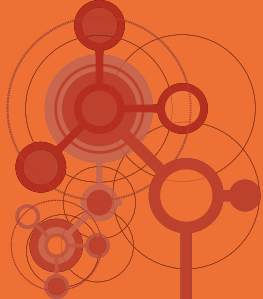
Em síntese, a pesquisa esclarece a indissociabilidade entre a imprensa e a circulação de sentidos nessas ambiências e que organizações que desejam estar menos vulneráveis precisam ser competentes e ágeis no relacionamento com jornalistas, evitando notícias que exponham situações e enquadramentos inverídicos. Quando isso não for possível, além da tentativa de correção junto a veículos e agências, as organizações precisam atuar em estratégias próprias de disseminação das suas versões nas mídias sociais, dado que os conteúdos noticiosos que oferecem uma versão favorável tendem a não ter a mesma visibilidade conquistada pelos negativos. Os aprendizados também fazem crer que a articulação de organizações com os veículos de imprensa, muitas vezes mediante dinâmicas, lógicas e acordos pouco claros à sociedade, pode ser altamente resolutiva para direcionar a visibilidade nas mídias sociais.

Cooper, Stavros e Dobeles (2019) avaliam como as organizações atuam preventivamente e também de modo reativo à expressão de sentimentos negativos nas mídias sociais. Essa pesquisa dá relevo ao esforço das organizações para evitar crises de imagem e impactos à reputação ou a fim de mitigar danos – em situações nas quais as investidas organizacionais não forem suficientes para impedi-los. Na discussão teórica proposta pelos autores, merece destaque a ressalva de que, às organizações, pode interessar a circulação de sentidos contraditórios nas ambiências que investigamos, pois estudos comprovam que essa dinâmica aumenta a participação e o envolvimento dos interlocutores e a visibilidade da organização, o que pode interessar em determinadas conjunturas. Esse argumento permite compreender que a constituição de eventos críticos nem sempre é algo indesejado, uma vez que pode ser uma estratégia para acessar zonas de visibilidade.

O estudo é realizado por meio de entrevistas com profissionais que atuam na gestão de mídias sociais e de comentários coletados durante três meses na mídia Facebook. No total, são seis organizações envolvidas, o que permite uma análise comparativa e a compreensão sobre como são as atitudes das organizações em situações com potencial danoso, ou efetivamente negativas. Os resultados indicam que a agilidade, a resolutividade e a humildade em reconhecer equívocos são fundamentais no tratamento de comentários negativos e nas narrativas assumidas nessas situações. Eles também descobriram que a decisão por terceirizar o atendimento dessas demandas, ainda que responda ao desejo de eficiência, tende a enfraquecer o relacionamento e a proximidade entre organização e públicos de interesse. Especificamente em relação à produção de conteúdos nessas ambiências, Cooper, Stavros e Dobeles (2019) compreendem que coabitam duas camadas, uma orgânica e outra dominante, que favorecem a reverberação de conteúdos por meio de investimento pago. A primeira possibilidade apresenta resultados inferiores em termos de alcance, sinalizando a capacidade de investimento financeiro em “definir” que algo deve ser visto e quais vieses terão maior probabilidade de se destacarem. Por fim, asseguram que processos e sistemas de alerta precoce são altamente resolutivos na prevenção de crises.

Ross *et al.* (2019) iniciam a discussão reconhecendo que a circulação de sentidos nas mídias sociais está emaranhada por interesses diversos, de organizações e indivíduos. Asseguram que as informações visíveis nessas ambiências influenciam fortemente a opinião pública, o que vem despertando, de modo crescente, o desejo de manipular conteúdos, disseminar notícias falsas e desenvolver *bots* sociais. Com o passar dos anos, o nível de profissionalização desses recursos tem tornado cada vez mais dificultosa a avaliação do que é ou não autêntico – sobretudo àqueles que desconhecem técnicas e recursos empregados. O estudo proposto está encorado na “espiral do silêncio”, perspectiva teórica que pontua a redução das dissidências sobre algo, na medida em que um sujeito reconhece que seus argumentos são minoria dentre os sentidos em circulação. Isso tende a resultar em falta de autoconfiança e omissão da opinião.

No contexto das mídias sociais, os pesquisadores destacam que essa teoria tem recebido atenção, especialmente pela capacidade dos *bots* sociais visibilizarem de modo exacerbado determinados argumentos, produzindo sentidos de expressividade – o que se configura como falacioso e manipulatório. Com isso, pessoas que se identificam com a visão tendem a expressá-la publicamente; as que discordam tendem a se calar, pois receiam se isolar socialmente. Os autores também articulam essa



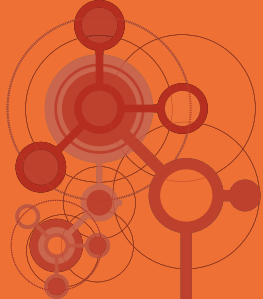
lente à prática de *astroturfing*, entendida como a produção de atos ou símbolos capazes de evidenciar expressivo apoio a algo, como se fosse uma dinâmica genuína, enquanto de fato é estruturada a partir de intencionalidades específicas.

Em nível empírico, a proposta envolve um experimento virtual modelado para simular interações em rede e os impactos desencadeados pela manifestação de *bots* sociais, em diferentes níveis de incidência. A experiência revelou a prevalência da opinião manifestada mediante esses recursos, mesmo em testagens em que o quantitativo de *bots* era proporcionalmente pequeno em comparação a perfis autênticos. Os sentidos que eles acionam tendem a ser acolhidos e percebidos como opinião majoritária, o que induz a espirais de silenciamento e à queda da reverberação de pontos de vista dissidentes. As influências sociais são ainda mais expressivas quando esses recursos se dirigem e obtêm eficácia junto a interlocutores (reconhecidos como) legítimos. À medida que reverberam tais informações, atribuem a elas graus de autenticidade e confiabilidade. Na prática, então, os *bots* sociais influenciam a opinião pública. Ross *et al.* (2019) reiteram que eles podem minar consideravelmente os processos democráticos e discussões de relevo sob a perspectiva do interesse público. Nesse sentido, são urgentes orientações sobre a natureza dessas práticas, pois há muitos interesses conflitantes coabitando nessas ambiências e conduzindo a manipulações e jogos de poder pouco evidentes. Na visão dos autores, as “descobertas devem alertar ainda mais o campo da política e governança na internet, bem como os gerentes de plataformas de mídias sociais para desenvolver maneiras precisas de detectar e excluir rapidamente os *bots* sociais” (Ross *et al.*, 2019, p.408, tradução nossa<sup>6</sup>). Avaliamos, infelizmente, que este parece um horizonte distante.

Altamini (2020), em perspectiva mais ampla, tem como foco de investigação os tensionamentos e disputas por visibilidade em ambiências digitais nos países árabes. Ao reconhecer o impacto dos avanços tecnológicos na mobilização social na história recente, opta por direcionar sua reflexão a medidas adotadas por regimes políticos com o intuito de exercer domínio, modular e limitar a visibilidade. Para isso, propõe uma revisão de literatura sobre o tema e a observação de acontecimentos recentes. Uma estratégia destacada envolve o desligamento ou interrupção parcial do acesso à internet, conduzida pelo Estado, o que costuma ocorrer de três modos: bloqueio do acesso à internet e a todas as suas plataformas; bloqueio a sites ou aplicativos específicos; e imposição, a operadoras de telecomunicações ou provedores de serviços de internet, da diminuição da qualidade e velocidade da internet. Esses caminhos são vistos pelos governos desses países como resolutivos para coibir a força de manifestações incômodas, as articulações em rede e a circulação de sentidos dissidentes. Especificamente em relação às mídias sociais, Altamini (2020) destaca que o impedimento de acesso a elas é a estratégia mais usual, o que conduz opiniões a zonas de obscuridade, uma vez que são retiradas arbitrariamente de cena. Com isso, fica claro que a censura está associada a estratégias de redução da visibilidade, capazes de produzir até mesmo invisibilidade midiática.

Em nível também extremo está a constituição de leis que coíbem expressões e limitam movimentações de sujeitos em ambiências digitais. Observemos o exemplo apresentado por Altamini (2020) sobre essas iniciativas: em agosto de 2018, o presidente do Egito assinou a Lei de Combate aos Crimes Cibernéticos, estrutura legal que assegura o bloqueio de sites avaliados como “ameaças à segurança nacional”. Indivíduos que, de algum modo, consigam acessá-los, podem ser presos por até um ano; a pena aos criadores ou gerenciadores é de até dois anos. Ainda nesse país, o Parlamento promulgou três projetos de lei, também em 2018, com uma série de restrições a mídias on-line: nenhum site pode ser criado sem a anuência do Conselho de Regulação da Mídia; e uma conta pessoal em mídias sociais com mais de 5mil seguidores é compreendida como “veículo de comunicação”, e isso permite que um sujeito seja multado ou tenha seu perfil bloqueado se for avaliado como risco ao Estado. Somado a isso – e não se referindo especificamente ao Egito – o autor alerta que governos vêm empregando *bots* sociais para influenciar a formação de opinião. Dentre as evidências coletadas, Altamini (2020) expõe práticas capazes

6 No original: “Our findings should further alert the field of internet policy and governance as well as the managers of social media platforms to develop accurate ways to detect and quickly delete social bots” (Ross *et al.*, 2019, p.408).



de inundar as ambiências digitais com conteúdos triviais, pouco relevantes do ponto de vista político e social. Há, aqui, um caminho para baralhamento ou desvio da visibilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jornada metodológica que propomos nos permitiu aprofundar aspectos mapeados por Silva e Baldissera (2019), ao mesmo tempo em que explicitou preocupação relevante da comunidade científica sobre o refinamento de técnicas de automação. Nesse caminho, gera apreensão a alta incidência dos *bots* sociais e a comprovação de que tais recursos são altamente influentes nos processos de formação de opinião (Altamini, 2020; Liu, 2019; Ross *et al.*, 2019). Chama atenção, também, a incipiência de estudos que tragam para o centro da reflexão o grau de envolvimento de organizações nessas práticas, aspecto que está imbricado aos desafios metodológicos de evidenciar dinâmicas que têm como condição de existência manter-se ocultas, total ou parcialmente. Em alguns momentos, as organizações são posicionadas apenas como vítimas dessas dinâmicas, quando não é preciso muito para concluir que as investidas dialogam com seus interesses. Não temos condições de afirmar a expressividade desse envolvimento em nível mundial, mas a realidade brasileira apontada por Silva e Baldissera (2019) esclarece quão presentes são essas práticas no assessoramento de agências de comunicação digital a organizações. Reiteramos que não se trata de algo brando, pouco explorado. O que permanece às margens é justamente a problematização expressiva sobre impactos à sociedade e o quanto nossa visão está associada a tais movimentos e tentativas de modulação da visibilidade.

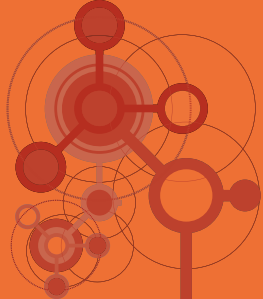
Ao retomarmos as estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais identificadas por Silva e Baldissera (2019), ponto de partida desta pesquisa, parece-nos oportuno agregar três ênfases a estratégias já expressas (Quadro 3). Evidentemente, não queremos simplificar as contribuições, pois, como vimos, há inúmeras nuances e também perversidades que envolvem tais práticas. A tentativa é exercitar uma visão congruente sobre essas estratégias, dando a ver os tantos caminhos possíveis já identificados.

Quadro 3: Ênfases acrescentadas ao mapeamento de Silva e Baldissera (2019)

| Estratégia                                                               | Ênfase                                                                        | Detalhamento                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baralhar fatos e ênfases para gerar incompreensão sobre um acontecimento | Infiltrar <i>bots</i> sociais                                                 | Aciona recursos automatizados de desinformação e disseminação de notícias falsas em larga escala, altamente influentes sobre a opinião pública.                                                                                                            |
| Desconsiderar associações/menções negativas                              | Bloquear ou dificultar acesso à internet ou a sites e aplicativos específicos | Censura conteúdos por meio da interrupção dos serviços de internet ou do acesso a plataformas, desmobilizando a expressividade de opiniões embativas.                                                                                                      |
| Expressar posicionamento institucional                                   | Exercer influência junto à imprensa                                           | Envolve a priorização de agências e veículos produtores de notícia ao posicionar a versão da organização sobre algo. Parte da compreensão de que os conteúdos por eles visibilizados carregam sentidos de legitimidade ao reverberarem nas mídias sociais. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Reiteramos que essas práticas não costumam ser aplicadas isoladamente. Por exemplo: é possível associar a infiltração de *bots* sociais à geração de novos fatos ou, ainda, ao desvio de enfoque para pautas positivas. Já ardilosas, as estratégias



ganham novos contornos por essa potencialidade de articulação conforme os interesses e as forças em jogo, em cada conjuntura. Esperamos que novas pesquisas se dediquem a essas questões. Inclusive, parece-nos que os artigos selecionados inspiram a aproximar campos como a comunicação organizacional, ciência de dados, marketing, psicologia e sistemas de informação, dentre outros, para obter dados esclarecedores. Está claro que a democracia e horizontalidade, atributos muitas vezes associados ingenuamente às mídias sociais, são desmantelados quando nos deparamos com essas práticas. Opiniões são conduzidas a zonas de invisibilidade ou de pouca visibilidade a partir de arsenal cada vez mais robusto, minucioso e amparado pelo “desenvolvimento” tecnológico. Os impactos – ao menos os que já conseguimos evidenciar – indicam a força dessas estratégias, o que precisa ser problematizado em nível científico, social e político. Ignorá-las representa admitir as consequências que provavelmente conheceremos tardiamente.

## REFERÊNCIAS

ALTAMINI, Nawaf Abdelhay. Who controls the arab public sphere in the era of new media, the new revolutionists or the deep state? *Journal of Content, Community & Communication*, Madhya Pradesh, v.12, ano6, p.312-323, 2020.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação e significação e significação na construção da imagem-conceito. *Fronteiras*, São Leopoldo, v.10, n.3, p.193-200, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4013/5397>.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e gestão de marca: redes de organizações por articulação conceitual. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO*, 23., 2014, Belém. *Anais [...]*. Belém: Compós, 2014. Disponível em: <http://compos.org.br/encontro2014/anais>. Acesso em: 28 abr. 2021.

BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno. Mdiatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas. *Animus*, Santa Maria, v.19, n.39, p.22-39, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2175497739595>.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.149-166.

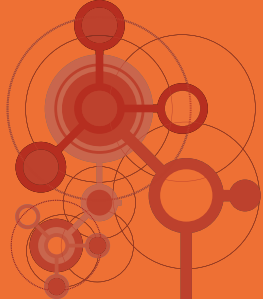
COOPER, Tony; STAVROS, Constantino; DOBELE, Angela R. Domains of influence: exploring negative sentiment in social media. *Journal of Product and Brand Management*, v.28, n.5, p.684-699, 2019.

EINWILLER, Sabine; STEILEN, Sarah. Handling complaints on social network sites – an analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, v.41, n.2, p.195-204, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.012>.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LASTA, Elisangela. Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 40., 2017, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Universidade Positivo, 2017. Disponível em <https://professor.ufrgs.br/elisangela-lasta/files/r12-2846-1.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.



LIU, Xia. A big data approach to examining social bots on Twitter. *Journal of Services Marketing*, v.33, n.4, p.369-379, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2018-0049>.

MENNIE, Phill. *Social media risk and governance: managing enterprise risk*. Philadelphia: Kogan Page, 2015.

ROSS, Björn *et al.* Are social bots a real threat? An agent-based model of the spiral of silence to analyse the impact of manipulative actors in social networks. *European Journal of Information Systems*, v.28, n.4, p.394-412, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1560920>.

SILVA, Daniel Reis. Organizações privadas e lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública: problemática e desafios para pesquisa. In: FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Cláudia Nociolini (org.). *Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas*. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p.32-50.

SILVA, Diego Wander da. *Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais*. 2018. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SILVA, Diego Wander da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.31, p.16-26, 2019. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239>.

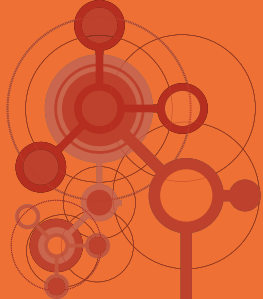
TUTEN, Tracy; PEROTTI, Victor. Lies, brands and social media. *Qualitative Marketing Research*, v.22, n.1, p.5-13, 2019. DOI: <https://doi-org.ez94.periodicos.capes.gov.br/10.1108/QMR-02-2017-0063>.

VAŠÍČKOVÁ, Veronica. Crisis management process: a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, Praga, v.27, p.61-77, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>.

WOLFSWINKEL, Joost F.; FURTMUELLER, Elfi; WILDEROM, Celeste P. M. Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, Londres, v.22, p.45-55, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>.

---

Artigo recebido em 29.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Discurso, midiatisação e circulação de sentidos em relações públicas

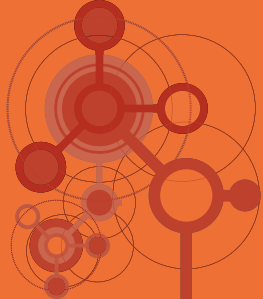
Discourse, mediatization and circulation of meanings in public relations

Discurso, mediatización y circulación de sentidos en las relaciones públicas



Lidiane Santos de Lima Pinheiro

- Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).
- Mestra em Literatura e Diversidade Cultural pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).
- Professora Titular do Curso de Bacharelado em Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia (Uneb).
- E-mail: lidicom@yahoo.com



## Resumo

A fim de contribuir com a comunicação organizacional via estudos dos discursos e da mediação, o artigo sugere atualizar a compreensão das relações públicas. A partir de pesquisa bibliográfica, defende que modelos funcionalistas e lineares não dão conta da complexidade dos processos comunicacionais em sociedades mediadas ou em vias de mediação e conclui que, se a circulação é, por excelência, a zona de disputa e negociação de sentidos, deve ganhar relevância em trabalhos sobre gestão de conflitos entre atores sociais.

PALAVRAS-CHAVE: CIRCULAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DISCURSO • MEDIATIZAÇÃO • RELAÇÕES PÚBLICAS.

## Abstract

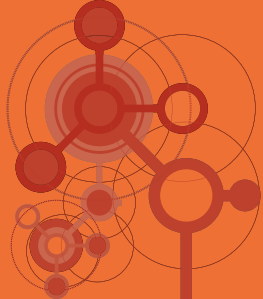
Aiming at contributing to Organizational Communication by discourse and mediation studies, this article seeks to update the understanding of Public Relations. Based on a bibliographic research, it argues that functional and linear models do not represent all the complexity of communication processes in mediated societies or those in process of mediation, and it concludes that its relevance to work on conflict management between social actors should be uplifted, since circulation is the ultimate area of dispute and negotiation of meanings.

KEYWORDS: CIRCULATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISCOURSE • MEDIATIZATION • PUBLIC RELATIONS.

## Resumen

Para contribuir con la comunicación organizacional mediante estudios del discurso y de mediación, este artículo pretende actualizar la comprensión acerca de las relaciones públicas. Con base en investigación bibliográfica, se argumenta que los modelos funcionalistas y lineales no bastan para abarcar la complejidad de los procesos de comunicación en sociedades mediadas o en proceso de mediación y se concluye que, dado que la circulación es el área de disputa y negociación de significados por excelencia, la misma debería ganar relevancia en trabajos sobre gestión de conflictos entre actores sociales.

PALABRAS-CLAVE: CIRCULACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DISCURSO • MEDIATIZACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS.



## INTRODUÇÃO

A base teórica funcionalista sustentou boa parte dos estudos em relações públicas (RP), os quais especulam sobre as funções organizacionais exercidas por tal atividade no sistema social. Os estudos clássicos de RP no Brasil foram dominados também pelo modelo informacional ou linear da comunicação. Tal paradigma se cristalizou a partir da Teoria Matemática da Comunicação, que tem por premissa uma comunicação intencional, iniciada pelo emissor e com um significado comum na recepção – premissa que parece estar ainda na base de muitas abordagens de RP, ao explicá-la como atividade responsável por gerenciar a comunicação entre organização/assessorado e públicos/stakeholders.

A partir de semelhante percepção, nos últimos anos muitos autores buscaram atualizar a compreensão de RP. Luiz Carlos Lasbeck, por exemplo, ao elucidar como as relações públicas estão contidas no âmbito da comunicação organizacional (CO)<sup>1</sup>, esclarece que “[...] os relações públicas cuidam essencialmente da qualidade do processo da comunicação nas organizações e se distribuem em áreas estratégicas nas quais é possível controlar, coordenar, supervisionar, executar e avaliar, enfim, administrar a comunicação” (2009, p.105). Parece-nos utópico, contudo, equiparar o cuidado da qualidade do processo comunicacional à ideia de controle; assim como atribuir aos profissionais de RP o escorregadio (mas usual) objetivo de conduzir a comunicação, pelo gerenciamento de conflitos ou pela busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos, como se fossem formas de dominar o processo comunicativo.

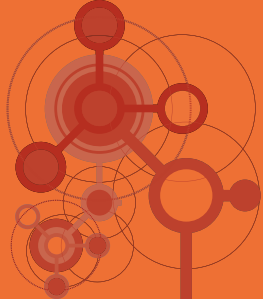
Ao realizar uma investigação empírica sobre CO, analisando os discursos de duas grandes organizações (a maior instituição pública de ensino superior da Bahia – a Uneb – e a Petrobras), esbarramos em inadequações teóricas que nos levaram a problematizar terminologias comuns em RP. Se concordarmos que a atividade de RP não redonda no controle do percurso semiótico (de significação) dos discursos que tramitam entre organização e públicos, como continuar falando, por exemplo, em emissor, receptor e mensagem – conceitos que admitem causalidade linear – no contexto de contínua ressignificação dos fluxos comunicacionais? O presente artigo resulta das pesquisas bibliográficas então empreendidas, a partir das quais compreendemos que as reflexões teóricas sobre mediação, circulação e discursos podem oferecer ricas contribuições aos estudos de relações públicas e comunicação organizacional, considerando a atual complexificação do ecossistema midiático, que evidencia o processo circular de produção de sentidos na intensa conectividade social.

Apresentamos a seguir, com base em pesquisa exploratória, um estudo visando ultrapassar a compreensão linear e informacional dos processos de CO e aprimorar a reflexão sobre a atividade de RP. Para tanto, dividimos o texto em duas partes. Na primeira, problematizamos a produção de sentidos em RP, tendo por base estudos dos discursos franceses e latino-americanos; e, na segunda parte, apresentamos perspectivas teóricas da mediação e da circulação, a partir das quais discutimos os processos de circulação discursiva e a disputa de sentidos sociais na comunicação organizacional.

## A DISPUTA DE SENTIDOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

As relações públicas, quando pensadas a partir de uma perspectiva funcionalista e informacional, têm a causalidade linear como pressuposto, ainda que descartada a unilateralidade ou a via de mão única do processo comunicativo. Fala-se em troca de informação e em busca de um significado comum, como se fosse possível transferir a mesma mensagem de uma

<sup>1</sup> Vale destacar a diferença entre CO e RP: “[...] a primeira é antes um pensamento comunicativo, uma abstração necessária à compreensão dos fenômenos que, quando tangíveis e aparentes, podem e devem ser administrados pela segunda [...]” (Lasbeck, 2009, p.106).



consciência à outra. O profissional de RP, então, aparece como solucionador dos conflitos causados por distorções e ruídos da comunicação; e o planejamento estratégico é apresentado como panaceia para resolver todo confronto resultante das diferenças entre os interesses da organização e dos públicos – quando seria mais adequado, talvez, pensar o planejamento estratégico apenas como um norteador.

A partir dos estudos dos discursos sociais, entende-se que “[...] entre a produção de sentido e seu reconhecimento, entre a produção de um discurso e seus ‘efeitos’, não há causalidade linear” (Verón, 2004, p.83). Para Verón, a comunicação humana, e não apenas a midiática, é não linear “[...] em todos os seus níveis de funcionamento, pois é um sistema auto-organizador distante do equilíbrio” (2014, p.17). Em concordância com tal premissa e com a perspectiva de Baldissera (2009), julgamos que não há como entender a comunicação organizacional hoje senão sob a percepção da sua complexidade, sobretudo na contemporaneidade, quando é subordinada a novos regimes de discursividade. Sobre isso, Fausto Neto (2010, p.60) explica:

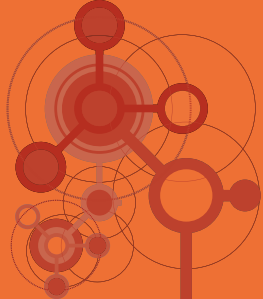
O conceito de enunciação chama atenção para o fato de que o ato discursivo se constitui em um complexo trabalho, uma vez que o sujeito apropria-se da linguagem para referir-se, referir o mundo e referir o seu socius. Essa construção evidencia a natureza da comunicação – interpessoal e complexa (como a midiática) – como uma questão relacional, e não só de caráter transmissional. [...] Nestas condições, o sujeito individual ou institucional não é o mestre da atividade discursiva, mas efeito do seu funcionamento na medida em que se encontra ‘constrangido’ ou ‘mobilizado’ por uma ordem que o transcende, como algo complexo que é aquele da interdiscursividade.

No jogo de oferta e reconhecimento dos discursos, eles são apropriados e transformados em novos discursos, em um processo de semiose<sup>2</sup> infinita. Essa natureza interdiscursiva<sup>3</sup> ou relacional da comunicação, e não simplesmente transmissional, pode ser observada em um dos casos por nós investigados na pesquisa: o discurso da CO da Uneb – Universidade do Estado da Bahia. A maior instituição baiana de ensino superior, com 24 campi espalhados pelo interior do estado, há alguns anos edifica sua enunciação sob o ethos discursivo de universidade inclusiva e popular; com uma corporalidade negra e feminina, conforme depreendemos na análise das manifestações da marca – campanhas para os vestibulares, publicações do site institucional e postagens do Facebook. Tal imagem, contudo, foi inicialmente gerada não entre as quatro paredes da sua Assessoria de Comunicação, mas, antes, nas demandas ou práticas sociais e languageiras dos campi. Depois de mais de uma década com cotas para negros e indígenas, além de muitas ações de docentes e discentes em torno de questões de gênero e raça, a universidade foi levada a mudar seu tradicional discurso de instituição “multicampi, gratuita e de qualidade”, atualizando seu contrato de comunicação com os públicos. Logo, a enunciativa Uneb não é a mestra da atividade discursiva. Ela é constrangida por uma ordem que a transcende, a da interdiscursividade, que faz circular os signos depois por ela replicados em seus produtos de comunicação organizacional. Os discursos daí resultantes também passam, então, a fazer parte do interdiscurso, permitindo que outros discursos e práticas sociais sejam elaboradas a partir deles. A enunciação da IES como inclusiva e popular foi determinante para novos debates e reivindicações em torno de maior inclusão das minorias sociais. Como consequência, no processo seletivo 2019 houve a ampliação das cotas para quilombolas, ciganos, transexuais, travestis, transgêneros, pessoas com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades.

Como vimos, o sujeito institucional não inicia o processo comunicativo, pois, mesmo sem perceber, é constrangido por uma ordem interdiscursiva que o transcende. A dimensão interdiscursiva da circulação retira a soberania das intenções dos interlocutores, “[...] pois na medida em que os discursos se contatam, neste novo espaço, suas intenções de origem perdem força, uma vez que estão entregues a dinâmicas que fazem com que produção e recepção não as controlem bem [...]” (Fausto Neto, 2010, p.61). O dispositivo circulatório, dissolvendo marcas discursivas de fronteiras entre as gramáticas de

<sup>2</sup> Semiose, de forma resumida, é a ação do signo ou o processo de significação.

<sup>3</sup> Interdiscursividade é a propriedade que os discursos têm de estarem em relação, implícita ou explícita, com outros discursos, quer sejam anteriores ou contemporâneos.



produção e recepção, é quem define e impulsiona as operações produtoras de sentidos. Por isso, não mais associada à noção de defasagem, a circulação – “[...] transformada em lugar no qual produtores e receptores se encontram em ‘jogos complexos’ de oferta e reconhecimento – é nomeada como dispositivo em que se realiza o trabalho de negociação e de apropriação de sentidos, regidos por divergências e não por linearidades” (Fausto Neto, 2010, p.63).

A ideia de troca de informações entre organização e públicos é muito mais simples e, talvez, didática do que a tese de zonas de indeterminação criadas pela circulação discursiva – como defende Fausto Neto (2010), com base nos estudos de Verón. Porém, não há mais como sustentar a noção de passagem automática da produção à recepção diante de tantas disputas de narrativas e crises epistemológicas, como as que temos testemunhado recentemente no campo político, mas também no campo empresarial.

Diante da admissão da complexidade e da circularidade dos processos comunicacionais, é preferível rever as noções de “emissão” e “recepção”, bem como de “mensagem”, que pode produzir uma ideia de transmissão exata do significado desejado, ou substituí-la por “enunciado” ou “discurso”<sup>4</sup>. Mesmo porque entendemos a comunicação como um espaço gerador de potencialidades e não de intencionalidades. Tal concepção não é nova:

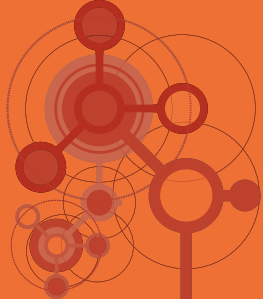
Para a Análise de Discurso, não se trata apenas de transmissão de informação, nem há essa linearidade na disposição dos elementos da comunicação, como se a mensagem resultasse de um processo assim serializado: alguém fala, refere alguma coisa, baseando-se em um código, e o receptor capta a mensagem, decodificando-a. [...] Eles estão realizando ao mesmo tempo o processo de significação e não estão separados de forma estanque. Além disso, ao invés de mensagem, o que propomos é justamente pensar aí o discurso. Desse modo, diremos que não se trata de transmissão de informação apenas, pois, no funcionamento da linguagem, que põe em relação sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história, temos um complexo processo de constituição desses sujeitos e produção de sentidos [...] As relações de linguagem são relações de sujeitos e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados. Daí a definição de discurso: o discurso é efeito de sentidos entre locutores. (Orlandi, 2003, p.21)

Apesar de Eni Orlandi explicar a teoria de Pêcheux tendo por base a linguagem verbal, podemos englobar discursos audiovisuais na compreensão de que o processo de significação humana ou social nunca se dá de forma sequencial e linear. Entendemos a comunicação como um processo necessariamente circular e os sentidos como produzidos tanto pelo enunciador quanto pelo coenunciador – sendo o primeiro o sujeito discursivo responsável pelo dito e o segundo, o sujeito discursivo que interpreta o dito. Aquele projeta no enunciado uma imagem de si, uma imagem do outro e deixa marcas da relação entre os dois. Logo, ao enunciar, pressupõe saberes e expectativas dos seus interlocutores. Já o interlocutor/público, ao interpretar, o faz a partir do conhecimento que tem previamente sobre aquele que fala (a organização, no caso), sobre o que está sendo dito e sobre o gênero do discurso em questão. Ambos, portanto, fazem uso da memória discursiva, que é “[...] o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra” (Orlandi, 2003, p.31).

O contexto sócio-histórico, o contexto situacional (da situação de enunciação) e o cotexto são determinantes para a produção dos efeitos de sentido. Sobre esses, Maingueneau esclarece:

O sentido não remete a um espaço fechado dependente de uma posição enunciativa absoluta, mas deve ser apreendido como circulação dissimétrica de uma posição enunciativa à outra; a identidade de um discurso coincide com a rede de interincompreensão na qual ela é capturada. Não existem, de um lado, o sentido e, de outro, certos ‘mal-entendidos’ contingentes na comunicação do sentido, mas, num só movimento, o sentido como mal-entendido. (Maingueneau, 2007, p.22)

<sup>4</sup> Resumidamente, discurso pode ser compreendido como texto considerado a partir do seu contexto ou enunciado apreendido a partir das suas condições de produção.



Reconhecer o sentido do discurso como mal-entendido é colocar em primeiro plano a circularidade da comunicação entre enunciador e coenunciador. Logo, o sentido não é uma unidade autônoma; mas existe tão somente no discurso. Patrick Charaudeau (2006) acentua que é problemático falar em comunicação como transmissão de informação, como se um benfeitor possibilitasse ao indivíduo não informado passar de um estado de ignorância a um estado de saber. Para ele,

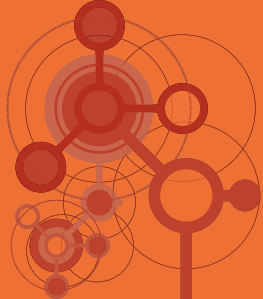
A informação não existe em si, numa exterioridade do ser humano, como podem existir certos objetos da realidade material (uma árvore, a chuva, o Sol) cuja significação, certamente, depende do olhar que o homem lança sobre esses objetos, mas cuja existência é independente da ação humana. A informação é pura enunciação. Ela constrói saber e, como todo saber, depende ao mesmo tempo do campo de conhecimentos que o circunscreve, da situação de enunciação na qual se insere e do dispositivo no qual é posta em funcionamento. (p.35)

A percepção de que há seletividade em todo e qualquer enunciado – e, logo, silenciamentos – reforça a tese da não existência da informação fora do discurso. Reflitamos um pouco mais sobre esse tópico, a partir do outro objeto por nós observado na pesquisa: os discursos da e sobre a Petrobras. Quando da operação Lava-jato (2014) e das notícias de investigação de funcionários da Petrobras, a estatal passou de orgulho a vergonha nacional em boa parte do discurso midiático, cuja cobertura do tema era explicitamente negativa e pessimista. Por outro lado, produtos de CO voltados aos públicos internos, como a extinta Revista Petrobras, ficaram mais de um ano sem abordar o tema e, quando o fizeram, foi com eufemismos, enquadrando os desvios como ação isolada de alguns indivíduos ou como exceção pertencente ao passado e já controlada pela instituição. No blog Fatos e Dados, destinado a responder às notícias sobre a Petrobras, o enunciador reconheceu a crise, mas procurou esclarecer os fatos, mencionando números positivos para compensar os prejuízos financeiros divulgados pela imprensa, “[...] a fim de amenizar a situação por meio da oferta de sentidos segundo os interesses da Companhia” (Machado; Barichello, 2017, p.17). Em 2015, durante o governo Dilma, o discurso do Planalto sobre a Petrobras foi marcado por um tom de confiança na sua recuperação e dava relevância a prêmios, acordos internacionais e investimentos (Machado; Barichello, 2017). Porém, nos anos seguintes, os governos Temer e Bolsonaro se apropriaram do interdiscurso sobre a corrupção da estatal e a suposta consequente diminuição dos lucros para justificar a venda de grande parte da empresa, por meio de um grande projeto de “desinvestimento”<sup>5</sup>. Observamos, enfim, que os campos sociais em questão, a partir de distintos lugares de fala e com variações nos modos de enunciar, buscam sempre legitimar os seus discursos por argumentos e informações como se esses falassem por si. Toda escolha enunciativa se caracteriza por aquilo que retém ou despreza, põe em evidência certos fatos deixando outros às sombras.

Com perspectivas teóricas diferentes, não são poucos os autores em RP que têm problematizado o persistente – mas falido – modelo linear da comunicação. Carlos Lasbeck (2009), por exemplo, entende que “não se trata de forma alguma de um processo linear e teleológico, mas de uma intensa e imbricada rede de relacionamento que produz, transforma e consome informação” (2009, p.106). Baldissera e Silva (2009) esclarecem que a comunicação organizacional inclui manifestações diversas das relações dos públicos com a organização, extrapolando o discurso estratégico e autorizado. A CO é, portanto, um “[...] processo de construção e disputa de sentidos. [...] não se restringe à fala oficial, planejada, mas se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indiretamente) com a organização” (Baldissera; Silva, 2011, p.5). A “disputa de sentidos” tem a ver com o “conflito de interesses” (sintagma comum nos estudos de RP), mas revela maior complexidade, pois não envolve apenas interesses ou um querer conflitante com outro querer anterior ao discurso e, sim, um conjunto de compreensões, incompreensões e ressignificações que se dão em um processo circular da discursividade social.

Usar estudos dos discursos para entender a comunicação organizacional reforça ligações entre as ações comunicacionais e seu contexto, entre os enunciados e os sujeitos, modificando a forma pela qual apreendemos, nesse campo, a cultura e o

<sup>5</sup> Disponível em: <https://novoscaminhos.petrobras.com.br/>. Acesso em: 1 jun. 2020.



sentido. Contudo, além de teorias discursivas e semióticas, sugerimos que os estudos dos *media* não sejam perdidos de vista, sobretudo em tempos de releitura das relações públicas como subárea mais ligada a Negócios do que à Comunicação Social<sup>6</sup>.

## A MIDIATIZAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com o crescente desenvolvimento tecnológico, novos fluxos comunicacionais se formam e a paisagem midiática se complexifica. As condições de produção, reconhecimento e circulação dos discursos se modificam, em razão das novas formas de o indivíduo se relacionar com o conhecimento, com outros indivíduos e com as instituições. O constante monitoramento organizacional, não apenas da materialização de sentidos dos públicos, mas dos concorrentes e de enunciados noticiosos ou não no ambiente digital – como depoimentos negativos de influenciadores – é uma amostra de como, atualmente, aumenta a circunferência da circulação dos discursos organizacionais. Nesse contexto, as pesquisas precisam ampliar o olhar sobre a circulação, entendida como espaço de contato entre atores marcados por batalhas de sentidos.

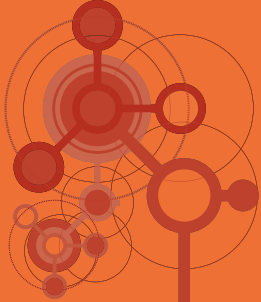
As mudanças de caráter, função e estrutura das instituições, em resposta à digitalização dos processos sociais e à onipresença dos media, são resultantes de um fenômeno conhecido como midiatização. Stig Hjarvard (2012, p.54) explica a midiatização como a influência dos meios de comunicação na cultura e na sociedade:

Os meios de comunicação não são apenas tecnologias que as organizações, os partidos ou os indivíduos podem optar por utilizar – ou não utilizar – como bem entenderem. Uma parte significativa da influência que a mídia exerce decorre do fato de que ela se tornou uma parte integral do funcionamento das outras instituições, embora também tenha alcançado um grau de autodeterminação e autoridade que obriga essas instituições, em maior ou menor grau, a submeterem-se a sua lógica. A mídia é, ao mesmo tempo, parte do tecido da sociedade e da cultura e uma instituição independente que se interpõe entre outras instituições culturais e sociais e coordena sua interação mútua. (Hjarvard, 2012, p.54)

As relações entre as pessoas ou entre elas e as instituições culturais e sociais, em grande medida, passaram a ser midiatizadas – fenômeno ainda mais evidenciado no isolamento social causado pela pandemia da Covid-19. As organizações ficaram cada vez mais dependentes dos media e tornaram virtuais muitos dos seus protocolos, como uma forma de se adaptar às novas ambiências midiáticas. Práticas, leis e rotinas midiáticas passaram a regular outros sistemas e a própria sociedade passou a perceber a si mesma a partir do fenômeno midiático.

Ao buscar um paradigma contemporâneo a partir do qual se possa atualizar a reflexão sobre a comunicação organizacional, com base em fenômenos característicos da sociedade complexa, Daiana Stasiak (2015, p.28) conclui que o olhar teórico da midiatização responde a tal propósito; mesmo porque ele “[...] vai em direção à quebra de sentido da fórmula linear Emissor-Canal-Receptor (E-C-R), característica única, por muitos anos, também nos estudos da comunicação organizacional”. Processos de midiatização podem ser observados quando uma organização se apropria de lógicas e funções da mídia, por exemplo, ao lançar mão de um blog institucional, no qual explora a visada informativa e propõe tornar os fatos transparentes (como acontece com o Fatos e Dados – Petrobras), buscando a legitimação do seu dizer pela “desintermediação midiática” (Machado; Barichello, 2017). Tal concepção, contudo, não diz respeito apenas à influência do campo midiático sobre o campo organizacional, mas “[...] prevê a influência mútua entre organizações, meios de comunicação e sujeitos e reflete sobre a autonomia de cada uma dessas instâncias a partir da evolução das tecnologias” (Stasiak, 2015, p.18).

6 Em 2018, o manual da Cine-Brasil, Classificação Internacional Normalizada da Educação, ao revisar e atualizar os cursos de graduação e sequenciais do Brasil, deslocou os cursos de Relações Públicas para a área de Negócios e Administração. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2018/Manual\\_Preliminar\\_para\\_a\\_Classificacao\\_dos\\_Cursos\\_Cine\\_Brasil\\_2018.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2018/Manual_Preliminar_para_a_Classificacao_dos_Cursos_Cine_Brasil_2018.pdf). Acesso em: 26 jun. 2020.



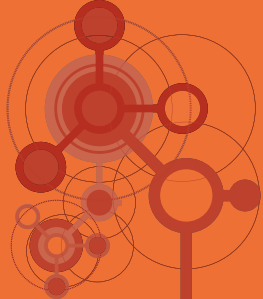
A midiatização é explicada por Muniz Sodré (2013, p.24) como a “[...] ‘mediação’ social tecnologicamente exacerbada [...]”, que se diferencia dos processos de mediação tradicionais, pois na midiatização impera o uso de dispositivos midiáticos para a sobrevivência cotidiana do indivíduo na sociedade. A partir da midiatização, a interação humana se transforma em tecnointeração, costumes e percepções são alterados e o modo de presença do sujeito no mundo está submetido a um novo *bios* – nova ecologia comunicacional. Esse ecossistema configurado pelos media, com atmosfera social própria, incide profundamente no tecido da sociedade. As instituições não têm como ignorar o que Sodré (2013, p.25) chama de “quarto âmbito existencial” da tecnocultura, pois a lógica da mídia já as (co)habita, assim como aos demais atores sociais nas culturas ocidentais, ainda que eles não abandonem suas lógicas próprias.

A abordagem semioantropológica de Eliseo Verón explica o processo de midiatização como a “sequência de fenômenos mediáticos históricos que resultam de determinadas materializações da semiose, obtidas por procedimentos técnicos” (Verón, 2013, p.147). Ele ultrapassa a dimensão dos meios digitais e é considerado a partir da capacidade de semiose humana – desde o paleolítico, quando houve a primeira comunicação mediada. Na medida em que há a exteriorização dos processos mentais e a materialização do sentido em um suporte, descontextualizando-o e permitindo que outros sujeitos tenham acesso a ele e o façam circular, entendemos que toda comunicação é mediada. Quanto ao fenômeno midiático, ele está atrelado à autonomia dos signos em relação à fonte, ao destino e à persistência no tempo. A midiatização, portanto, não é um fenômeno novo “[...] e tem a ver com o adensamento das faculdades cognitivas patrocinado pelo pronunciamento do midiático” (Santi, 2016, p.116). Agora, entretanto, o processo da midiatização, com sua nova ambiência e a evidente interferência nas formas de sociabilidade, desenha o *ethos* da humanidade contemporânea (Santi, 2016).

Vivemos na “era dos megafones digitais”, conforme Carolina Terra (2011), considerando a natureza interativa da rede e suas possibilidades de mobilizações online e hashtags que, rapidamente, podem estremecer a reputação de uma organização. Os públicos podem fazer reverberar suas queixas em sites de reclamação, aos quais muitos recorrem antes de fechar um negócio, e dar visibilidade a suas próprias pautas nas redes sociais digitais, ainda que limitada pelos algoritmos. Os algoritmos regulam os regimes de circulação das postagens nas plataformas, formando bolhas em nome da conciliação e do suposto bem-estar das comunidades virtuais, mas, em tal contexto, as organizações também têm sua voz limitada, concorrendo com outras instituições, jornais, influenciadores digitais etc. para reter o interesse dos usuários da rede (economia de atenção).

Para não perderem a disputa por visibilidade e burlarem o abafamento de suas vozes pelos algoritmos, as organizações investem no refinamento de estratégias publicitárias, favorecidas pelas possibilidades de rastreamento dos dados dos usuários, que se multiplicam na internet, e de, com eles, preverem tendências e opiniões dos públicos das organizações. As informações monitoradas e coletadas, porém, demandam tratamento, agenciamento, relações, articulações. Afinal, a conectividade aumentada não espelha a expansão da comunicação. Nesse sentido, concordamos que “[...] a mediatização dialoga com a generalização das relações públicas, a partir do momento em que elas vão além da publicidade comercial e intervêm nos domínios sociais, culturais, empresariais e políticos” (Miège, 2018, p.47). Mas quem tem sua existência pautada em relacionamentos e mediação precisa saber transformar as potencialidades da efervescência conectiva atual em oportunidades de trabalho com os processos tradutórios que o momento demanda.

Carecemos de entender melhor a nova ambiência midiaticizada, na qual emerge um novo modo de ser social, para que a comunicação organizacional nela se repense e atualize seus modelos operacionais. Afinal, quais os pontos de articulação possíveis, no “novo bios” tecnocultural, entre organização e públicos? Que novos protocolos comunicacionais, determinados pela sociedade midiaticizada – ou “em vias de midiaticização” (Fausto Neto, 2010) – determinarão a sobrevivência das instituições? Como estabelecer um contrato de comunicação com públicos que são operadores do próprio consumo e cooperadores da cena produtiva midiática, no contexto de convergência e acessibilidade facilitadas? Questões como essas podem iluminar novos caminhos para repensar as relações públicas e a comunicação organizacional na contemporaneidade. Nessa linha, o presente



artigo, buscando contribuir para os estudos dos discursos organizacionais e dos sentidos que circulam entre instituições e públicos, mais instigou reflexões epistemológicas do que, propriamente, apresentou conclusões ou novas conceituações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos que o ecossistema midiático e seus múltiplos fluxos de produção, reconhecimento e circulação de sentidos têm agenciado outro modo de ser e estar no mundo, alterado as lógicas das organizações e remodelado a comunicação organizacional. Torna-se imperativa a submissão às dinâmicas midiáticas, evidenciada no constante monitoramento das redes sociais pelas empresas, nas consultorias de marketing digital, nos cursos de mídia training, entre outros formatos transformadores dos modos de informar, consultar, construir a imagem institucional e se relacionar com os públicos.

Diante da nova ambiência, que afeta também a percepção, a cognição e a ação humana, alterando as fronteiras da experiência social, advogamos pela revisão dos conceitos de relações públicas que enfatizem ainda o controle da comunicação e a dominância ou a intencionalidade do polo emissor. De modo semelhante, precisam ser atualizadas as perspectivas teóricas da comunicação organizacional que inferem efeitos sobre a recepção por meio de determinismos funcionalistas ou cuja problemática seja simplesmente técnica e instrumental. A partir dos novos regimes sócio-técnicos e da midiatização dos atos organizacionais, há de se reformular a compreensão sobre os processos de interação entre organização e públicos, e almejar, na atuação hodierna de CO ou, especificamente, de RP, o acompanhamento atento da semiose social, a construção de espaços de tradução e conexão dialógicos, mas, antes de tudo, o reconhecimento da circulação como zona de negociação ou disputa de sentidos.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10/11, p.115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Abrapcorp, 2011.

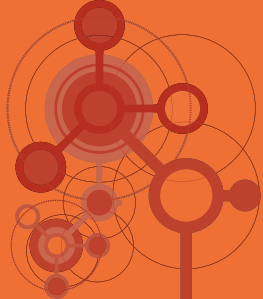
CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto, 2006.

FAUSTO NETO, Antônio. As bordas da circulação. *Alceu*, Rio de Janeiro, v.10, n.20, p.55-69, 2010.

HJAVARD, Stig. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *MATRIZES*, São Paulo, v.5, n.2, p.53-91, 2012.

IASBECK, Luiz Carlos. Relações públicas e comunicação organizacional: o lugar do texto e do contexto. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10/11, p.103-108, 2009.

MACHADO, Jonas; BARICHELLO, Eugenia. Comunicação de crise e relações públicas: estratégias e contratos de comunicação da Petrobras, O Globo e Planalto em seus blogs. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 11., 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Abrapcorp, 2017. p.1-23.



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

MAINGUENEAU, Dominique. *Gênese dos discursos*. Curitiba: Criar, 2007.

MIÈGE, Bernard. Para uma atualização da abordagem da mediação das ações infocomunicacionais. *In*: FERREIRA, Jairo. *Entre o que se diz e o que se pensa: onde está a mediação?*. Santa Maria: Facos, 2018. p.39-62.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 2003.

SANTI, Vilso Junior. *Mediação e mediação: conexões e desconexões na análise comunicacional*. Jundiaí: Paco, 2016.

SODRÉ, Muniz. *Antropologia do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis: Vozes, 2013.

STASIAK, Daiana. A comunicação organizacional sob a perspectiva da mediação social: uma proposta de reflexão. *In*: MOREIRA, Elizabeth Huber; BRANDT, Grazielle Betina; PEREIRA, Fabiana da Costa (org.). *Organização, mídia e mercado: perspectivas teóricas e empíricas de estratégias midiáticas e mercadológicas de comunicação organizacional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2015. p.18-32.

TERRA, Carolina. Relações públicas na era dos megafones digitais. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

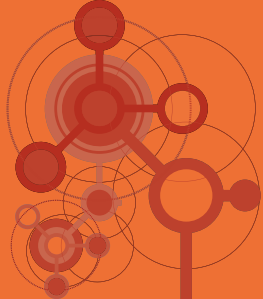
VERÓN, Eliseo. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

VERÓN, Eliseo. *La semiosis social 2 – ideas, momentos, interpretantes*. Buenos Aires: Paidós, 2013.

VERÓN, Eliseo. Teoria da mediação: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. *MATRIZES*, São Paulo, v.8, n.1, p.13-19, 2014.

---

Artigo recebido em 01.07.2020 e aprovado em 14.04.2021.



## “Construindo uma comunidade global”: análise crítica sobre as estratégias de tecnologização do discurso do Facebook

“Building a global community:” a critical analysis on Facebook’s  
discourse technologization strategies

“Construyendo una comunidad global”: análisis crítico sobre las  
estrategias de tecnologización del discurso de Facebook



### Moab Duarte Acioli

- Doutor em Saúde Pública pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).
- Mestre em Antropologia Cultural pela Universidade Federal de Pernambuco (Unicap).
- Professor Adjunto do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da Unicap.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem da Unicap.
- Membro do Comitê de Ética da Unicap.
- E-mail: moab.acioli@unicap.br



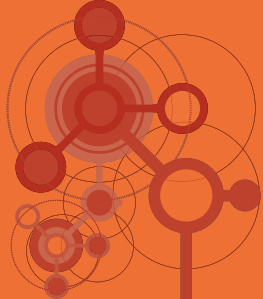
### João Guilherme de Melo Peixoto

- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
- Mestre em Comunicação Social pela UFPE.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Unicap.
- Servidor público do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE).
- E-mail: joaogmpeixoto@gmail.com



### Maria Eduarda Alves de Andrade

- Mestranda em Ciências da Linguagem pela Unicap.
- Graduada em Jornalismo pela mesma instituição.
- E-mail: meduardaandrade@gmail.com



## Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar como se dão os processos de tecnologização do discurso na sociedade contemporânea a partir da utilização das redes sociais digitais. Para isso, analisou-se o texto "Construindo uma Comunidade Global", do cocriador do Facebook, Mark Zuckerberg. Por meio da análise crítica do discurso, observou-se como se manifestam discursivamente as ideologias neoliberalistas cuja finalidade é manipular e controlar os indivíduos para que estes permaneçam conectados nas comunidades digitais.

PALAVRAS-CHAVE: ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO • TECNOLOGIZAÇÃO DO DISCURSO • REDES SOCIAIS DIGITAIS • FACEBOOK.

## Abstract

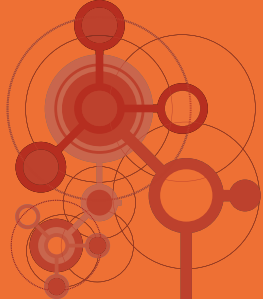
This study aims to observe how the processes of technologization of discourse occurs in contemporary society based on the use of online social networks. To this end, the letter "Building a Global Community," written by Mark Zuckerberg, Facebook's co-founder, was analyzed in the light of critical discourse analysis (CDA). The results evince the discursive manifestations of neoliberal ideologies, which seek to manipulate and control individuals as to keep them connected to digital communities.

KEYWORDS: CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS • TECHNOLOGIZATION OF DISCOURSE • ONLINE SOCIAL NETWORKS • FACEBOOK.

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo observar cómo se desarrollan los procesos de tecnologización del discurso en la sociedad contemporánea, a partir del uso de las redes sociales digitales. En este contexto, se analizó el texto "Construyendo una comunidad global", del cocreador de Facebook, Mark Zuckerberg. A partir del análisis crítico del discurso, se observó cómo se manifiestan discursivamente las ideologías neoliberalistas cuyo propósito es manipular y controlar a los individuos para que permanezcan conectados en comunidades digitales.

PALABRAS-CLAVE: ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO • TECNOLOGIZACIÓN DEL DISCURSO • REDES SOCIALES DIGITALES • FACEBOOK.



## INTRODUÇÃO

O processo discursivo carrega uma série de outros discursos, e é necessário observar suas práticas inter-relacionadas constitutivas (Fairclough; Melo, 2012). Diversos discursos dialogam entre si, engendrando uma ordenação social das relações entre as formas de construir sentido. A concepção de tais práticas ocorre em duas formas: 1) prática discursiva, vinculada ao processo de produção, distribuição e consumo do texto; 2) prática social, relacionada principalmente à ideia de poder e ideologia (Fairclough, 2019).

É possível afirmar que, entre os efeitos da globalização, os indivíduos passaram a ter suas vidas caracterizadas pelo controle. Dessa forma, a tecnologização do discurso surge como um aspecto da ordem do discurso moderno. Sobre isso, pontua Fairclough (2019):

As tecnologias discursivas estabelecem uma ligação íntima entre o conhecimento sobre linguagem, discurso e poder. Elas são planejadas e aperfeiçoadas com base nos efeitos antecipados mesmo nos mais apurados detalhes de escolhas linguísticas no vocabulário, na gramática, na entonação, na organização do diálogo, entre outros, como também na expressão facial, o gestor, a postura, os movimentos corporais. Elas produzem mudança discursiva mediante um planejamento consciente. Isso implica acesso de parte dos tecnólogos ao conhecimento sobre linguagem, o discurso e a semiose, e ainda ao conhecimento psicológico. (p.276)

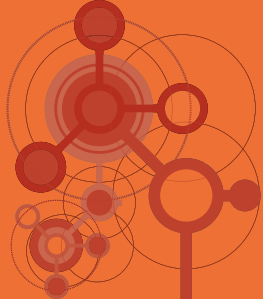
A propagação de redes sociais digitais (Recuero, 2019) aponta para uma reconfiguração dos processos comunicacionais a partir de uma lógica de dispersão e do compartilhamento. Ressalta-se, entre essas ferramentas, o Facebook, rede social mais utilizada no mundo, com mais de 3 bilhões de usuários ativos (Nossa..., 2021). Criado em 2003 por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, pode-se destacar, entre os princípios anunciados no site da empresa: criar conexão e comunidade, servir a todos, manter as pessoas seguras e proteger a privacidade e promover oportunidade econômica (Nossa..., 2021).

Suas funcionalidades atendem a uma demanda específica da contemporaneidade, a saber:

[...] como muitos sites de rede social, é uma ferramenta apropriada simbolicamente para construir o espaço social no cotidiano dos atores, gerando práticas que ressignificam seus usos. Dentre essas apropriações, está a conversação. Essa prática, geralmente focada nas trocas que acontecem entre falantes, passa a ser um uso dessas ferramentas, que são adaptadas para ferramentas primariamente textuais, muitas vezes assíncronas, através da criação de convenções e novos sentidos entre os atores. E esses sentidos são constantemente adaptados e reconstruídos pelas redes sociais que estão em movimento na ferramenta, pela dinâmica sistêmica que envolve esses grupos. (Recuero, 2012, p.114)

Atento aos impactos do compartilhamento do discurso na construção das práticas sociais, o presente artigo tem como objetivo identificar o processo de tecnologização do discurso (Fairclough, 2019) na sociedade contemporânea, a partir das redes sociais digitais. Para isso, analisará o texto "Building Global Community" (Zuckerberg, 2017), de autoria do co-criador do Facebook, Mark Zuckerberg. Existem as seguintes perguntas-chave: Qual a relação de sentido entre redes sociais digitais e a tecnologização do discurso? Qual o papel do Facebook nesse processo? Quais as práticas sociais envolvidas com as práticas discursivas presentes no Facebook?

A análise será elaborada a partir do modelo tridimensional do discurso, desenvolvido por Norman Fairclough. Sua adoção implica uma investigação dos eventos através de uma triangulação dialética: texto, prática discursiva e prática social. Em



face da condição crítica de sua proposta, o analista deve buscar estruturas que busquem romper os campos vagos de sua investigação, a partir de uma Teoria Social do Discurso (Fairclough, 2019).

## REFERENCIAL TEÓRICO

A consolidação da tecnologização do discurso tem uma ligação direta com o neoliberalismo, colocado por Harvey (2008) do seguinte modo:

Teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio. (p.68)

A análise crítica do discurso (ACD) estuda os discursos, quando estrategicamente compartilhados em relações de poder, a gerarem efeitos sociais. Trata-se de uma abordagem teórico metodológica que investiga a exploração do domínio como forma de controle de crenças e ações das pessoas entre grupos dominantes por meio dos respectivos processos discursivos (Van Dijk, 1999). Ela se atém às mudanças radicais da vida social contemporânea, avaliando o papel que a semiose manifesta na constituição dos processos de transformação discursiva e social e nas relações com outros elementos coletivos dentro de sua rede de práticas (Fairclough; Melo, 2012).

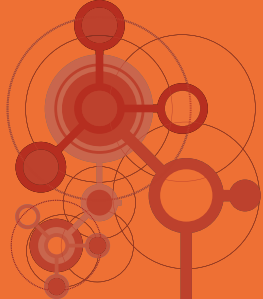
Diante da relevância do poder para a compreensão dos efeitos dos processos discursivos, destaca-se, no campo da ACD, o conceito de hegemonia, defendido por Gramsci (1971) como uma forma de funcionamento do estado ético, no qual a construção de uma classe dirigente deve se manter por meio do consentimento das massas, o que justifica a importância de uma implementação na direção cultural e ideológica dos sujeitos. Igualmente relevante é o conceito de ideologia, comentado por Thompson (1995) como um sistema de crenças ou formas e práticas simbólicas, cuja construção do sentido no mundo social reforça posições distintas de controle entre pessoas e grupos.

Ao se estudar a relação entre poder e tecnologização do discurso, na perspectiva da ACD, é relevante o contexto, uma vez que se trata de uma estratégia de controle e manipulação social que desempenha uma função de remodelagem das práticas discursivas através dos efeitos hegemônicos e ideológicos mais alargados que essas práticas podem ter (Fairclough, 2019). Keat e Abercrombie (1990) reforçam que a tecnologização do discurso é um dos aspectos da hegemonia para a reestruturação de subjetividade e identidades.

A partir dela, tenta-se elaborar uma reformulação entre os textos e as práticas discursivas e socioculturais (Fairclough, 2019). Por conseguinte, significa dizer que há um deslocamento de práticas de nível institucional para um nível transinstitucional, fazendo que crenças e valores compartilhados e implementados por instituições passem a ser de responsabilidade dos intitulados tecnólogos do discurso por meio de suas técnicas discursivas.

## METODOLOGIA

A análise crítica do discurso se caracteriza mais como enfoque do que como método (Meyer, 2003). Através dela, são mapeadas as conexões entre relações de poder e recursos linguísticos. Localiza-se na interface entre a ciência linguística e a ciência social crítica, observando-se práticas de domínio e resistência por meio dos processos discursivos (Melo; Resende, 2010). Os dados são selecionados e organizados para a observação e avaliação do pesquisador, visando as respectivas inferências e



interpretações (Meyer, 2003). Existem vários padrões de análise, sendo a ACD considerada um campo transdisciplinar que busca o entendimento de problemas sociais.

Sobre o corpus selecionado, o texto “Construindo uma Comunidade Global” foi publicado no dia 16 de fevereiro de 2017 pelo cocriador do Facebook em seu perfil na rede. Trata-se de uma carta aberta aos seus usuários, respondendo às acusações de que a ferramenta estaria incentivando o compartilhamento de fake news e discurso de ódio.

## CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias analíticas foram construídas a partir das estratégias metodológicas do Quadro 1.

Quadro 1: Estratégias metodológicas da análise crítica do discurso

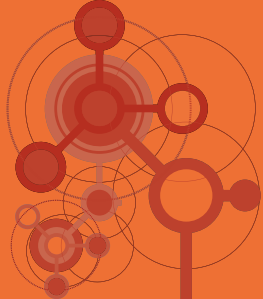
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTE 1</b><br>Definições iniciais (Dados) | - Definição do contexto e problemáticas;<br>- Definição do objeto;<br>- Definição dos dados a serem usados (seleção do corpus)                                                                                                                        | <b>Definição das Unidades de Análise</b>                                          |
| <b>PARTE 2</b><br>Análises preliminares       | - Coleta dos dados (primeira análise preliminar);<br>- Transcrição (segunda análise preliminar)<br>- Organização dos dados e análise preliminar aprofundada: Leitura flutuante de todo o corpus e Organização em categorias definidas <i>a priori</i> | Organização em categorias definidas <i>a priori</i>                               |
| <b>PARTE 3</b><br>Análises                    | <b>Análise textual:</b> vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual.<br><b>Análise de Práticas discursivas:</b> produção, distribuição e consumo de discursos.<br><b>Análise de Prática Social:</b> aspectos ideológicos e hegemônicos.        | <b>Definição das Unidades de Análise</b><br><br>Desvelar de Categorias Emergentes |
| <b>RESULTADOS</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   |

Fonte: Adaptado de Abdalla e Altaf (2018).

Dessa forma, a análise se fundamentou na análise textual – vocabulário e estrutura textual –, nas práticas discursivas e na prática social – aspectos ideológicos e hegemônicos.

## RESULTADOS

Em relação ao gênero textual, observa-se que é uma carta aberta, considerada como domínio público, com o objetivo de divulgação para um grande grupo (Dionísio; Machado; Bezerra, 2007). O espectador é o principal alvo de sua argumentação, sendo persuadido a concordar com a tese defendida, que pode ser considerada uma manipulação cognitiva (Oliveira; Zanutto, 2017). O título em gerúndio expressa uma atividade em construção. Por fim, a estrutura do texto apresenta uma introdução e mais cinco tópicos que serão analisados a seguir.



## INTRODUÇÃO TEXTUAL

A Carta está endereçada para a “nossa” comunidade. O pronome possessivo denota uma visão de pertencimento tanto do autor do texto como do suposto leitor a uma determinada comunidade humana, chamada pelo Facebook de comunidade global. Zuckerberg (2017) escreve:

Em nossa jornada para conectar o mundo, frequentemente discutimos *produtos* que estamos construindo e atualizações sobre nossos *negócios*. (grifo do autor) Hoje quero focar na questão mais importante de todas: *estamos construindo o mundo que todos queremos?* (grifo nosso) A história é a história de como aprendemos a nos reunir em números cada vez maiores – de tribos a cidades e nações. Em cada etapa, construímos infraestrutura social como comunidades, mídia e governos para nos capacitar a alcançar coisas que não conseguiríamos por conta própria. Hoje estamos perto de dar nosso próximo passo. Nossas maiores oportunidades agora são *globais* – como espalhar prosperidade e *liberdade, promover paz e compreensão, tirar pessoas da pobreza e acelerar a ciência*. Nossos maiores desafios também precisam de respostas globais – como acabar com o *terrorismo, combater as mudanças climáticas e prevenir pandemias* (grifo nosso). O progresso agora requer que a humanidade se reúna não apenas como cidades ou nações, mas também como uma *comunidade global* (grifo nosso) [...] Podemos não ter o poder de criar o mundo que desejamos imediatamente, mas todos podemos começar a trabalhar no longo prazo hoje. *Em tempos como estes, a coisa mais importante que nós no Facebook podemos fazer é desenvolver a infraestrutura social para dar às pessoas o poder de construir uma comunidade global que funcione para todos nós.*

De início, é possível identificar uma associação semântica ao mencionar um debate sobre produtos e negócios, apresentando uma ordem do discurso (Foucault, 1996) neoliberalista. O modelo de negócio do Facebook valoriza a perspectiva econômica, que passa a funcionar como uma infraestrutura relacionada a uma superestrutura ideológica e política que acompanha a dinâmica histórica do capitalismo (Silveira, 2009).

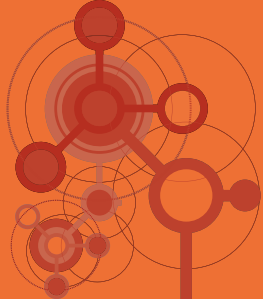
Outra associação vincula global e liberdade, na qual o Facebook se responsabiliza pela promoção de atividades como a paz, o fim da pobreza e a evolução da ciência. Desse modo, tendo em vista que se trata de um empreendimento caracterizado pelo individualismo e por seu interesse nos sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio, há uma evidente contradição dialética, histórica e social (Triviños, 1987).

Zuckerberg (2017) ainda reforça o compromisso social de sua empresa ao escrever sobre o mundo que queremos. Considerando, na perspectiva da ACD, o conceito de interdiscurso como a presença de outros textos no texto (Fairclough; Melo, 2012), a ordem discursiva neoliberal continua presente como projeto de comunidade global.

Por fim, o autor grifa o texto, destacando o compromisso do Facebook em desenvolver uma infraestrutura social visando construir uma comunidade global que funcione para todos. Essa infraestrutura social estaria fundamentada em uma colonização do mundo da vida (Habermas, 2014), que, em um nível macro, é formado pelas organizações sociais e, em um nível micro, pelas organizações comunitárias onde os sujeitos vivem a cotidianidade. Ela se forma, segundo o autor, por uma comunidade de apoio segura, informada, engajada cívica e inclusiva.

## COMUNIDADE DE APOIO

No interior de uma comunidade global existem milhões de subcomunidades, cuja estrutura social fornece esperança e propósito, funcionando como importante suporte emocional e espiritual. Trata-se do sentimento de pertencimento social, definido por



Tavares (2014) como uma condição humana universal, pela qual todos os grupos e indivíduos lutam incessantemente, ao mesmo tempo que sofrem quando não a alcançam. Nesse sentido:

*Nosso objetivo é fortalecer as comunidades existentes, ajudando-nos a reunir tanto on-line quanto off-line, além de nos permitir formar comunidades completamente novas, transcendendo a localização física. Quando fazemos isso, além de nos conectarmos on-line, reforçamos nossas comunidades físicas ao nos reunirmos pessoalmente para apoiarmos uns aos outros. Uma sociedade saudável precisa dessas comunidades para apoiar nossas necessidades pessoais, emocionais e espirituais. Em um mundo onde essa infraestrutura social física está em declínio, temos uma oportunidade real de ajudar a fortalecer essas comunidades e o tecido social de nossa sociedade. (Zuckerberg, 2017, grifo nosso)*

Ao fazer uma comparação entre o velho (off-line) e o novo (on-line), o autor recorre a ao que Thompson (1995) intitula como meio de manifestação da ideologia, especificamente a fragmentação e diferenciação. A partir do momento em que escreve, ocupando a posição de fundador e gerenciador do Facebook, Zuckerberg (2017) exerce uma relação de dominação para com seus usuários, os leitores da carta. Desse modo, ele passa a inviabilizar transformações e forças de oposição aos seus interesses, estimulando a segregação entre o virtual e o presencial.

Tal estratégia é reforçada ao longo de seu discurso, no qual coloca o Facebook como ferramenta central para que os indivíduos passem a retomar suas vidas em comunidade. No entanto, tendo em vista o contexto da pandemia da covid-19, é válido questionar se uma comunidade tecnologizada não poderá vir a ocupar o espaço social significativo das comunidades físicas, levando em consideração, a longo prazo, a falta de interesse de seus usuários em viver socialmente. Nesse ponto, podemos destacar aspectos atrelados ao controle, à vigilância e à concentração de informações por parte de ações algorítmicas definidas por Pariser (2012) como "filtro bolha".

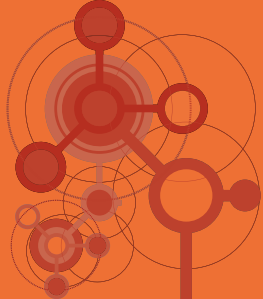
São mecanismos de previsão que criam e refinam constantemente uma teoria sobre quem somos e sobre o que vamos fazer ou desejar a seguir. Juntos, esses mecanismos criam um universo de informações exclusivo para cada um de nós – o que passei a chamar de bolha dos filtros – que altera fundamentalmente o modo como nos deparamos com ideias e informações. (p.11)

Zuckerberg (2017) naturaliza ainda o fato de que as comunidades sociais estão ameaçadas, o que se denomina estratégia de manifestação ideológica de reificação (Thompson, 1995). Todavia, não se pode desconsiderar que o fortalecimento das redes sociais digitais, por sua vez, faz parte do processo de globalização, que tem como característica a destruição das comunidades locais.

## COMUNIDADE SEGURA

Para uma comunidade segura, é necessário um grupo que ajude a reconstrução dos prejuízos e das perdas após danos, além de preveni-los, em primeiro lugar. As ameaças como o terrorismo, desastres naturais, doenças, crises de refugiados e mudanças climáticas estão cada vez mais globais, diferentemente da infraestrutura para nos proteger.

Ao discutirmos como manter nossa comunidade segura, é importante enfatizar que *parte de manter as pessoas seguras é proteger a segurança e a liberdade individuais* (grifo do autor). *Somos fortes defensores da criptografia e a incorporamos nas maiores plataformas de mensagens do mundo – WhatsApp e Messenger* (grifo nosso). Manter nossa comunidade segura não exige comprometer a privacidade. Desde a construção da criptografia de ponta a ponta no WhatsApp, reduzimos o spam e o conteúdo malicioso em mais de 75%. O caminho a seguir é reconhecer que uma comunidade global precisa de infraestrutura social para nos



manter a salvo de ameaças em todo o mundo, e que *nossa comunidade está posicionada de forma única para prevenir desastres, ajudar durante crises e reconstruir depois* (grifo nosso). (Zuckerberg, 2017)

Zuckerberg (2017) relaciona a segurança dos usuários ao controle que o Facebook sobre seus dados. Essa fiscalização não inviabiliza a liberdade individual de cada sujeito. Inicialmente, destaca-se novamente o interdiscurso neoliberal, em que o individualismo é defendido como o motor da sociedade (Silveira, 2009). O autor se coloca como forte defensor da criptografia<sup>1</sup>, já incorporada em ferramentas como o WhatsApp e o Messenger, também sob seu domínio.

Existe uma falsa sensação de privacidade e confidencialidade, haja vista que a marca tem acesso total às informações criadas e compartilhadas nas redes. Trata-se de uma simulação discursiva com fundamentos estratégicos e instrumentais de significados interpessoais e práticas discursivas (Fairclough, 2019). Por meio da informalidade de suas técnicas, Zuckerberg (2017) busca manter o controle das intituladas comunidades digitais a partir da convencionalização presente em seu discurso.

## COMUNIDADE INFORMADA

Uma comunidade informada tem como característica o compartilhamento de ideias. No entanto, é preciso ficar atento à fragmentação da realidade a partir de dois problemas. 1) a diversidade de pontos de vista que formam as bolhas de filtro; e 2) as fake news, cujo combate necessita de precisão das informações. É este o comentário de Zuckerberg (2017):

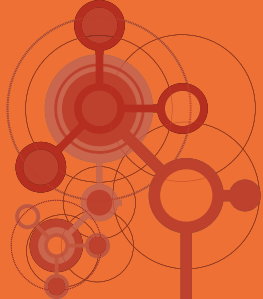
*Conectar todos à internet também é necessário para construir uma comunidade informada. Para a maioria das pessoas em todo o mundo, o debate não é sobre a qualidade do discurso público, mas se eles têm acesso às informações básicas de que precisam, muitas vezes relacionadas à saúde, educação e empregos. Por fim, quero enfatizar que a grande maioria das conversas no Facebook são sociais, não ideológicas.* (grifo nosso)

A noção de comunidade informada requer que a sociedade esteja conectada à internet, consequentemente, em sua rede social digital. Todavia, existem questionamentos. O primeiro refere-se a quem são "todos" os sujeitos de interesse para o Facebook? Não se pode descartar a existência da miséria e de doenças, e se coloca a inclusão digital como uma política tecnológica em prioridade. É possível, mais uma vez, interpretar a presença de um interdiscurso neoliberal com ideologia de mercado (Fairclough, 2019).

Em tempos em que o debate sobre o fomento de fake news é evidenciado, Zuckerberg (2017) deixa subentender uma certa irrelevância quanto à checagem das notícias compartilhadas no Facebook, ao mesmo tempo que descredencia o papel da imprensa. Seu discurso carrega uma ideologia utilitarista norte-americana, em que determinada situação/atividade só se torna importante quando tende a aumentar e beneficiar certos grupos ou sujeitos (Silveira, 2018).

Zuckerberg (2017) também reforça que a grande maioria das conversas no Facebook são sociais, sem cunho político. Thompson (1995), por sua vez, esclarece que o social por si só já é ideológico, ou seja, até mesmo uma alienação faz parte de um pensamento com juízo de valor. Assim sendo, os discursos presentes na rede social digital são formulados com base nas formas simbólicas presentes nos contextos sociais que circulam em torno do mundo social, objetivando o controle por parte dos sujeitos.

<sup>1</sup> Prática de codificação e de decodificação de dados, a partir da aplicação de um algoritmo. Os dados passam a ter um formato diferente do formato diferente dificultando a respectiva leitura.



## COMUNIDADE ENGAJADA CÍVICA

Para o desenvolvimento de uma comunidade engajada cívica é preciso que a população esteja inserida e interessada nos processos políticos existentes: votação, manifestação, organizações, entre outras. Desse modo, em seu texto, Zuckerberg (2017) explicita como o Facebook poderá ser capaz de promover um novo progresso de inclusão social nas tomadas de decisões coletivas:

Diariamente, as pessoas *usam suas vozes* para compartilhar seus pontos de vista de maneiras que podem se espalhar pelo mundo e se transformar em movimentos. A Marcha das Mulheres é um exemplo disso, onde uma avó conectada à internet escreveu um post que levou suas amigas a iniciar um evento no Facebook que acabou se transformando em milhões de pessoas marchando em cidades ao redor do mundo. *Dar voz às pessoas* é um princípio com o qual nossa comunidade está comprometida desde que começamos. À medida que buscamos *construir a infraestrutura social* para uma comunidade global, trabalharemos na construção de *novas ferramentas* que incentivem o *engajamento cívico consciente*. (grifo nosso)

Não se pode ignorar que as vozes supostamente "empoderadas" pelo Facebook são hegemonicamente controladas por uma empresa. Pedro (1998) explica que a hegemonia se forma também nas práticas discursivas das instituições e organizações, podendo seus discursos encerrar ou propagar ideologias naturalizadas (Thompson, 1995). Dessa forma, ao se referir ao Facebook como uma organização, Zuckerberg (2017) passa a modificar a função da ferramenta na vida dos usuários, de modo a naturalizar o controle que obtém entre eles.

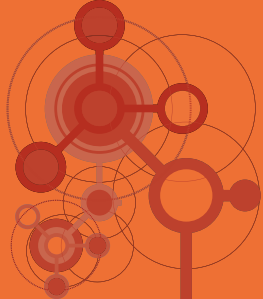
Existem efeitos negativos dessa prática de apropriação do discurso. O autor sugere que a plataforma permite que o sujeito tenha voz, ou seja, diz que, caso este não estivesse conectado, estaria fora daquilo que se apresenta como construção de mundo. Na perspectiva da análise crítica do discurso (Fairclough, 2019), o posicionamento de Zuckerberg (2017) representa implicitamente uma segregação dos sujeitos, com a não participação no Facebook implicando uma desconexão com a realidade social.

## COMUNIDADE INCLUSIVA

A construção de uma comunidade global exige uma participação dos sujeitos na governança dos seus grupos sociais, segundo o autor da carta. Subtende-se, portanto, que os processos atuais não são suficientemente participativos. Por isso, Zuckerberg (2017) comenta:

O Facebook não é apenas tecnologia ou mídia, mas uma *comunidade de pessoas*. Isso significa que precisamos de Padrões da Comunidade que reflitam nossos *valores coletivos sobre o que deve e o que não deve ser permitido*. [...] Muitos de nós defendemos a união de pessoas e a *conexão do mundo*. Espero que tenhamos o foco para ter uma visão de longo prazo e *construir a nova infraestrutura social* para criar o mundo que queremos para as gerações vindouras. É uma honra estar nesta jornada com você. Obrigado por fazer parte desta comunidade e por tudo que você faz para *tornar o mundo mais aberto e conectado*. (grifo do autor)

Para defender as práticas de inclusão promovidas pelo Facebook, o Zuckerberg considera que a rede social é menos tecnológica do que uma comunidade. Tönnies (1947) esclarece que uma relação comunitária diz respeito a toda a vida social de conjunto, íntima, interior e exclusiva (micro); enquanto a sociedade se constitui justamente como a sociabilidade do domínio público, do mundo exterior (macro). Desse modo, atentos às características sociológicas acima, o Facebook se coloca como uma comunidade de fala heterogênea (Labov, 1972), na qual os usuários devem permanecer unidos apesar das diferenças de seus contextos sociais.



A partir da identificação dos valores e normas compartilhados entre seus usuários, Zuckerberg (2017) sinaliza seu interesse em criar uma conexão com o mundo, trazendo um interdiscurso de ordem global. Castells (1999) caracteriza a ideia de globalização a partir da integração do mundo em redes globais de instrumentalidade. Assim, o Facebook fomenta a criação de processos de mudança com um impacto substancial sobre as cidades e o espaço.

Por fim, é retomada a ideia central de construção de uma infraestrutura social, caracterizada pela criação das comunidades de apoio, segurança, informação, engajamento cívico e inclusão, apresentadas por ele ao longo da carta. Diante disso, fica claro o interesse de Mark Zuckerberg em exercer uma relação de poder cultural, político, mercadológico, midiático, científico, entre outros, justificando a leitura de seu texto a partir da perspectiva da ACD.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto, a sociedade contemporânea se caracteriza pelo controle. A partir do desenvolvimento das ferramentas digitais de comunicação, o discurso vem sendo cada vez mais tecnologizado. Trata-se de uma expansão do discurso estratégico para obter novos domínios, o que se reflete na apropriação da conversa pelas instituições e em seu investimento em conteúdo político e ideológico (Fairclough, 2019).

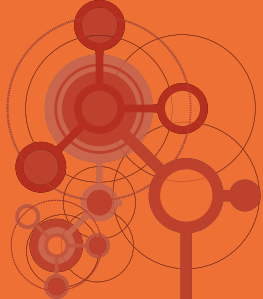
Trazendo essa discussão para o Facebook, a partir da análise realizada, pode-se observar como Zuckerberg (2017) manipula seus usuários por meio de estratégias discursivas. Em se tratando de uma rede social digital com mais de 3 bilhões de pessoas conectadas, fundada e administrada por ele, o texto publicado em seu perfil passa a ter um impacto social e publicidade ainda maiores, sendo notícia na imprensa mundial e alcançando compartilhamentos inatingíveis em comparação com os conteúdos dos demais usuários.

Trazendo o interdiscurso, o autor passa a descredenciar o papel das instituições sociais, apontando o Facebook como ferramenta capaz de reconstituir o interesse da sociedade em viver coletivamente nas comunidades físicas. Assim, torna-se mais eficaz a perpetuação e reprodução de dimensões culturais e ideológicas da hegemonia, o que significa dizer que os sujeitos são manipulados para compactuar com crenças e valores semelhantes, mantendo-se em suas comunidades virtuais. Essas estratégias são reforçadas pela tecnologização do discurso na sociedade contemporânea, e o Facebook ocupa um lugar chave, reformulando o próprio conceito de grupos comunitários.

Trata-se, portanto, de uma sofisticação do controle ideológico da globalização baseada no neoliberalismo, em que o sentido de privatização econômica “invade” o espaço privado da intimidade comunitária, remodelando o sentido do espaço público.

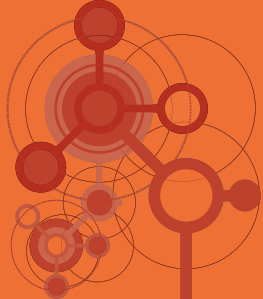
Ademais, este trabalho aponta para novas possibilidades de pesquisa acerca das disputas de sentido dos temas aqui abordados, a exemplo de como a ideologia neoliberal opera perante discussões sobre o fenômeno das fake news e os processos de responsabilização das próprias plataformas digitais de comunicação perante a sociedade.

Por fim, é válido ressaltar ainda a necessidade de fomentar investigações sobre o papel dos discursos na reformulação das práticas sociais a partir de seu compartilhamento em ambientes digitais.



## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio Moutinho; ALTAF, Joyce Gonçalves. Análise crítica do discurso em administração/gestão: sistematização de um framework metodológico para o modelo tridimensional de Norman Fairclough. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 18., 2018, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: Anpad, 2018. p.1-12.
- CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação*. Economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIONÍSIO, Angela P.; MACHADO, Anna R.; BEZERRA, Maria A. *Gêneros textuais e ensino*. Rio de Janeiro: Lucerna, 2007.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. 2.ed. Brasília, DF: Ed. UnB, 2019.
- FAIRCLOUGH, Norman; MELO, Iran Ferreira de. Análise crítica do discurso como método em pesquisa social científica. *Linha D'Água*, São Paulo, v.25, n.2, p.307-329, 2012.
- FOUCAULT, Michel. *Ordem do discurso*. 24.ed. São Paulo: Loyola, 1996.
- GRAMSCI, Antonio. *Selections from the prison notebooks*. London: Lawrence and Wishart, 1971.
- HABERMAS, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. São Paulo: Editora Unesp, 2014.
- HARVEY, David. El neoliberalismo como destrucción creativa. *Apuntes del Cenes*, Bogotá, v.27, n.45, p.10-34, 2008.
- KEAT, Russell; ABERCROMBIE, Nicholas. *Enterprise culture*. London: Routledge, 1990.
- LABOV, William. *Language in the inner city*. studies in the Black English vernacular. Harrisburg: University of Pennsylvania Press, 1972.
- MEYER, Michel. Entre la teoría, el método y la política: la ubicación de los enfoques relacionados con el ACD. *In: WODAK, Ruth; MEYER, Michel. Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa, 2003. p.35-59.
- NOSSA missão. *Facebook*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://about.fb.com/br/company-info/>. Acesso em: 25 abr. 2021.
- OLIVEIRA, Neil Armstrong Franco de; ZANUTTO, Flávia. O gênero Carta Aberta: da interlocução marcada à interlocução esperada. *In: ANTONIO, Juliano Desiderato; NAVARRO, Pedro (org.). Gêneros textuais em contexto de vestibular*. Maringá: Eduem, 2017. p.133-151.
- PARISER, Eli. *O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- PEDRO, Emília Ribeiro. *Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional*. Alfragide: Caminho, 1998.
- RECUERO, Raquel; GRUZD, Anatoliy. Cascatas de fake news políticas: um estudo de caso no Twitter. *Galáxia*, São Paulo, n.41, p.31-47, 2019.



RECUERO, Raquel. O capital social em rede: como as redes sociais na internet estão gerando novas formas de capital social. *Contemporânea*, Salvador, v.10, n.3, p.597-617, 2012.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane C. Vieira Sebba. Análise de discurso crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico-metodológicas. *Linguagem em (Dis)curso*, Tubarão, v.5, n.1, p.185-208, 2010.

SILVEIRA, Éderson Luís; FÁTIMA, Welton da Silva de. Humanidades e a (des)ordem legislativa: análise do discurso do utilitarismo em sugestões sobre cursos universitários. In: CONGRESSO NACIONAL DE LINGUÍSTICA E FILOLOGIA, 22., 2018. *Anais* [...]. Rio de Janeiro: CiFEFiL, 2018. p.545-563.

SILVEIRA, Ramaís de Castro. *Neoliberalismo: conceito e influências no Brasil – de Sarney a FHC*. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

TAVARES, Rosana Carneiro. O sentimento de pertencimento social como um direito básico e universal. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, Florianópolis, v.15, n.106, p.179-201, 2014.

THOMPSON, John B. *The media and modernity: a social theory of the media*. Palo Alto: Stanford University Press, 1995.

TÖNNIES, Ferdinand. *Comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Losada, 1947.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DIJK, Teun A. El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, Barcelona, v.1, n.186, p.23-36, 1999.

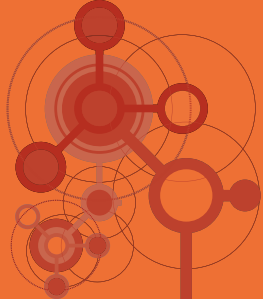
ZUCKERBERG, Mark. *Building global community*. São Francisco, 17 fev. 2017. Facebook: <https://pt-br.facebook.com/zuck>. Disponível em: <http://bit.ly/2sSH7Yb>. Acesso em: 25 abr. 2021.

---

Artigo recebido em 30.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.

*DISCURSO ORGANIZACIONAL,  
CIDADE, REPUTAÇÃO*





## Entre o COI e o RIO: narrativas oficiais para a produção da Cidade Olímpica

Between the IOC and RIO: official narratives for the production of the Olympic City

Entre COI y RIO: narrativas oficiales para la producción de la Ciudad Olímpica



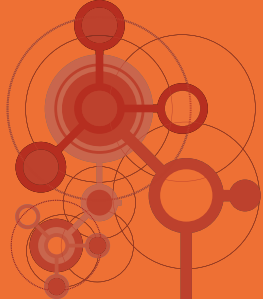
### Ana Teresa Gotardo

- Relações Públicas na Divisão de Comunicação Interna, Superintendência de Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense (UFF).
- Doutora em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj).
- Mestre em Comunicação pela Uerj.
- E-mail: aninhate@gmail.com



### Ricardo Ferreira Freitas

- Membro permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da Uerj.
- Professor titular da Faculdade de Comunicação Social da Uerj.
- Vice-diretor da Faculdade de Comunicação Social da Uerj.
- Doutor em Sociologia pela Université René Descartes – Paris V.
- Vice-presidente da Abrapcorp.
- E-mail: rf0360@gmail.com



## Resumo

Este artigo analisa a produção de sentidos sobre os megaeventos como catalisadores de mudanças positivas às cidades a partir das narrativas presentes nos documentos do Comitê Olímpico Internacional, que envolvem proposições sobre planejamento urbano e ideais de imagem desejados. Trata-se de uma rede discursiva que contribui para o desejo de sediar o megaevento como parte de um ritual que se promete potencializador de mudanças. O quadro teórico recorre a autores da sociologia e da comunicação, como Bourdieu, Sennett, Canevacci, Foucault e Sánchez.

PALAVRAS-CHAVE: CIDADE OLÍMPICA • CITY BRANDING • MEGAEVENTOS • ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS • COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL.

## Abstract

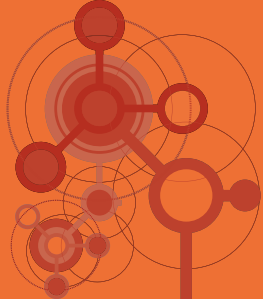
Based on the narratives present in the documents of the International Olympic Committee, this article analyzes the construction of meanings of mega-events as the catalysts for positive changes in cities, such as propositions about urban planning and desired image ideals. It is a discursive network that contributes to the desire to host mega-events as part of a ritual that promises to enhance change. The theoretical framework draws on authors from sociology and communication, such as Bourdieu, Sennett, Canevacci, Foucault, and Sánchez.

KEYWORDS: OLYMPIC CITY • CITY BRANDING • MEGA-EVENTS • DISCURSIVE STRATEGIES • INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE.

## Resumen

Este artículo analiza la producción de significados sobre megaeventos como catalizadores de cambios positivos en las ciudades a partir de las narrativas presentes en los documentos del Comité Olímpico Internacional (COI), que involucran propuestas sobre planificación urbana e ideales de imagen deseados. Es una red discursiva que contribuye al deseo de albergar el megaevento como parte de un ritual que tiene un potencial de cambio. El marco teórico que se utilizó se compone de autores de la sociología y la comunicación, como Bourdieu, Sennett, Canevacci, Foucault y Sánchez.

PALABRAS CLAVE: CIUDAD OLÍMPICA • MARCA DE CIUDAD • MEGAEVENTOS • ESTRATEGIAS DISCURSIVAS • COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL.



## INTRODUÇÃO

**D**esde os anos 1990, a cidade do Rio de Janeiro incrementou o desejo de sediar megaeventos, em especial, os Jogos Olímpicos de verão (JO). Nessa década, a metrópole ampliou diversas expertises na organização de eventos de grande porte como o Réveillon de Copacabana, além do Carnaval do Sambódromo e da regulação dos blocos de rua. Foi também nessa época que o Rio de Janeiro começou a consolidar o plano para sediar os Jogos Panamericanos, o que representaria uma importante credencial para receber megaeventos globais.

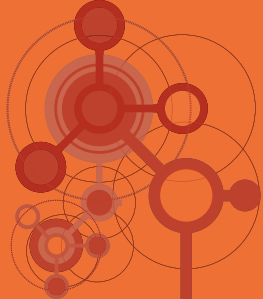
A estratégia de sediar os Jogos Panamericanos implicava uma demonstração de competência da cidade e do país para receber outros espetáculos maiores, como a Copa do Mundo de Futebol e os JO. Ela só se concretizou em 2007, quando o Rio recebeu atletas de diversos países das Américas e viveu um momento de “segurança e harmonia”, narrado por veículos de comunicação internacionais. Tudo indicava que a cidade estava preparada para provas maiores e essa expectativa tomou conta de boa parte da população brasileira. Os cidadãos, no início, acreditaram que essa oportunidade traria grandes benefícios tanto para a metrópole quanto para o país, com incremento do turismo e dos negócios a partir do legado prometido pelas autoridades brasileiras, pela Federação Internacional de Futebol (Fifa) e pelo Comitê Olímpico Internacional (COI).

Interessa-nos, neste artigo, entender como as narrativas desenvolvidas em documentos do COI puderam alimentar o desejo das autoridades brasileiras de sediar os JO, envolvendo parte da população na fantasia de um futuro melhor. Buscamos problematizar a produção de sentidos sobre os megaeventos como catalisadores das mudanças almejadas para as cidades a partir de uma análise crítica das narrativas presentes em documentos oficiais do site do COI.

A “Cidade Olímpica” é resultado de um processo de construção de imagem que envolve múltiplos agentes e complexas estratégias territoriais (Sánchez; Broudehoux, 2013), destacando as importantes reconfigurações espaciais que trazem uma imagem ilusória de revitalização urbana que beneficiará todos os cidadãos, mas que atuam na comoditização do espaço urbano e na exclusão sócio-espacial, além de atenderem a interesses de uma elite política e econômica que instrumentaliza os megaeventos para benefícios próprios. Nessa mesma perspectiva, as autoras ainda observam a influência da globalização não apenas na esfera econômica, mas também na produção do espaço urbano, principalmente na legitimação de políticas e paradigmas de ação.

As estratégias não passam somente pelo planejamento e reconfiguração urbana, mas também por suas representações e pela maneira como essa construção de sentidos sobre o que seria necessário para a cidade também faz parte de disputas narrativas e da construção de sua imagem, na busca de adesão ao discurso oficial. As representações sobre as modificações no Rio de Janeiro – históricas, executadas em virtude do “momento olímpico” ou desejadas – também estão presentes nas estratégias de comunicação que envolvem essa produção de imagem, construindo ou deslocando os sentidos do ideal planejado para a cidade-mercadoria, tornando-se necessário também problematizá-las e compreendê-las.

Na reconstrução da imagem da cidade, associá-la aos ativos das Olimpíadas é uma “honra”, tal como define o COI, mas também um desejo, na perspectiva do *city branding*. E, nessa estratégia, os lucros do evento são revertidos principalmente para o COI, que define sua distribuição. Para os cidadãos, portanto, é necessário tangibilizar uma ideia de benefício em forma de legado, tanto para que se construa uma percepção positiva das dificuldades enfrentadas no cotidiano durante as transformações urbanas como para que essa percepção de benefício seja utilizada para “vender” os próximos jogos para uma nova cidade-sede, que deverá garantir, tanto em termos financeiros quanto jurídicos, a realização do evento (vale ressaltar que pouco ou nada se fala acerca de participação popular na definição dos investimentos em estrutura urbana para os megaeventos). E, para tanto, a estratégia depende em parte do apoio e adesão da população, assim como o COI, já que sua valiosa marca não pode estar atrelada a manifestações negativas.



No entanto, o termo “legado”, que era sinônimo de esperança, transformou-se, já em 2016, em metáfora de frustração. Abordamos, aqui, uma rede discursiva complexa, a qual envolve planejamento estratégico urbano, comunicação mercadológica e megaeventos, de forma a contribuir para o desejo de transformação das cidades em sede como parte de um ritual que se promete potencializador das mudanças almejadas. Para a construção da base teórica de apoio à discussão desenvolvida, recorreremos a autores das ciências sociais e da comunicação, propondo um enfrentamento intelectual que tem na cidade uma de suas maiores inspirações, a exemplo das contribuições de Bourdieu, Sennett, Canevacci, Foucault, Sánchez e Gumbrecht, dentre outros citados neste texto. Associamos as estratégias discursivas nos documentos utilizados ao pensamento desses autores com o objetivo de contribuir para as discussões sobre as interfaces entre a comunicação organizacional e a gestão urbana.

## AS NARRATIVAS DO COI E OS IMAGINÁRIOS DE SALVAÇÃO NOS MEGAEVENTOS ESPORTIVOS

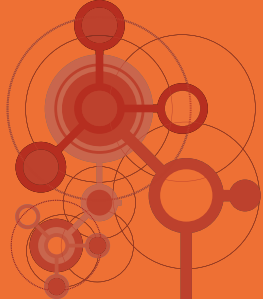
Apesar de evitar usar termos característicos do marketing em seu site, os Jogos Olímpicos são um produto baseado na construção de um conceito, o *Olimpismo Moderno*, o qual, segundo a *Olympic Charter* (IOC, 2019), foi concebido em 1894 por Pierre de Coubertin, responsável também pela apresentação da bandeira olímpica, que incluía os cinco anéis interlaçados, os quais representavam a união entre os cinco continentes e o encontro de atletas de todo mundo. Uma espécie de filosofia de vida, exaltando e combinando em um todo equilibrado as qualidades do corpo, vontade e mente.

A *Olympic Charter* é considerada uma “codificação” das regras e do estatuto adotados pelo COI. Para este trabalho é importante ressaltar que a *Olympic Charter* “governa a organização, ação e operação do Movimento Olímpico e estabelece as condições para a celebração dos Jogos Olímpicos” (IOC, 2019, p.9), servindo a três propósitos: estabelecer e resguardar a memória dos princípios e valores do olimpismo; servir como estatuto para o COI; e definir direitos e deveres dos principais constituintes do conceito de *Movimento Olímpico*.

Movimento Olímpico diz respeito a uma ação planejada que envolve todos os “inspirados” pelo olimpismo e tem seu ápice na realização dos Jogos. Seu objetivo é “contribuir para a construção de um mundo pacífico e melhor, por meio da educação de jovens através da prática esportiva, de acordo com o olimpismo e seus valores” (IOC, 2019, p.15). O COI é a *autoridade suprema* do Movimento Olímpico, embora sua constituição inclua ainda as Federações Internacionais de Esportes e os Comitês Olímpicos Nacionais, além dos Comitês organizadores dos Jogos Olímpicos, associações, clubes, árbitros, dentre outros. São trazidas a missão e o papel do COI, dentre os quais destacam-se: garantir a realização dos Jogos Olímpicos e promover um legado positivo para as cidades, regiões e países-sede.

O item cinco da *Olympic Charter* diz respeito aos Jogos Olímpicos. Sediá-los é “honra e responsabilidade” (IOC, 2019, p.69). Estabelece as questões jurídicas – o governo do país-sede deve submeter ao COI instrumento jurídico com comprometimento e garantia de cumprimento e respeito à *Olympic Charter* –, de infraestrutura, contratuais, existência da Vila Olímpica e oferta de programas culturais. Define também questões relativas à cobertura midiática, publicações, publicidade e propaganda, protocolo e acesso.

Observa-se como o COI estabelece os rituais que consagram o olimpismo e o movimento olímpico. De um lado, uma narrativa de valores “humanísticos” que carrega desejos supostamente globais, comuns a todos os seres humanos: balancear corpo, desejo e mente; misturar esporte com educação e cultura; promover uma sociedade pacífica que preserve a dignidade humana; garantir a prática esportiva como direito; construir um mundo melhor baseado na excelência, amizade e respeito; a importância maior de lutar em relação a triunfar. A partir disso, é construída a ideia de que a cidade-sede diferencia-se das



demais no mundo não apenas pela *oportunidade* de negócios que representa, mas pela *distinção* ao se associar aos valores que essa marca carrega. A manutenção dos rituais do espetáculo olímpico também contribui para sua "aura" de glorificação.

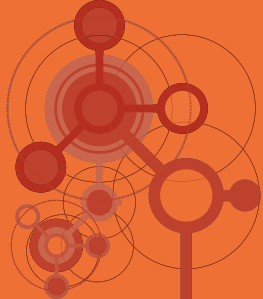
Sediar os Jogos Olímpicos pode ser compreendido, então, como um *rito de instituição*. Segundo Bourdieu (1992), os ritos de instituição são os atos que levam à consagração ou legitimação de um limite arbitrário por meio de sua naturalização ou por meio da transgressão solene (licenciada e extraordinária) do que é compreendido como ordem social. O rito marca a passagem através de uma linha que divide a ordem social, onde o que importa não é a passagem – para onde a atenção do observador é atraída –, mas a linha:

O principal efeito do ritual é aquele que passa completamente despercebido: [...] consagra a diferença, institui-a [...] Podemos observar de passagem que, assim como o processo da instituição consiste em atribuir propriedades que pertencem à natureza social, mas que estão destinadas a aparecer como propriedades da natureza natural, [...] os ritos da instituição também conduzem logicamente em direção a uma integração de oposições que são propriamente sociais [...]. Essa forma de integração fornece um meio muito eficaz de naturalizar propriedades sociais. [...] Constituem como distinção legal, como instituição, o que é uma simples diferença de fato. A separação provocada pelo ritual (que por si só promove uma separação) provoca uma consagração. (Bourdieu, 1992, p.81-82)

Os ritos possuem eficácia simbólica, agindo sobre o real a partir de sua representação, transformando a pessoa consagrada e instituindo uma diferenciação, ou explorando diferenças pré-existentes. Trata-se da atribuição de uma suposta essência, impõe expectativas e até mesmo um dever de ser alguma coisa e de como se comportar. É também um ato de comunicação, pois expõe e expressa uma identidade de alguém perante todos, informando sobre o que é e o que deve ser. Ainda desencorajam a tentação de atravessar, abandonar ou renunciar ao mesmo tempo que autoriza transgressões que de outra forma seriam proibidas. E, embora atuem sobre o corpo – "todos os grupos confiam ao corpo, considerado como memória, seus depósitos mais precisos" (Bourdieu, 1992, p.86) – esses "atos de magia social" só podem atingir êxito se o ato for garantido por todo um grupo ou instituição válidas, "o que implica que a eficácia simbólica do ritual variará, simultânea ou sucessivamente, de acordo com o grau em que aqueles a quem se dirige estão mais ou menos preparados e dispostos a aceitá-lo" (Bourdieu, 1992, p.87-88), a partir de uma crença coletiva garantida pela instituição e concretizada por símbolos ou títulos.

Se é claro que o COI atua como essa instituição, cabe entender a cidade como corpo-objeto da instituição ritualística. Canevacci (2008) aborda o nexos crescente entre corpo e metrópole, destacando que o corpo não é natural, pois é preenchido por símbolos de cada cultura e cada indivíduo. Corpo também transpõe os limites da pele, se expandindo pela metrópole. Freitas (2017) destaca a corporeidade das cidades: comunicam afetos, sentimentos, emoções, conflitos; falam e escutam, apresentam características dos tempos, denunciam as mazelas da humanidade e anunciam suas alegrias; se intrometem em nossas vidas, expõem poesias. São também mídias e personagens, mas podem ser mercadorias, sendo submetidas "a embalagens contemporâneas de produto ou a se comportarem como empresa" (Freitas, 2017, p.50). O autor salienta ainda o papel da arquitetura para a cidade: dos condomínios fechados e shopping centers que garantem a fuga ou o encarceramento voluntário à tentativa de resgate dos espaços públicos.

Sennett (2003) também explora questões relativas ao corpo expressas na arquitetura, no urbanismo e na vida cotidiana, destacando a passividade, a monotonia e o cerceamento tátil no ambiente urbano por meio de projetos arquitetônicos modernos que promovem a privação sensorial; ou seja, o espaço pode restringir as sensações do corpo e a liberdade de movimento tão privilegiadas nos tempos modernos. Segundo o autor, "o corpo político exerce o poder e cria formas urbanas que se expressam na linguagem genérica do corpo, que reprime pelo afastamento" (Sennett, 2003, p.23), ainda que seja necessário pensar nos corpos dissonantes, que não se adequam às características idealizadas para aquele tempo e espaço.



Totalidade, unicidade e consistência são palavras-chave no vocabulário do poder. Temos combatido essa linguagem de dominação através de uma imagem sacralizada do corpo em luta consigo mesmo, fonte de seu próprio sofrimento e infelicidade. As pessoas capazes de reconhecer tal dissonância e incoerência em si mesmas entendem, melhor do que dominam, o mundo em que vivem. (Sennett, 2003, p.24)

A cidade é um lócus de poder e seus espaços vão tomando coerência e completude a partir da imagem do próprio homem, mas também é nela que o agrupamento de diferentes tipos de pessoas – os “estranhos” que complexificam o tecido social – permite o estilhaçamento das imagens do corpo idealizado, permitindo uma resistência aos processos de domínio do poder – e é na complexidade da geografia urbana que se torna possível “abrigar os que se sentem exilados do Paraíso” (Sennett, 2003, p.25). Poder disciplinar e poder regulamentador são exercidos sobre essa cidade-corpo e sobre as relações entre os corpos humanos no espaço: enquanto o primeiro produz efeitos individualizantes por meio da aplicação de forças sobre o corpo com o objetivo de torná-lo útil e dócil, o segundo atua sobre a vida, agrupando efeitos sobre uma população por meio do controle e da possível modificação dos eventos característicos da vida em massa, visando compensar seus efeitos, assegurando, portanto, o equilíbrio global, “a segurança do conjunto em relação a seus perigos internos” (Foucault, 2000, p.297).

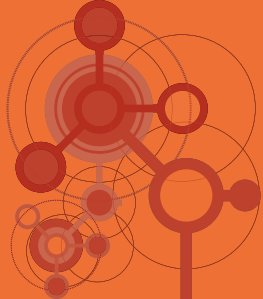
A cidade, no que diz respeito a sua construção como sede de megaeventos, é alvo de um poder institucional e, tal como um corpo, é submetida aos ritos de instituição, a um processo que marca sua passagem – de um “antes” para um “depois” – e inscreve seu pertencimento em uma geografia global que assinala em si, pelo compromisso político, jurídico e de “honra” com a narrativa do olimpismo e do movimento olímpico, uma diferença em relação às outras cidades-corpos do mundo. E a cidade-corpo é o depósito dessa memória, tal como nos ritos que atuam sobre o corpo humano: as modificações urbanas, transformadas em “legado”, são uma tangibilização da “promessa olímpica”.

## O LEGADO COMO ESTRATÉGIA NARRATIVA

A narrativa do legado para a cidade-sede é de grande importância para o COI. O site da instituição destaca que “O legado olímpico inclui os benefícios de longo prazo dos Jogos Olímpicos que servem a cidade anfitriã, seu povo e o Movimento Olímpico antes, durante e muito depois dos Jogos Olímpicos”<sup>1</sup> – destaque para a palavra “benefícios”, já que os efeitos de longo prazo resultantes dos Jogos, em si, também podem ser negativos – e talvez sirvam para a discussão e melhoria das práticas, mas informações disponíveis publicamente para consulta. O Comitê também disponibiliza um documento intitulado *Legacy Strategic Approach: moving forward* (IOC, 2017), além de abordar a questão na *Olympic Charter*, tanto no que diz respeito ao papel do COI quanto no detalhamento sobre os Jogos Olímpicos, em que a instituição se destaca como consultora que incluirá em suas recomendações a avaliação das oportunidades e riscos para as cidades, assim como da sustentabilidade e do legado (ou “legado sustentável”). Há ainda um terceiro documento intitulado *Olympic Agenda 2020: 20+20 recommendations* (IOC, 2014, p.3) no qual o presidente do COI, Thomas Bach, durante a 127ª sessão do COI destaca:

Com uma nova filosofia no processo de licitação, estamos incentivando as possíveis cidades candidatas a nos apresentar um conceito holístico de respeito ao meio ambiente, viabilidade e desenvolvimento, para deixar um legado duradouro. [...] As candidatas a cidade anfitriã buscam objetivos de desenvolvimento muito diferentes e partem de pontos de desenvolvimento muito diferentes. [...] De fato, essa diversidade faz parte da magia dos Jogos Olímpicos. Eles são globais; portanto, os padrões de apenas uma parte do mundo não podem ser a referência. Os Jogos Olímpicos incentivam esse diálogo de diferentes culturas. [...] Com a Agenda Olímpica 2020, promovemos e apoiamos essa diversidade, criando mais flexibilidade para a organização e o programa dos Jogos

<sup>1</sup> Disponível em: <https://olympics.com/ioc/olympic-legacy>. Acesso em: 6 jun. 2021.



Olímpicos. Ao mesmo tempo, salvaguardamos a unidade do Movimento Olímpico, garantindo o respeito do anfitrião por nossos valores e o respeito pelos atletas que estão no coração dos Jogos Olímpicos.

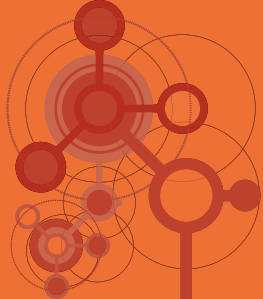
Enfatizamos que a publicação deste novo posicionamento foi feita apenas dois anos antes da realização dos Jogos Olímpicos no Rio, ou seja, talvez não tenha sido um norteador da candidatura da cidade – e talvez seja possível inferir que os problemas no Brasil possam ter impactado de alguma forma a decisão por uma nova filosofia no processo de candidatura.

“O legado olímpico é o resultado de uma visão. Ele abrange todos os benefícios tangíveis e intangíveis de longo prazo iniciados ou acelerados pela realização dos Jogos Olímpicos/eventos esportivos para pessoas, cidades/territórios e o Movimento Olímpico” (IOC, 2017, p.2). Esse documento estabelece objetivos para resolver o que eles chamam de “desafio” em relação à “percepção” do legado dos Jogos Olímpicos. De acordo com o COI, foi desenvolvido em parceria com cidades que já sediaram os jogos, instituições esportivas, organizações acadêmicas e internacionais, “representando uma variedade de pontos de vista” – não há menção, no entanto, à participação da população, ainda que por meio de representantes. A ideia principal é buscar um papel mais ativo do COI no legado por meio de seu encorajamento, suporte, monitoramento e promoção. Seus quatro objetivos são: incorporar o legado através do ciclo de vida dos jogos olímpicos, ou seja, desde os primeiros estágios de demonstração de interesse da cidade até o monitoramento e transparência, com resiliência e garantia das autoridades em relação a pressões operacionais e mudanças políticas; documentar, analisar e comunicar o legado de forma regular, e levantar o de edições antigas; encorajar a celebração do legado olímpico, por meio do engajamento do COI e da disponibilização de bens e serviços para as cidades e constituintes do Movimento Olímpico; e construir parcerias estratégicas com organizações-chave.

Os Jogos Olímpicos são o principal mecanismo que permite ao COI o investimento no Movimento Olímpico por meio dos ativos de marca e recursos financeiros criados pelos jogos. Por isso, a percepção de legado é algo de extrema importância e valor: ela garante que sediar megaeventos como estratégia de desenvolvimento urbano seja algo desejável pelos governantes e também oferece a esperança de melhorias para a população, que tende a aderir ao discurso de validade dos investimentos públicos (Burbank; Andranovich; Heying, 2001).

A construção do legado para a cidade-sede é um tipo de contrapartida, mas também é descrita como parte da operacionalização dessa visão, ou ainda, como forma do COI atingir os objetivos da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento sustentável (IOC, 2017, p.7) – outra forma que a instituição teria de mostrar sua atuação em prol da melhoria do mundo. O legado é, portanto, o principal benefício tangível para uma cidade em relação ao processo de sediar os megaeventos, e essa estratégia discursiva está presente em diversos documentos disponíveis no site do COI. Destaca-se ainda a construção de uma “organização ideal” a partir de atributos considerados “verdadeiros” e “sacralizados”, conectando-os com outras instituições cujo reconhecimento internacional dá sustentabilidade para a narrativa, tal como a ONU. O COI se descreve como uma organização internacional e independente, sem fins lucrativos, financiada pela iniciativa privada, que tem como objetivo ser catalisador da colaboração entre todos os membros da “família Olímpica”. O primeiro ponto da estratégia diz respeito ao esporte em si, o qual, segundo Helal (1990, p.11-12), “é uma das instituições mais sólidas do mundo moderno. [...] desponta como meta importante dos programas governamentais e, não raras vezes, as vitórias e derrotas no esporte têm servido como metáforas para os sucessos e fracassos de sistemas econômicos e sociais”. Cabe ressaltar, ainda segundo o autor, que o gosto pelo esporte não é natural, mas sim, uma construção social que é naturalizada desde a infância. Helal (1990, p.13-14) destaca que o esporte é um fato social “que se impõe como uma força imperativa capaz de penetrar intensamente no cotidiano de nossas vidas, influenciando os nossos hábitos e costumes”, tal como a linguagem ou a religião.

A secularização e a racionalização do esporte, apesar de fazerem parte do processo de desenvolvimento do esporte moderno, incorrem, no entanto, em um problema mercadológico: elas contribuem para o seu desencantamento. Para a eficácia dos Jogos, o esporte deve ser mantido na esfera do sagrado, da magia, do encantamento para atrair multidões: “o significado



mais profundo e estrutural do esporte não se encontra no lado secularizado e racionalizado do esporte moderno, mas sim na força de resistência que emana do seu próprio universo" (Helal, 1990, p.59). A narrativa do COI atua nesse sentido, buscando na magia do esporte a força para a mudança do mundo, que se aproxima também à força divina. E, embora o COI seja movido por processos gerenciais e pela racionalidade do dinheiro, seu discurso é afetivo, aproximativo, evoca a família e a honra; os Jogos Olímpicos são uma *lovemark* (Roberts, 2004) e seus produtos licenciados carregam essa aura de "amor ao esporte" e do evento como ritual de consagração.

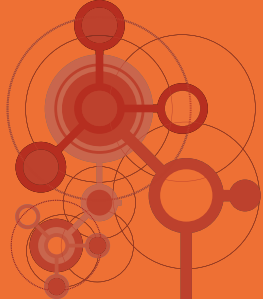
Apesar de ser necessário compreender o esporte dentro de sua natureza sociológica, o COI se apropria e contribui para a manutenção de sua naturalização e sacralização, que são também necessárias para a geração de receitas por meio dos Jogos Olímpicos. De acordo com o Relatório Anual de 2018 (IOC, 2018), o COI arrecadou 2.2 bilhões de dólares; do total arrecadado, 90% são redistribuídos para "apoiar a realização dos Jogos Olímpicos e promover o desenvolvimento mundial do esporte e do Movimento Olímpico" (p.112) – correspondente neste ano ao montante de 1.9 bilhões de dólares–; e os 10% restantes são destinados às atividades do COI "para desenvolvimento do esporte e suas operações" (p.112). O Relatório Anual de 2016 (IOC, 2016), pós-Jogos Olímpicos do Rio, destaca que a arrecadação no período de 2013 a 2016 foi de 5.7 bilhões de dólares, 7,6% maior que no período de 2009 a 2012, subida puxada pelo crescimento nos direitos de transmissão pela televisão e de marketing. *The Olympic Partner Programme* ou *TOP Programme*, que consiste nos chamados "Parceiros Olímpicos Mundiais"<sup>2</sup> – os patrocinadores; o presidente do COI diz que se trata de "mais que uma relação comercial", um discurso que evita a secularização do esporte por sua associação estritamente ao lucro por meio do patrocínio, numa ideia de que o esporte e os benefícios por ele trazidos estão acima dos interesses financeiros tanto do COI como dos patrocinadores, já que nivelar toda peculiaridade ao "quanto", tal como alerta Simmel, acabaria com o encantamento. Ainda segundo o relatório, os Jogos Olímpicos do Rio foram os mais consumidos de todos os tempos, além de contar com o maior envolvimento da história nas mídias sociais<sup>3</sup>. E, para preservar a ideia de que o benefício financeiro é revertido na construção de um mundo melhor, na menção ao dinheiro arrecadado há também a menção ao dinheiro revertido em ajuda aos atletas e organizações esportivas – pouco se fala, por exemplo, a respeito dos 10% revertidos ao gerenciamento do COI.

Destacamos também que "praticar esportes e assistir a eventos esportivos podem ser considerados 'estratégias' sociais" (Gumbrecht, 2007, p.12). Embora, à época do artigo, não estivesse claro para Gumbrecht qual o lugar dessas práticas na cultura contemporânea, pois necessitariam estar associadas a um objetivo ou função mais ampla, ocupando um lugar de algo que perdemos, parece estar claro, neste momento, que o COI tenta relacioná-las ao objetivo de "construir um mundo melhor por meio do esporte", ainda que devam ser consideradas outras questões mais amplas, como o estádio enquanto espaço sagrado de comportamento ritualizado, a potência do estar-junto, o sentimento de comunidade e integração, o apelo comercial que contribui para o desejo de fazer parte do "ritual" único que transforma a cidade e a inscreve dentre as poucas que tiveram essa "honra", unindo razão e afeto.

Portanto, é possível concluir que o espetáculo é, sobretudo, mercadológico e de consumo; dele depende a renda do COI. Por isso, a força e, portanto, o valor da marca é protegido a qualquer custo, inclusive de censura de atletas nas mídias sociais. E, na gestão da marca, o claro apelo emocional e afetivo do modelo de Roberts (2004), visando construir a relação baseada no respeito, envolvendo ritual, mito, promessa, encantamento, sacralização.

2 Os "parceiros" citados no relatório de 2016 (exibidos em uma linha do tempo de acordo com a data de adesão ao programa) são: Coca Cola, Panasonic, Visa, McDonald's, Samsung, Atos, Omega, GE, Dow, P&G, Bridgestone, Toyota e Alibaba (IOC, 2016, p.24-25).

3 Vale lembrar que o COI modificou as diretrizes para uso das mídias sociais pelos atletas, incluindo diversas restrições de uso, devido a conflitos com os direitos dos patrocinadores.



Então, se por um lado, há um grande esforço do COI em construir essa marca que gera bilhões de dólares anualmente, por outro, há uma adesão das cidades à estratégia dos megaeventos como alavancadores do crescimento. Sedar os Jogos Olímpicos carrega a promessa de inúmeros benefícios tangíveis e intangíveis, como atrair turistas e divulgar a cidade por meio da cobertura televisiva e outras mídias em todo mundo.

Há inúmeros outros fatores que impactam a estratégia. Burbank, Andranovich e Heying (2001) salientam que se trata de uma estratégia de alto risco, permeada por problemas éticos para que haja garantia da realização do megaevento. Trata-se, no entanto, de um modelo que persiste ao tempo, não somente porque traz resultados positivos em determinados lugares, mas também porque muitas vezes os resultados negativos não têm a mesma projeção midiática que os positivos.

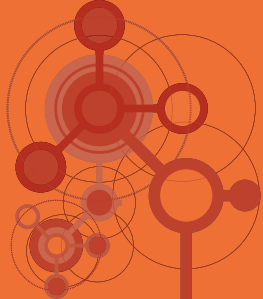
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Megaeventos esportivos possuem um imaginário muito positivo em torno de suas marcas e evocam todo um repertório de símbolos atraentes que agregam amplo suporte, fornecendo a possibilidade de uma associação capaz de mudar a imagem de uma cidade. A importância simbólica do evento influencia diretamente na alocação dos recursos públicos, almejando desenvolvimento econômico e prestígio internacional – ou, ainda, inscrição da cidade-sede no mapa das cidades globais, tendo no megaevento um rito de instituição. Além disso, Burbank, Andranovich e Heying (2001, p.34) destacam que “os líderes da cidade podem usar a ideia de sediar os jogos para justificar o incentivo a uma variedade de projetos de desenvolvimento que não seriam politicamente viáveis no contexto da política cotidiana”.

Os autores ainda destacam alguns contextos de realização dos megaeventos, os quais passam pela tendência de enfatizar atividades de consumo (lazer, entretenimento, esportes e turismo) nas políticas de desenvolvimento e pelo crescimento da realização de eventos na cidade, sendo as Olimpíadas o evento de assinatura. Como exemplo, temos o reposicionamento estratégico promovido pela gestão de César Maia, que resultou em uma década de realização de grandes eventos na cidade, com os Jogos Pan-americanos (2007), os Jogos Mundiais Militares (2011), a Rio+20 (2012), a Jornada Mundial da Juventude (2013), a Copa das Confederações (2013), o Rock in Rio (2011, 2013, 2015), além do Carnaval e Réveillon, eventos anuais, compondo o rol de atividades “preparatórias” para o evento de assinatura, mas que também contribuíram para a consolidação do imaginário de “vocação” da cidade para sediar eventos.

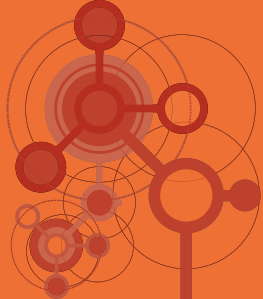
Há diversas críticas, no entanto, em relação a essa orientação voltada ao desenvolvimento pelo consumo – especialmente no que diz respeito a uma potencial homogeneização do espaço para produção de um lugar lindo, seguro e hiperreal, que passa também por processos de gentrificação e/ou pela criação de espaços exclusivos para os turistas, muitas vezes separados do restante da cidade e que, sendo seguros, protegidos e normalizados, escondem os conflitos inerentes à vida urbana, processos esses negados ou silenciados pelos discursos oficiais.

A estratégia de megaeventos de que tratam Burbank, Andranovich e Heying (2001), no entanto, não coloca em foco apenas a indústria turística como potencial de desenvolvimento. Trata-se de toda uma política de desenvolvimento baseada na imagem, uma condição que parte da ideia que as cidades de hoje não são construídas a partir de uma produção tangível, mas pela flutuação do dinheiro; além disso, a competição entre as cidades para atrair capital e a importância da imagem da cidade, quando ser parte dela torna-se um status e valor. Aspectos econômicos situam-se nesses domínios entre marca territorial e marca cultural, atuando sobre graus de investimento em diversas áreas, como turismo, segurança pública, preservação do meio ambiente e do patrimônio, educação e reestruturação urbana, dentre outros, além de se tornarem uma espécie de marca corporativa, como espaço de oferta de oportunidades de negócios e lazer em seu cotidiano urbano.



## REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, Pierre. Rites as acts of institution. *In*: PERISTIANY, J. G; PITT-RIVERS, Julian (ed.). *Honor and grace in anthropology*. Cambridge: University Press, 1992. p.79-89.
- BURBANK, Matthew J.; ANDRANOVICH, Gregory D.; HEYING, Charles H. *Olympic dreams: the impact of mega-events on local politics*. Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2001.
- CANEVACCI, Massimo. *Fetichismos visuais: corpos erópticos e metrópole comunicacional*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2008.
- FOUCAULT, Michel. *Em defesa da sociedade: curso no Collège de France*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- FREITAS, Ricardo Ferreira. Da Cidade-espetáculo à Cidade-mercadoria: a comunicação urbana e a construção da marca RIO. *Revista Eco Pós*, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.49-65, 2017.
- GUMBRECHT, Hans Ulrich. "Perdidos numa intensidade focada": esportes e estratégias de reencantamento. *Aletria: Revista de Estudos de Literatura*, Belo Horizonte, v.15, p.11-19, 2007.
- HELAL, Ronaldo. *O que é sociologia do esporte*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. *IOC Annual Report 2016: credibility, sustainability and youth*. Lausanne: IOC, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3AGDNgg>. Acesso em: 6 jun. 2021.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. *IOC Annual Report 2018: credibility, sustainability, youth*. Lausanne, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3iH4hba>. Acesso em: 6 jun. 2021.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. *Legacy Strategic Approach: moving forward*. IOC, 2017.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. *Olympic Agenda 2020: 20+20 recommendations (reference document)*. IOC, 2014.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. *Olympic Charter: in force as from 26 June 2019*. Lausanne: DidWeDo S.à.r.l., 2019.
- ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Saatchi & Saatchi, 2004.
- SÁNCHEZ, Fernanda; BROUDEHOUX, Anne-Marie. Mega-events and urban regeneration in Rio de Janeiro: planning in a state of emergency. *International Journal of Urban Sustainable Development*, v.5, n.2, p.132-153, 2013.
- SENNETT, Richard. *Carne e pedra*. Rio de Janeiro: Record, 2003.



## A criação de uma marca-lugar a partir dos enunciados políticos: as cidades como organizações discursivas

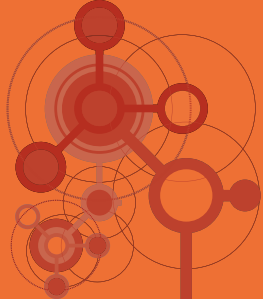
The creation of a place branding from political statements:  
cities as discursive organizations

La creación de una marca lugar a partir de declaraciones políticas:  
las ciudades como organizaciones discursivas



Rodrigo Maurício Freire Soares

- Professor do curso de Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia (Uneb).
- Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia (UFBA).
- Pesquisador do Grupo de Estudos de Comunicação, Política e Redes Digitais (CP-Redes) da UFBA.
- Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela UFBA.
- Graduado em Comunicação Social – Relações Públicas pela Uneb.
- E-mail: rmsoares@uneb.br



## Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir a relação entre o discurso político e os aspectos simbólicos que integram a ideia de marca-lugar. A fundamentação teórica considera perspectivas de discurso, marca cidade e marca. Os resultados indicam que o discurso político é parte integrante da visão de cidade, estabelecendo-se como um elemento do contrato de comunicação entre os governantes e a população.

PALAVRAS-CHAVE: MARCA-LUGAR • DISCURSO POLÍTICO • CIDADES.

## Abstract

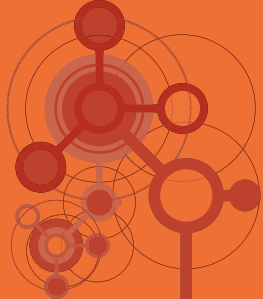
This article aims to discuss the association between political discourse and the symbolic aspects that integrate the idea of place branding from the perspectives of discourse, city branding, and brand (Semprini, 2006). The results indicate that the political discourse is a key component of city vision, comprising an element of the government–population communication contract.

KEYWORDS: PLACE BRANDING • POLITICAL SPEECH • CITIES.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo discutir la relación entre el discurso político y los aspectos simbólicos que integran la idea de marca lugar. El marco teórico utilizado considera la perspectiva discursiva, la marca ciudad y la marca. Los resultados indican que el discurso político es parte integral de una visión de ciudad, constituyéndose como un elemento del contrato de comunicación entre el gobierno y la población.

PALABRAS-CLAVE: MARCA LUGAR • DISCURSO POLÍTICO • CIUDADES.



## INTRODUÇÃO

Todas as vilas e povoações de engenhos desta costa, fiz cercar de taipa, com os seus baluartes, e as que estavam arredadas do mar, fiz chegar ao mar, e lhes dei toda a artilharia que me pareceu necessária, a qual está entregue aos vossos almoxarifes [...] mandei em todas as vilas fazer casas de audiência e de prisão, e endireitar algumas ruas, o que tudo se fez sem opressão do povo.  
(Carta de Tomé de Sousa, 1 de junho de 1553)

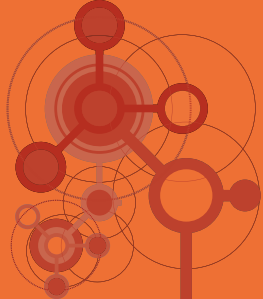
Os relatos de Tomé de Sousa a Dom João III sobre as suas ações após a fundação de Salvador trazem uma visão estratégica da cidade naquele período histórico. Como uma das primeiras cidades planejadas no período do Renascimento, Salvador constituía-se como um território de defesa contra a ação de piratas e invasores de outras nações, sendo um dos maiores empreendimentos da América Lusitana no século XVI e uma das cidades mais bem fortificadas do mundo à época. Deste marco zero até os dias atuais, a noção de cidade sofreu profundas alterações. A cidade tratada pela administração local do Brasil colônia como um sítio de defesa tornou-se gradativamente aberta ao externo, às trocas e ao diálogo intercultural, culminando, mais recentemente, em sua inserção como uma metrópole global.

Este processo acirra-se na contemporaneidade como sintoma de um mundo cada vez mais conectado e interdependente. Os sentidos atribuídos aos lugares passam a posicionar as cidades em uma perspectiva global. Como afirmou Milton Santos (1996, p.273), “cada lugar é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e de uma razão local, convivendo dialeticamente”. Neste contexto globalizado, ganham força outros atributos das cidades, sobretudo os seus significados simbólicos construídos culturalmente, através de narrativas pessoais vividas e historicamente enraizadas. De forma complementar, a sociedade informacional contemporânea nos incita a compreender as novas territorialidades que decorrem de uma relação entre a comunicação (meios) e o poder público (Estado).

Em um contexto de constante virtualização das instituições sociais, as ações do ente governamental passam por transformações, seja pela sua “domesticação” – acesso a serviços públicos por meio de um computador em casa –, seja pela sua inserção em contextos de disputas de narrativas simbólicas – as realizações da administração pública cada vez mais influenciadas pelos símbolos e conteúdos midiáticos. Há, no âmbito da comunicação pública, um processo de desterritorialização da experiência e da interação social:

[...] a sociedade contemporânea (dita 'pós-industrial') rege-se pela *mediatização*, quer dizer, pela tendência à 'virtualização' ou telerrealização das relações humanas, presente na articulação do múltiplo funcionamento institucional e de determinadas pautas individuais de conduta com as tecnologias da comunicação. (Sodré, 2002, p.21)

As marcas de uma gestão entrelaçam-se com o espaço público como realizações de uma administração, como promoções de si mesmas inseridas em uma ambiência concorrencial que caracteriza o universo imagético das marcas, sendo as obras, os projetos e os programas os seus próprios elementos de distinção. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é discutir como se dá a relação que se estabelece entre a esfera política em seu campo discursivo e os aspectos simbólicos que conformam as noções de criação de marcas para os lugares. As discussões aqui apresentadas buscam, portanto, compreender o processo de criação de uma marca-lugar, tendo como enfoque o papel da administração pública. Trataremos dos principais conceitos que envolvem a ideia de marca-lugar a partir das contribuições de Lynch (1960) e Kavaratzis e Ashworth (2006) de forma a circunscrever o fenômeno em um campo conceitual.



Será discutida a percepção da administração pública municipal de Salvador, buscando evidenciar a estratégia discursiva idealizada em um ciclo de gestão mais recente, cujos aspectos metodológicos se apoiarão nas concepções de análise de discurso de Charaudeau (1999, 2006b, 2016). O recorte para análise centra-se no discurso de posse do prefeito eleito Antônio Carlos Magalhães Neto, que governou a cidade no período de 2013 a 2016, buscando identificar a sua concepção inicial para a cidade, antes do início efetivo de sua administração. Que ideia de cidade se projetava? O que fora evocado em seu discurso? Ao final, serão comparadas as categorias de discurso presentes e como tais elementos conformam uma ideia de marca-lugar.

## A CONSTRUÇÃO DA MARCA NA PÓS-MODERNIDADE E NOÇÕES SOBRE MARCA-LUGAR

Ao tratar de Londres e Paris, Lynch (1960) já chamava atenção para a necessidade de que as cidades fossem “legíveis”, ou seja, que cada parte da cidade pudesse ser compreendida dentro de um padrão de coerência. De forma complementar, o autor abordou também a questão da “imageabilidade”, cuja definição refere-se às condições para que o interlocutor pudesse interpretá-la, que fosse possível conformar uma imagem de uma dada localidade. Este viés trazido pelo autor ancora-se prioritariamente em aspectos urbanísticos e de arquitetura, em uma dimensão da infraestrutura, que é objeto recorrente das administrações municipais. No campo do tangível, ruas, praças e vias conferem este atributo de “imageabilidade”, cabendo ao papel do poder público conferir estes sentidos.

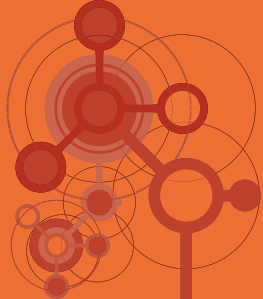
A construção de uma marca para as cidades vai além da dimensão unicamente turística e de investimentos em infraestrutura, uma vez que opera em um campo de disputas pela atração de empresas, serviços e retenção de mão de obra qualificada. Os lugares se constituem em fenômenos passíveis de *branding*, com aplicação de práticas comunicacionais que têm como objetivo diferenciar cidades, regiões e países em um mercado concorrencial (Kavaratzis; Ashworth, 2006).

O processo de criação de marcas, na concepção de Semprini (2006), deve considerar as suas dimensões semiótica, relacional, contratual e evolutiva. As marcas são dotadas de uma dimensão semiótica, pois veiculam significado ao longo do tempo, ao passo que devem ser relacionais, pois são resultado de trocas e de negociações de sentido entre distintos interlocutores. Transpondo essa abordagem para o campo das cidades, a criação da marca-lugar de um destino dependerá de sentidos e significados construídos ou evocados, os quais serão consolidados por meio de estratégias de comunicação que envolvem diferentes atores.

A construção da marca de uma cidade é derivada de uma ação dialógica entre os diversos públicos responsáveis pela sua concepção, devendo ser capaz de evidenciar os aspectos culturais locais, sob o risco de a marca tornar-se uma replicação padronizada de discursos/narrativas observáveis em outros lugares. Em uma dimensão contratual, a marca de uma cidade é uma promessa que solicita do interlocutor o seu reconhecimento.

Charaudeau (2006a), ao definir os atributos do discurso político, chama atenção para a relação entre a linguagem e a ação, entre o dizer e o fazer, que buscam aproximar o ideal da política de sua prática, perfazendo um contrato de comunicação entre os atores políticos e a opinião pública. Os governantes buscam, por meio da palavra, persuadir a audiência sobre a sua visão de gestão:

Para o político, é uma questão de estratégia a ser adotada na construção de sua imagem (ethos) para fins de credibilidade e sedução, da dramatização do ato de tomar a palavra (pathos) para fins de persuasão, da escolha e da apresentação dos valores para fins de fundamento do projeto político. (Charaudeau, 2006a, p.84)



A criação de uma marca para uma cidade é a representação de um projeto político, estando sujeita a todas as encenações e nuances de verdade do discurso. A concepção de uma cidade inclui, contudo, uma visão ampla que abrange os cidadãos-moradores, as projeções de agências de *branding* e esta dimensão política discursiva dos governos. Os diferentes agentes envolvidos nesta construção têm agendas políticas diferentes, podendo resultar em objetivos e motivações igualmente distintas. Semprini (2006), ao tratar dos polos – produção, recepção e contexto geral – já nos sinalizava acerca dessa dimensão intersubjetiva que integra o composto da marca. Contudo, interessa-nos aqui o polo de produção, especificamente o papel da administração municipal neste processo. A construção de uma marca cidade é resultado de etapas gradativas e sucessivas. Há, contudo, um momento inicial em que essa estratégia de construção tem início. Uma vez eleitos, os gestores públicos municipais, em seus discursos de posse, apresentam suas concepções da cidade, bem como suas perspectivas de futuro.

## O DISCURSO POLÍTICO: ENUNCIANDO UMA VISÃO PARA A CIDADE

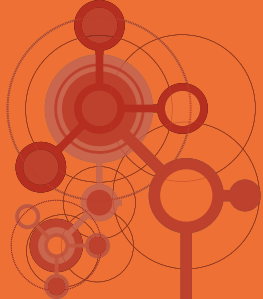
O discurso político está fundamentado em um contrato de comunicação que transita nos campos da governança, da opinião e da mediação. Charaudeau (2006a) ressalta que o discurso político é dotado de alguns princípios, quais sejam: 1) alteridade – a existência de si depende do outro; 2) influência – a tentativa de trazer o outro para o seu universo discursivo; 3) regulação – admissão de que o outro tem o seu projeto de influência, sendo necessário regulá-lo; e 4) pertinência – admissão de que o ato de linguagem só é possível a partir de elementos partilhados. O discurso político situa-se em um campo de tensão que busca regular o consentimento da audiência, a qual é colocada diante de fatos que trazem uma "força de verdade", um imaginário de verdade inerente ao contrato de comunicação. Como afirma o autor:

[...] os políticos, nesse mundo moderno da encenação e do espetáculo, se quiserem exercer alguma influência sobre os cidadãos, devem aprender as novas regras de insinceridade e do mentir verdadeiro legítimos, aceitar esse paradoxo moderno segundo o qual se dá uma grande importância ao parecer justamente numa época em que a cidadania é mais esclarecida. (Charaudeau, 2006a, p.305-306)

Ainda que o discurso político seja marcado por este aspecto de teatralização e sedução que permeia a relação entre cidadãos, mídia e governantes, deve-se considerar nos discursos dos gestores uma concepção implícita de cidade. Há um convencimento, e isso parece evidente na obra de Charaudeau como parte do ethos político, que passa por persuadir o cidadão sob uma determinada perspectiva. Se observarmos os discursos de posse dos prefeitos eleitos dos municípios, visualizaremos uma perspectiva de cidade. Estes discursos se dão, sobretudo, observando sua provável repercussão, estando presente uma preocupação adicional com os desdobramentos possíveis a partir da sua mediatização. Segundo Hjarvard (2008), o processo de mediatização nos mostra como a lógica da mídia passa a exercer influência em diversos outros campos de análise (religião, educação etc.), sendo muito evidente no campo da política. Por mediatização da política entendemos o processo pelo qual a política gradualmente se torna dependente das instâncias midiáticas e de suas lógicas. Como resultado deste processo, tem-se a consolidação da mídia como lugar decisivo para a formação da opinião pública.

Neste escopo, podemos afirmar que profissionais de relações públicas estão em uma posição estratégica para orientar a comunicação de organizações e governos, promovendo diálogos e fluxos de informação junto a distintos públicos – a função política das Relações Públicas (Simões, 1995, 2001). Sobre essa dimensão política, Strömbäck e Kioussis (2011) complementam:

As relações públicas na política são o processo de gestão através do qual uma organização ou ator individual para fins políticos, através de ação comunicativa intencional, procura influenciar e estabelecer, construir e manter relações benéficas e a sua reputação com os seus públicos-chave para ajudar a suportar a sua missão e atingir os seus objetivos. (p.8)



O consentimento público é gerado a partir das negociações discursivas entre os diferentes atores políticos. O processo de midiatisação apresenta uma adequação dos políticos – e dos seus discursos – aos formatos da mídia (coletivas, transmissões ao vivo, comunicados em rádio etc.) tornando mediada um tipo de interação outrora face a face. A interação social é regida pela representação na medida em que os participantes adaptam a sua performance às expectativas de determinado momento/situação. A personificação da política moderna e midiatisada do respeito ao modo como os políticos representam sua persona pública, o discurso do político foi sendo substituído, passando de uma oratória impecável a um diálogo coloquial, visando à conexão com o grande público. Fairclough (2008) identificou a incidência deste fenômeno ao tratar da “conversacionalização” da comunicação pública, que se traduz no uso da linguagem informal em todas as situações sociais, na tentativa de reprodução de um ethos igualitário. O discurso não é uma soma de sentenças, ele está sempre implicado em uma relação com os fenômenos sociais e suas condições de produção e reconhecimento.

A cidade e a imprecisão que talvez a defina – como polifonia ou mosaico – pode ser vista sob diferentes perspectivas. Por um lado, ela pode ser entendida como uma organização ou sistema vivo, se evocarmos parâmetros da Biologia (Lowie, 1970), ao passo que podemos percebê-la também a partir de sua identidade cultural, se transitarmos no campo da Gestão Social (Fischer, 1996). Sob outro ponto de vista, percebemos o quanto a cidade é discursiva se considerarmos a multiplicidade de vozes (Canevacci, 1993) que perfazem a antropologia urbana, o que requer uma abordagem interpretativa dos significados. Nesta ambiência de profusão de sentido, as cidades projetam-se enquanto marcas a partir de construtos de imagem produzidos para além dos aspectos culturais que conformam a sua identidade, constituindo-se em uma construção também de natureza discursiva. As estratégias utilizadas para esta atribuição de sentidos são as mais diversas, perpassando distintos atores sociais. No contexto aqui analisado, a administração pública, a partir do discurso político, detém um papel relevante no processo de construção da marca-lugar.

## MÉTODO

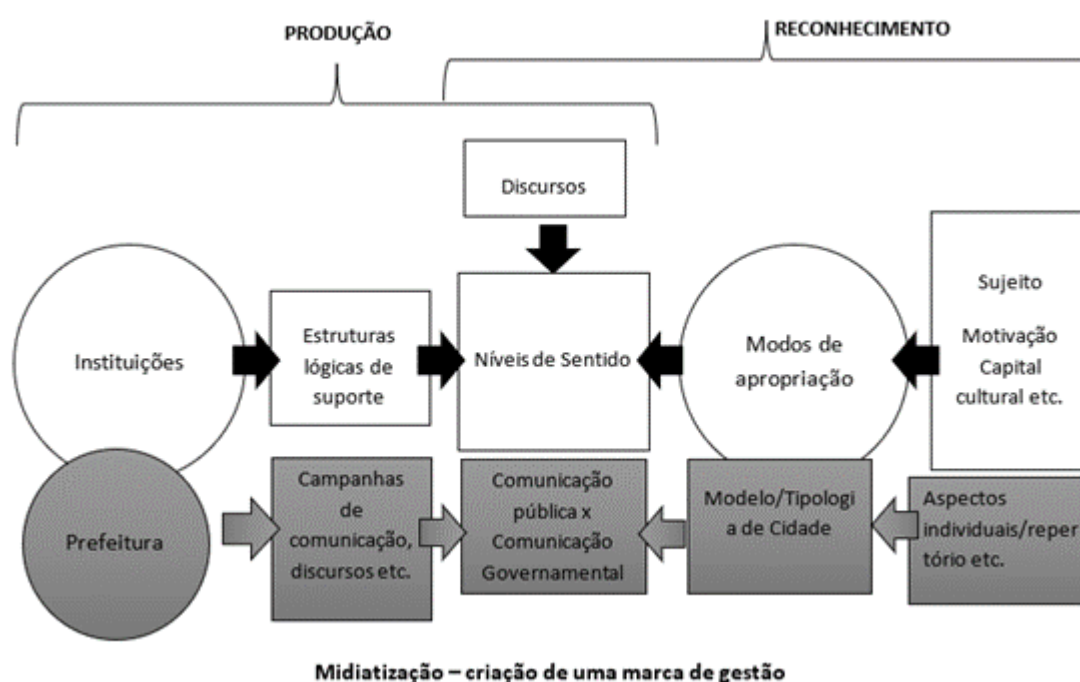
Analizamos o discurso de posse do prefeito eleito de Salvador (BA) para o ciclo 2013 a 2016, buscando registrar os momentos em que a cidade foi citada, por meio da utilização de dois descritores para este recorte: “Salvador” e “Cidade”. A escolha por estes descritores se deu pelo enfoque buscado nesta pesquisa, uma vez que a ideia de marca-lugar invariavelmente estará relacionada ao nome (Salvador) e à sua distinção espacial (a cidade). Ou seja, aspectos do discurso relacionados à campanha eleitoral, ataques a adversários políticos ou outros temas foram excluídos desta análise. Buscou-se, dessa forma, identificar que ideia de cidade estava presente discursivamente, de forma preliminar, em uma etapa que antecedeu o início da gestão. Havia uma visão de cidade – ou de intenções sobre a cidade – que seriam trabalhadas posteriormente, em conjunto com outras estratégias de comunicação desenvolvidas ao longo do tempo. A escolha desse ciclo de gestão em específico se deu por: 1) esta ter sido uma gestão que se utilizou fortemente de dispositivos de mídia, com a realização de campanhas audiovisuais e uso de redes sociais, reflexo da crescente midiatisação da política nos dias atuais; 2) este período de gestão ter coincidido com o momento de investimento na concepção de marca para a cidade, considerando a realização de megaeventos no Brasil e em Salvador em datas próximas (Olimpíadas e Copa do Mundo)<sup>1</sup>; 3) ter sido reconhecida a importância que este grupo político atribui a questões de imagem.

É elemento central na proposta de análise de Charaudeau (1999) a compreensão do discurso em observância da realidade social – plano situacional em que o discurso é produzido – e da intencionalidade daqueles que protagonizam os atos de

1 Outros discursos do prefeito ACM Neto, como aqueles relacionados aos eventos esportivos citados, que tiveram Salvador como cidade sede (Olimpíadas e Copa do Mundo), poderiam ser observados em pesquisas futuras comparativamente em relação aos sentidos que o prefeito atribuía à cidade em sua posse, como evidência de validação processual da estratégia e visão de cidade enunciadas no início da sua gestão.

linguagem. Os discursos políticos de posse dos prefeitos, neste sentido, enunciam uma estratégia para a cidade atrelada ao momento histórico em que se desenvolvem, diferenciando-se de abordagens metodológicas que focam de maneira unilateral na dimensão linguística. O “projeto de fala” ao qual se refere Charaudeau é composto por objetivos que norteiam o discurso e que, em nosso fenômeno, indicam uma percepção sobre a cidade. Esta análise desenvolve-se a partir das perspectivas de sua criação e dos seus efeitos de sentido. É possível correlacionarmos essa visão ao que propõe Verón (1980) quando infere sobre a existência de uma “gramática da produção” e de uma “gramática de reconhecimento”. A seguir, um modelo deste processo de produção e reconhecimento trazido por Verón (1997) e adaptado ao contexto trabalhado neste artigo:

Figura 1: Relações entre produção e reconhecimento



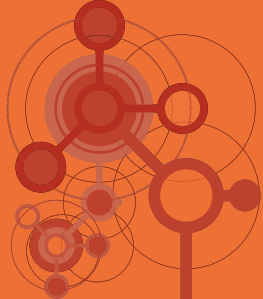
Fonte: adaptado de Verón (1997).

As categorias de análise trazidas neste artigo para investigação do discurso político posicionam a Prefeitura como instituição que, por meio de lógicas que lhes conferem suporte (campanhas de comunicação, comunicados oficiais), produzem discursos que operam e disseminam sentidos na esfera pública, perfazendo o espaço da comunicação pública. O reconhecimento desses discursos se dá pelos sujeitos (moradores da cidade, visitantes, turistas etc.), sendo apropriados por estes de diferentes formas, o que implica distintas visões de cidade possíveis. Retomando-se a perspectiva de Charaudeau (1999), há intenções estratégicas no discurso político que serão categorizadas de forma a evidenciar, a partir do projeto de fala do governante, a sua concepção de cidade.

## RESULTADOS

Em seu discurso de posse, proferido em 2013<sup>2</sup> na Praça Municipal, ACM Neto mencionou o termo “Salvador” em 24 oportunidades, enquanto o termo “cidade” apareceu em 27 ocasiões. Para além deste aspecto quantitativo, faz-se necessária uma percepção analítica de cunho qualitativo vinculada à ideia de marca-lugar proposta aqui.

2 Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/leia-o-discurso-de-posse-do-prefeito-acm-neto-emposado-nesta-terca-feira-lo/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

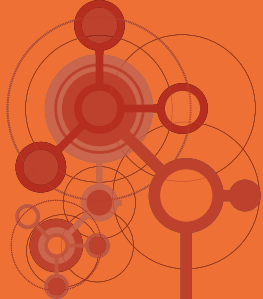


Quadro 1: Descritor 1 – Salvador

| Menções a “Salvador”                                                                                                                                      | Dimensão               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| “Salvador não é um simples aglomerado urbano.”                                                                                                            | Imagem                 |
| “Que ajudaram a tornar Salvador conhecida e admirada no mundo todo.”                                                                                      | Imagem                 |
| “Salvador é uma cidade viva, dinâmica e que não para de se transformar.”                                                                                  | Transformação          |
| “[...] minha dedicação à nossa querida Salvador será total.”                                                                                              | Gestão                 |
| “Ninguém faz nada sozinho, muito menos administrar uma cidade do tamanho e da complexidade de Salvador.”                                                  | Participação           |
| “Precisamos fazer um amplo pacto pela reconstrução de Salvador.”                                                                                          | Participação           |
| “Podem ter certeza, em meu governo os interesses de Salvador vão estar sempre em primeiro lugar.”                                                         | Gestão                 |
| “Daqui a quatro anos quero que a saúde pública de Salvador seja vista com outros olhos por seus usuários.”                                                | Cidadão                |
| “Voltar a investir na instalação de novas unidades de saúde, como os Multicentros Salvador.”                                                              | Gestão                 |
| “que, daqui a quatro anos, Salvador seja uma cidade muito mais justa.”                                                                                    | Igualdade de Direitos  |
| “Quero que a população de Salvador saiba que a partir de hoje tem um prefeito que vai chegar junto.”                                                      | Gestão                 |
| “Todos nós sabemos que Salvador passa hoje por uma grave crise financeira”                                                                                | Economia               |
| “buscando novas parcerias onde a gente tiver de buscar e também exigindo aquilo que Salvador merece e tem direito.”                                       | Parcerias              |
| “Salvador será palco de grandes eventos esportivos.”                                                                                                      | Eventos                |
| “Vamos trabalhar para que Salvador seja orgulho de todos nós soteropolitanos.”                                                                            | Afetiva                |
| “O turismo tem potencial para ser o motor da nossa economia. Salvador tem tudo pra ser a capital da diversidade cultural e do turismo na América Latina.” | Diversidade<br>Cultura |
| “conversando com meu avô, ele me confessou que, como político, nunca se sentiu tão realizado do que quando ele foi prefeito de Salvador.”                 | Afetiva                |
| “ele colocou sua paixão a serviço de Salvador.”                                                                                                           | Afetiva                |
| “Tenho a convicção de que compartilhamos objetivos comuns para o bem de Salvador.”                                                                        | Parcerias              |
| “Sei que a maioria dos soteropolitanos compartilha comigo a fé de que Salvador irá cumprir o seu destino.”                                                | Participação           |
| Eu me atrevo a dizer que Salvador é a cidade do coração de muitos brasileiros.”                                                                           | Afetiva                |
| “Uma oportunidade para redescobrir a Salvador que tanto amamos.”                                                                                          | Afetiva                |
| “Nasceu do diálogo com o povo de Salvador.”                                                                                                               | Participação           |
| “E quero oferecer os próximos quatro anos da minha vida a serviço de Salvador.”                                                                           | Gestão                 |

Fonte: elaborado pelos autores.

É possível perceber uma intenção de busca de um maior envolvimento do cidadão (foco no cidadão; participação), ao passo que sinaliza a reafirmação de aspectos identitários (cultura, diversidade). Sob a perspectiva de uma marca, ela de fato necessariamente advém de uma identidade existente e que, no caso das cidades, emerge como um dos pontos fundamentais. Na fala do prefeito, é possível perceber que a identidade mantém uma relação direta com a dimensão do turismo e dos bens culturais, com possível impacto na economia local: “O turismo tem potencial para ser o motor da nossa economia”. É uma visão pragmática para este campo, na qual os aspectos culturais parecem dialogar diretamente com a ideia de *place branding*, ou *place tourism*: “Salvador tem tudo pra ser a capital da diversidade cultural e do turismo na América Latina”. Em outros momentos, o discurso oscila entre uma racionalidade subjetiva (afetiva) e uma ênfase a uma racionalidade administrativa (gestão; parcerias, transformação), culminando em um objetivo claro de fortalecimento da imagem da cidade, instância fim para a criação da ideia de uma marca-lugar.

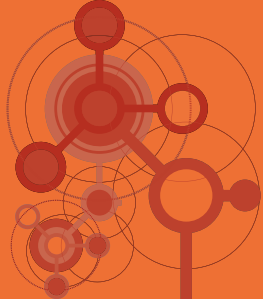


Quadro 2: Descritor 2 – Cidade

| Menções a “cidade”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dimensão              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| “enorme responsabilidade de resgatar o brilho e a alegria da nossa cidade.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Psicológica           |
| “Uma cidade que nasceu para ser importante, para ter uma posição central no desenvolvimento do nosso país.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Imagem                |
| “Uma cidade que, desde a sua fundação, foi cantada em verso e prosa, retratada das mais diversas formas. De Gregório de Matos a Jorge Amado, de Dorival Caymmi a Caetano Veloso, de Caribé a Pierre Verger, passando por Vinícius de Moraes, Raul Seixas, João Ubaldo, Antônio Risério, Mário Cravo, Daniela Mercury, Ivete Sangalo, Márcio Vitor, Pitty, Mariela Santiago, Lucas Santana, Ronei Jorge, Fred Dantas, Letieris Leite, Sérgio Machado, e tantos, tantos.” | Cultura               |
| “O soteropolitano tem muitos motivos para se orgulhar da sua cidade.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Psicológica           |
| “O prefeito dessa cidade precisa saber respeitar essa história.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | História              |
| “Precisa compreender que essa cidade é um patrimônio.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cultura               |
| “Salvador é uma cidade viva, dinâmica e que não para de se transformar.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Transformação         |
| “Os problemas da cidade não serão resolvidos da noite para o dia.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gestão                |
| “Não vou deixar de tomar medidas duras, mas que são necessárias para tirar a nossa cidade da situação que ela se encontra.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gestão                |
| “E para avançar de verdade, para colocar a nossa cidade de novo no eixo, vou precisar do apoio de todos vocês.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Participação          |
| “Ninguém faz nada sozinho, muito menos administrar uma cidade do tamanho e da complexidade de Salvador.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Participação          |
| “Não vou admitir que se negocie o futuro da nossa cidade em troca de favores e vantagens políticas.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Futuro                |
| “Muitas vezes, são problemas simples, mas que, somados, estão transformando a nossa cidade num verdadeiro caos.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Problemas             |
| “Não podemos nos esquecer também do dia de amanhã. É preciso planejar a nossa cidade, projetá-la para o século XXI.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Futuro                |
| “Quero uma cidade que não traga tanto desconforto no trânsito, que tenha um transporte público mais estruturado, com estações mais bem cuidadas, com ônibus novos e mais confortáveis.”                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gestão                |
| “voltar a investir na instalação de novas unidades de saúde, como os Multicentros Salvador, começando pelos bairros mais carentes da cidade.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestão                |
| “Daqui a quatro anos, queremos uma educação que seja exemplo para outras grandes cidades brasileiras.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Educação              |
| “Quero que, daqui a quatro anos, Salvador seja uma cidade muito mais justa.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Igualdade de Direitos |
| “Infelizmente, a nossa cidade ainda é uma das capitais mais desiguais do país.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Igualdade de Direitos |
| “A terceira maior cidade do país vai receber um tratamento digno de sua importância para a nação.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | História              |
| “com as melhores práticas de governança, a nossa cidade vai conseguir captar muito mais investimentos.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gestão                |
| “Eu vejo aqui uma excelente oportunidade para que a nossa cidade dê um salto no seu desenvolvimento e cure de vez essa ferida na nossa autoestima.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Psicológica           |
| “Eu quero que a alegria volte a tomar a conta da nossa cidade.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Afetiva               |
| “A nossa cidade traz consigo quase 500 anos de história. Histórias de luta e superação.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | História              |
| “Eu me atrevo a dizer que Salvador é a cidade do coração de muitos brasileiros.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Afetiva               |
| “Fazer tudo o que é possível, para devolver a essa cidade o brilho e o respeito que ela merece”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Afetiva               |

Fonte: elaborado pelos autores.

Há um elemento presente no discurso que se refere ao resgate de uma importância nacional de que Salvador, como primeira capital do país, já desfrutou: “[...] enorme responsabilidade de resgatar o brilho e a alegria da nossa cidade”. De forma análoga, há reiteradas menções a aspectos culturais, patrimoniais e históricos, os quais se constituem como elementos distintivos que integram a noção de marca, por conferirem a identidade que será o elemento de diferenciação entre as localidades. O discurso tem um direcionamento para os cidadãos da cidade, ao mesmo tempo que projeta uma imagem para outros públicos, no sentido de posicionamento. Kapferer (1991) faz menção a atributos físicos e emocionais inerentes às marcas, sendo possível observar essa aplicação, respectivamente, nos trechos: “quero uma cidade que não traga tanto desconforto



no trânsito, que tenha um transporte público mais estruturado" e "eu me atrevo a dizer que Salvador é a cidade do coração de muitos brasileiros".

Se compilarmos ambos os descritores – "Salvador" e "Cidade" –, visualizados anteriormente de forma isolada, pode-se perceber uma estratégia de posicionamento discursivo que perfaz o composto da marca-lugar naquele momento inicial de gestão:

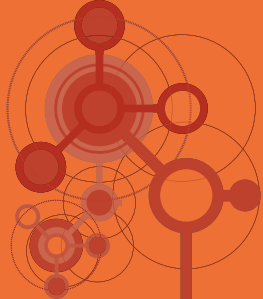
Figura 2: Composto da marca-lugar



Os elementos presentes no discurso de posse do prefeito ACM Neto indicavam um direcionamento estratégico à época. O fenômeno de reinvenção das cidades sob a perspectiva das marcas e da comunicação evidencia a existência de um mercado simbólico das cidades, concorrencial e competitivo, em que a mídia, o Estado e as organizações têm papéis distintos e complementares. O discurso de posse dos prefeitos é entendido aqui como um momento inicial que indica sob quais parâmetros o contrato de comunicação de cada gestão estaria sendo elaborado. Que visão de cidade estava em jogo?

Há um ato de venda, tal qual em uma comunicação mercadológica, mas com um viés implícito: de uma visão/concepção de cidade. De todo modo, é certo que o discurso evidencia uma performance esperada de gestão. A rigor, esse desnível entre o discurso e o que se efetivará posteriormente pode levar, hipoteticamente, a uma quebra de contrato entre emissor e receptor. A administração pública move a sua comunicação enquanto "comunicação pública" para assegurar a performance de sua marca, de seu modelo de cidade. O cidadão pode não se reconhecer, nem a sua cidade e nem a si mesmo como beneficiário das ações.

O discurso político trazido neste artigo pode nos conduzir a interpretações decorrentes, em última análise, de gramáticas que são distintas, nas quais as intenções entre produção e recepção não se efetivam de modo linear. No campo da comunicação pública, a princípio regida por variáveis tais como o interesse público, a informação, a escuta, dentre outras, há, de forma concomitante no discurso apresentado, uma intencionalidade de cunho publicitário, reflexo do contexto de midiaticização contemporâneo em que vivemos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

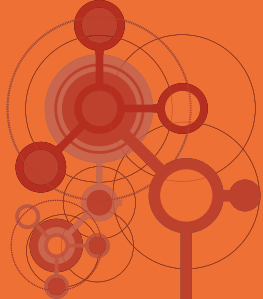
Neste artigo, buscamos problematizar a relação entre o discurso político e os aspectos simbólicos que integram a ideia de marca-lugar. Entendemos que há um ineditismo decorrente da correlação analítica entre a comunicação pública empreendida por entes governamentais e as noções de marca-lugar, uma vez que esta imagem que se projeta da cidade é construída a partir dos discursos dos governantes, das suas intervenções no espaço público e das estratégias e planos que ultrapassam uma primeira visão meramente turística, mas que perpassam as políticas públicas voltadas a outras áreas, como educação, mobilidade, infraestrutura e saúde. A cidade projetada é um somatório dessas perspectivas que inicialmente se expressa na fala dos governantes.

No que se refere ao método de análise empregado, é possível depreendermos a intencionalidade discursiva presente na análise de discurso de Charaudeau (1999, 2006b) e de gramáticas de produção e reconhecimento (Verón, 1997), que findam por estabelecer um contrato de comunicação entre os cidadãos e a administração pública. Ao considerarmos o discurso político como parte integrante da compreensão sobre a marca-lugar, nos distanciamos de uma compreensão da marca ao final de uma cadeia simbólica – a marca criada unicamente com a finalidade de circulação em campanhas – para um momento inicial e de concepção mais subjetivo, que implicitamente está presente no “projeto de fala” do gestor público.

Por fim, reforça-se o aspecto de que a cidade se consolida como uma organização discursiva, sendo passível a análise das múltiplas vozes que a compõem. Propõe-se a realização de um estudo comparado dos discursos de posse dos prefeitos de Salvador, uma vez que este demonstra o momento inicial em que se evidencia uma perspectiva de criação de uma marca-lugar da cidade, contemplando diferentes ciclos de gestão. Há uma manutenção destas visões de cidade ao longo dos ciclos de gestão? Que aspectos são convergentes ou divergentes ao longo dos anos? Este é um recorte inicial de um período, mas entendemos que pode ser correlacionado com o discurso de outros prefeitos de uma mesma cidade ao longo dos anos e, com isso, podemos obter uma visão consolidada temporalmente, a qual imprime à cidade uma marca que lhe é distintiva.

## REFERÊNCIAS

- CANEVACCI, Massimo. *A Cidade Polifônica*: ensaio sobre a antropologia da comunicação urbana. Tradução de Cecília Prada. São Paulo: Studio Nobel, 1993.
- CHARAUDEAU, Patrick. *A conquista da opinião pública*: como o discurso manipula as escolhas políticas. São Paulo: Contexto, 2016.
- CHARAUDEAU, Patrick. Análise do discurso: controvérsias e perspectivas. In: MARI, Hugo; PIRES, Sueli; CRUZ, Amadeu Roselli; MACHADO, Ida Lúcia (org.). *Fundamentos e dimensões da análise do discurso*. Belo Horizonte: Carol Borges, 1999. p.27-43.
- CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto 2006b.
- CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso político*. São Paulo: Contexto, 2006a.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília, DF: Editora da UnB, 2008.
- FISCHER, Tânia. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e configurações do local. In: FISCHER, Tânia. *Gestão Contemporânea*: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996. p.13-23.



HJARVARD, Stig. The mediatization of society: a theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review*, Göteborg, v.29, n.2, p.105-134, 2008.

KAPFERER, Jean-Noel. *As marcas, capital da empresa* – criar e desenvolver marcas fortes. São Paulo: Bookman, 1991.

KAVARATZIS, Mihalís; ASHWORTH, Gregory John. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Brand Public Diplomacy*, n.2, p.183-194, 2006.

LOWIE, Robert H. Organização social. In: PIERSON, Donald (org.) *Estudos de organização social*. São Paulo: Martins, 1970. v.2, p.139-155.

LYNCH, Kevin. *The image of the city*. Cambridge: The MIT Press, 1960.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1996.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna*. São Paulo: Estação da Letras, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

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

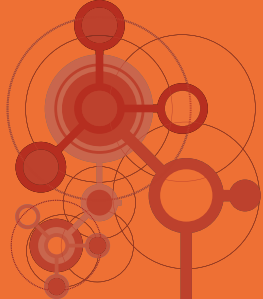
STRÖMBÄCK, Jesper; KIOUSIS, Spiro. *Political public relations: principles and applications*. New York: Taylor & Francis, 2011.

VERÓN, Eliseo. *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix, 1980.

VERÓN, Eliseo. Esquema para el análisis de la mediatización. *Diálogos de la Comunicación*, Lima, n.48, p.9-17, 1997.

---

Artigo recebido em 30.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Reputação 4.0: intimidade e privacidade no fenômeno discursivo da reputação corporativa

Reputation 4.0: intimacy and privacy in the corporate company discursive phenomenon

Reputación 4.0: intimidad y privacidad en el fenómeno discursivo de la reputación de las organizaciones



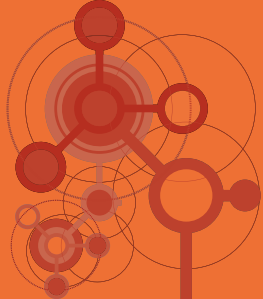
Luiz Peres-Neto

- Doutor em Comunicação pela Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mestre em Comunicação pela Universitat Autònoma de Barcelona.
- Serra Húnter Lector no Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació na Universitat Autònoma de Barcelona.
- E-mail: luizperesneto@gmail.com



Sheila Mihailenko Chaves Magri

- Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP).
- Mestre em Comunicação pela ESPM-SP.
- Bolsista Capes e membro do Grupo de Pesquisa em Ética, Comunicação e Consumo (GPECC).
- E-mail: sheila.magri@acad.espm.br



## Resumo

O artigo problematiza, a partir da convergência entre mídias, a intimidade no âmbito do fenômeno discursivo da reputação corporativa. Utiliza-se a análise dialógica bakhtiniana como método. O objeto empírico é uma notícia sobre um post no Facebook e o próprio post, no qual uma organização é acusada de promover traição conjugal. Notou-se que os laços íntimos são combatidos e obliterados. Mas a privacidade, nestes diálogos, traz outra perspectiva sobre laços afetivos para se pensar a ética dos interesses públicos e privados nas redes.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO 4.0 • FENÔMENO DISCURSIVO • INTIMIDADE • PRIVACIDADE • BAKHTIN.

## Abstract

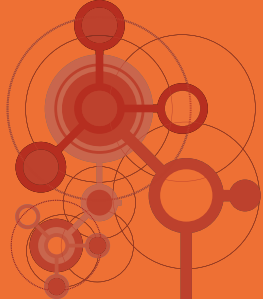
Based on media convergence, this paper aims to address intimacy as part of the organization reputation discursive phenomenon. To this end, a media post accusing an organization of promoting extramarital affair and a news about this media post were studied in the light of the dialogical analysis proposed by Bakhtin. The results indicate that intimacy bonds are rejected and obliterated. However, in these dialogues, privacy provides a different perspective on affective bonds to think the ethics of public and private interests in the networks.

KEYWORDS: REPUTATION 4.0 • DISCURSIVE PHENOMENON • INTIMACY • PRIVACY • BAKHTIN.

## Resumen

Este trabajo se propone discutir la intimidad como parte del fenómeno discursivo reputacional de las organizaciones a partir de la convergencia de medios. El método empleado es el análisis dialógico bajtiniano. El objeto empírico es una noticia acerca de una publicación en Facebook y la propia publicación, en la cual se acusa a una organización de ser la responsable en parte de una traición conyugal. Se detectó que lazos íntimos son rechazados y obliterados. No obstante, la privacidad, en dichos diálogos, aporta otra perspectiva sobre los lazos afectivos para pensar en la ética de los intereses públicos y privados en las redes.

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN 4.0 • FENÓMENO DISCURSIVO • INTIMIDAD • PRIVACIDAD • BAJTÍN.



## INTRODUÇÃO

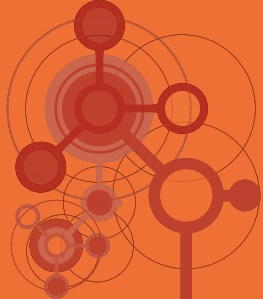
O diretor administrativo de uma empresa de alimentos ataca publicamente, a partir de declarações nas mídias sociais, a reputação pessoal e profissional da sua ex-esposa. Concretamente, em uma publicação que viralizou em seu perfil na rede social Facebook, apresenta-se como indignado pela relação extraconjugal dela com um colega de trabalho do escritório Pinheiro Neto. O ex-cônjuge atesta que, por meio desta relação, ela teria se “vendido” com o objetivo de conseguir a ascensão na carreira. Na explosão de “desabafo”, ele questiona a reputação do escritório de advocacia no qual a ex-esposa trabalhava, que teria, segundo ele, sido permissivo e colaborado para seus problemas psicológicos e para a destruição da sua família. Tudo isso vira matéria-prima para uma reportagem publicada na revista *Veja* (Soares, 2019). O post, que, cabe acrescentar, foi posteriormente apagado, viralizou, ou seja, alcançou um grande número de pessoas, seja a partir das métricas de visualizações ou das de interações, como definem Berger e Milkman (2010).

O desabafo público do diretor traído, ainda que feito em um ambiente semiprivado, ou semipúblico, (Peres-Neto, 2018) transitou do mural de um perfil em uma rede social para uma notícia numa das principais revistas semanais brasileiras. Pela notoriedade da organização envolvida e pela singularidade do caso, foi comentado no meio empresarial e jurídico. Foi, portanto, midiático, nos termos descritos por Hepp, Hjarvard e Lundby (2015), para quem a midiatização deve ser entendida e estudada em um contexto de complexas relações entre meios e cultura em que os marcos conversacionais iniciais sobre um caso procedem do seu enquadramento midiático.

Com efeito, a notoriedade da empresa envolvida amplificou as reverberações entre meios, em um claro processo de convergência de meios (Jenkins, 2009), no qual há um fluxo de conteúdo entre diferentes plataformas midiáticas, gerando uma interação entre as esferas de produção do conteúdo e das audiências, chamadas à participação. Para além dos elementos narrativos do caso, suas singularidades nos chamaram a atenção, além de seu diálogo direto com a pesquisa que desenvolvemos sobre a reputação enquanto um fenômeno discursivo no mundo corporativo. Com efeito, apoiados em autores como Fairclough (1992), Bakhtin e Volochínov, (2006) e Bakhtin (2010, 2016, 2017), defendemos, nos últimos anos, que a comunicação em contextos organizacionais precisa entender a reputação enquanto um fenômeno discursivo (Barros Filho, Peres-Neto, 2019; Peres-Neto, 2018; Magri, 2020). Trata-se de uma visada que vai a contrapelo da literatura organizacional sobre reputação, tradicionalmente centrada em questões de imagem (Frandsen; Johansen, 2017).

Nos detivemos nos últimos três anos a pesquisar sobre a reputação a partir do consumo discursivo de moralidades no ambiente das organizações. Neste sentido, em um dos estudos que realizamos, por exemplo, conduzimos uma pesquisa com 20 líderes do mercado sobre reputação e ética corporativas (Magri, 2020). O objetivo, naquela ocasião, era compreender como as lógicas da sociedade de consumidores estão permeando estes discursos reputacionais e morais. A pesquisa apontou que os valores que permeavam os discursos dos profissionais entrevistados se transformavam em práticas sociais e discursivas dentro e fora do ambiente das organizações. Dentre essas práticas, uma nos chamou a atenção: a valorização, no discurso corporativo reputacional, de uma separação entre a vida pessoal, em que os laços afetivos e íntimos predominam, e a vida profissional, na qual a racionalidade dita as regras (Magri, 2020). Tal aspecto, a nosso ver, dialoga com o discurso do marido traído que é a base do caso que estudamos no presente artigo.

Do ponto de vista do fenômeno discursivo da reputação, esta fronteira entre vida pessoal e profissional estabelece os critérios de pertencimento dos agentes e dos enunciados definidos como adequados aos contextos. Estes discursos sobre a separação entre vidas promovem uma efetiva disjunção de ambientes: o domiciliar (família) e o do escritório (colegas, chefes, equipes). Desta forma, os discursos sobre a reputação na vida profissional localizavam a exterioridade da diferença e a inclusão de



valores para o admissível em termos de condutas morais e respectivas práticas discursivas (Magri, 2020). Esta separação identifica a imagem pública com a profissional, que é exposta na esfera do mercado e das organizações privadas. Identifica a imagem privada como aquela pertinente à esfera da família, dos amigos e dos modos de organizações sociais exteriores. Os discursos dos agentes entrevistados opõem a reputação profissional à intimidade nas relações. Sob a capa da proteção da vida pessoal, a intimidade é obliterada nos seus discursos reputacionais na vida profissional. Quando estas esferas da vida se entrecruzam, os exemplos são trazidos pelos agentes como transgressões morais dentro do ambiente corporativo, as quais, na visão perscrutada no estudo aludido, devem ser combatidas e punidas tanto pelas organizações quanto pelos líderes reputáveis. Entretanto, a referida pesquisa demonstrou que estas situações acontecem no cotidiano das empresas, sobretudo quando se adentram em questões relacionadas à vida sexual.

Mobilizados por estes discursos morais sobre a separação entre vidas, intrigados pela obliteração de menções relacionadas à intimidade e observando como a convergência entre as mídias vem intensificando o fenômeno discursivo da reputação, construímos a pergunta de investigação que guiará este artigo. A partir do caso do empresário traído que denunciou nas mídias e redes sociais digitais o escritório de advocacia para o qual a ex-mulher trabalhava como corresponsável pela traição, questionamos como a intimidade e a privacidade são tratadas no âmbito do fenômeno discursivo da reputação profissional e corporativa, perpassando a conexão entre mídias.

## A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

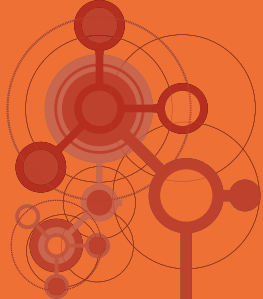
Para desenvolver uma reflexão crítica sobre o problema proposto, selecionamos tanto a notícia da revista *Veja SP*, que trata exatamente do desabafo que descrevemos no início deste artigo, quanto o post que a originou. A notícia dialoga com o que Magri (2020) indica constituir uma formação discursiva no mercado e que nos permite analisar o fenômeno reputacional entre a zona fronteira do debate ético das esferas do consentimento privado e do interesse público, algo também trabalhado por Barros Filho e Peres-Neto (2019). A notícia faz uma conexão interdiscursiva pela inserção da imagem do texto do post feito pelo marido traído em seu perfil. A convergência entre estes fluxos intermediários complexos constitui-se pela visibilidade da intimidade envolvendo a reputação dos agentes (Castells, 2003, 2009; Jenkins, 2009).

Como metodologia de trabalho, foi utilizada a análise dialógica de discurso (Bakhtin, 2006, 2010, 2016, 2017). Adotamos este percurso metodológico porque entendemos que a análise bakhtiniana permite o diálogo entre aspectos do fenômeno discursivo da reputação corporativa e os conceitos advindos do aporte teórico de "intimidade" (Zelizer, 2011, p.30), "racionalidade neoliberal" (Dardot; Laval, 2016, p.17), "ideologia da competência" (Chauí, 2014, p.57), "competência afetiva" (Illouz, 2011, p.60), "reconhecimento" (Honneth, 2003, p.206) e "privacidade" (Peres-Neto, 2018, p.27) nas redes sociais e digitais. A seguir, a partir dos conceitos centrais da obra de Bakhtin, detalharemos como enfeixamos tais postulados para analisar o caso em questão como um exemplo do entendimento da reputação como um fenômeno discursivo.

## A ANÁLISE DIALÓGICA BAKHTINIANA: ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS PARA ENTENDER A REPUTAÇÃO COMO FENÔMENO DISCURSIVO

Para Mikhail Bakhtin (2016, p.86), o discurso "penetra neste meio dialogicamente perturbado e tenso de discursos de outrem, de julgamentos e de entonações". Este é o meio do fenômeno discursivo da reputação 4.0.

Barros Filho e Peres-Neto (2019, p.101) complementam que a reputação dos agentes está envolta em circuitos discursivos permanentes, renováveis e fora de alcance. Ela está relacionada aos fluxos de opinião, à reprodução discursiva, à imagem



pública em função destas opiniões, à memória, ao esquecimento e às noções de prestígio, fama e notoriedade dos agentes. Neste sentido, a socióloga Glória Origgi (2018) afirma que a reputação “é sempre uma opinião sobre uma opinião, que é uma ‘meta representação’ que dita quais opiniões nós devemos ter sobre outras pessoas” e sobre as organizações e sobre nós mesmos. A representação – e neste artigo nos limitamos à visão de Hall (2016) – “significa usar a linguagem para, inteligivelmente, expressar algo sobre o mundo ou representá-lo a outras pessoas” (p.31). E é na cultura que os valores conferem ao indivíduo a “estima social” que é percebida por ele enquanto “reconhecimento necessário” para a sua reputação (Honneth, 2003, p.206). Tais movimentos explicam, neste fenômeno discursivo da reputação, a ligação entre valores sociais e a reputação desejada. Estes elementos estão em jogo no universo do reputacional. Eles incitam a (re)produção de discursos de reconhecimento, partindo do desejo de serem consumidos e consumíveis. Este consumo e esta produção de discursos reputacionais são comunicados por agentes sociais por meio de práticas discursivas das mais diversas. Faz parte do fenômeno discursivo reputacional tornar a reputação dos agentes objeto de discursos, e estas materialidades discursivas são manifestas em textos.

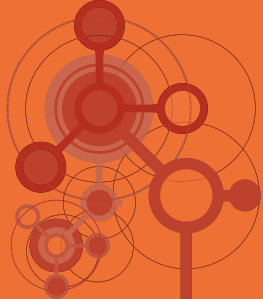
Bakhtin (2017) postula que algumas situações típicas da comunicação discursiva adquirem uma expressão textual específica, como as do texto jornalístico. O autor chamou de “gêneros do discurso” as formas típicas de enunciados para estes textos. Segundo Bakhtin (2017, p.42), “os gêneros do discurso são formas relativamente estáveis de enunciados” e são manifestações das atividades humanas. Estudar o fenômeno discursivo significa observar os aspectos relacionados aos “gêneros discursivos”.

A notícia analisada pertence ao “gênero do discurso” cuja atividade humana é a do “jornalismo digital”, ou seja, um jornalismo que “consegue abarcar as multiplataformas de produção e disseminação de conteúdo, que vão além da plataforma web. Portanto, o termo digital consegue abranger as plataformas móveis, os celulares, os iPods, e os novos que virão por aí” (Primo, 2010, p.82). A disseminação de conteúdo ultrapassa as plataformas da internet, favorecendo o que se entende por interdiscurso (Bakhtin, 2017).

Igualmente, compreende-se que é no espaço entre mídias que a pergunta-problema deste artigo está inserida. Conforme exposto anteriormente, se dá um fluxo entre mídias que favorece o intercâmbio de posições entre produtores e audiências (Jenkins, 2009).

Tudo isso nos levou a propor, já no título do artigo, o termo Reputação 4.0. Em primeiro lugar, tomamos emprestado do marketing o termo 4.0, cujo emprego trata da revolução digital para as empresas, entendendo não só as possibilidades da web 2.0 (interação produtor-consumidor) como também da versão 3.0 (co-criação e participação entre produtores e consumidores), fazendo que o consumidor seja também um propagador de uma organização, razão pela qual emprega-se o termo 4.0. Em segundo lugar, essa reputação 4.0 é genuinamente discursiva. Seguindo o exposto, as matrizes da interação, da participação e da propagação são discursivas. Assim, a partir de interdiscursos, se dá entre mídias o que propomos analisar a partir do caso em questão.

Os discursos analisados inserem-se na disputa de sentidos dentro do que Martín-Barbero (2014) chama de “diversidade em convergência”, em que a luta das identidades por reconhecimento se faz a partir de processos intermediários repletos de cruzamentos e das sobreposições das fronteiras originárias que separavam as mídias. O autor afirma que estas transformações constituem um novo “ecossistema comunicativo” e que “a tecnologia digital está configurando nossos modos de habitar o mundo e as próprias formas do laço social” (Martín-Barbero, 2014, p.24).



## A VISIBILIDADE DOS LAÇOS AFETIVOS ÍNTIMOS

A história contada no início do artigo circulou no meio corporativo e motivou o compartilhamento de vários “memes” e comentários maliciosos em aplicativos digitais. Assim, a notícia sobre o assunto foi veiculada pela imprensa no “calor dos afetos”, ou seja, um dia depois que o ex-cônjuge divulgou a postagem nas suas mídias sociais. Ela foi, então, publicada no portal digital da revista *Veja*, na coluna Terraço Paulistano. A narrativa jornalística veio acompanhada de duas imagens: a da fachada do prédio da organização e a foto da postagem original, com texto legível, nome e foto do seu autor.

Deste modo, a análise dialógica discursiva foi realizada a partir de trechos escritos pela jornalista Ana Carolina Soares (2019) e outros retirados da imagem do texto do post original de Antonio Guzman, agregado à matéria jornalística.

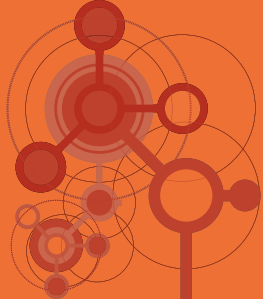
Para Bakhtin e Volochínov (2006, p.38), toda palavra-signo é “fenômeno ideológico por excelência”. Como explica Baccega (1998), a palavra-signo defendida por Bakhtin é o que nos permite entender que toda palavra enunciada tem um significado social forjado historicamente. O contexto e, sobretudo, os usos das palavras as enfeixam de sentidos que vão mutando à medida que circulam. Assim, na notícia, cujo título é “Acusação de traição conjugal de sócios abala escritório Pinheiro Neto”, a palavra-signo “acusação” sugere que o escritório sofreu uma ação difamatória a partir da visibilidade da traição conjugal<sup>1</sup>. O texto da jornalista afirma que “um post bem indiscreto nas redes sociais caiu como uma bomba no meio jurídico”. O uso da expressão “caiu como uma bomba” confere ênfase ao sentido negativo do post sobre a reputação do escritório no meio jurídico.

O ex-marido escreve ainda que é “este relacionamento sujo que afeta a imagem deste escritório renomado”. Adicionalmente, a postagem afirma que a ex-esposa usou a relação extraconjugal para subir na carreira por falta de outra opção. Para Zelizer (2011, p.30), cujas pesquisas tratam do capitalismo e das negociações das relações íntimas, “uma das piores calúnias que alguém pode espalhar sobre um(a) diretor(a) em ascensão na empresa é que ele(a) só chegou ao topo porque dormiu com alguém”. A autora faz esta menção em seu livro quando comenta que a intimidade pode contaminar o comportamento econômico racional e que locais de trabalho são normalmente apresentados como esferas assexuadas, onde a sexualidade pode ser percebida como uma ameaça para as organizações (Zelizer, 2011).

O autor da postagem expõe aspectos da sua intimidade, dos seus filhos, da intimidade da vida afetiva e sexual da ex-esposa e do colega de trabalho. Para Zelizer (2011, p.23), “a intimidade abrange uma série de relações pessoais, inclusive laços com um quê sexual”, mas também aquelas entre pais e filhos, padrinhos e afilhados e amigos chegados. Existem vários graus de intimidade, inclusive nas relações profissionais entre advogados e clientes. Em todas estas relações, as partes envolvidas têm informações de cunho privado e que prejudicariam a reputação da outra pessoa caso fossem amplamente disponibilizadas. A intimidade evoca cuidado e atenção e envolve confiança mútua; se baseia na criação e manutenção de laços afetivos (Zelizer, 2011). Assim, a acusação feita é sobre a existência de laços afetivos íntimos no meio organizacional.

Verifica-se que a notícia dialoga com uma mistura entre a racionalidade econômica e os laços íntimos. Esta mistura questiona a natureza dos relacionamentos dos envolvidos (Zelizer, 2011). Zelizer (2011) afirma que foram criados limites morais entre os domínios comerciais e íntimos e que é neste sentido que acontece a esfera de negociação da intimidade, responsável por separar “mundos hostis”: o da esfera econômica e o das relações íntimas.

<sup>1</sup> Do senso comum, a difamação é espalhar algo sobre alguém que prejudica a sua reputação. Disponível em: <https://santosbancarios.com.br/artigo/qual-a-diferenca-entre-calunia-injuria-e-difamacao>. Acesso em: 24 abr. 2021.



A visibilidade dos acontecimentos pessoais e íntimos, sobretudo quando envolvem uma problemática familiar e de cunho sexual de agentes, é posta como uma ameaça para o discurso reputacional corporativo porque expõe a existência dos atritos entre os “mundos hostis” (Zelizer, 2011).

Ao mesmo tempo, o fenômeno discursivo reputacional, acionado para combater esta publicização da intimidade entre agentes, é responsivo à esfera de negociação da intimidade, uma vez que confirma a presença de uma força afetiva. Trata-se da força que a intimidade “entre os agentes” carrega, a capacidade de criação de vínculos estreitos e horizontais entre eles, apesar das estruturas verticais e dos padrões impostos.

## LAÇOS AFETIVOS DESABAFADOS E ABAFADOS

No enunciado “o marido supostamente traído, decidiu desabafar nas redes sociais” (Soares, 2019), a palavra “desabafar” suaviza a responsabilidade da ação do marido, na medida em que a considera explosiva e não racional. Entretanto, potencializa as redes sociais como canais eficientes para difamação. Condições fora do controle organizacional. A afirmação pressupõe que os desabafos de agentes sociais podem ferir a reputação de profissionais e organizações. Estes estariam à mercê dos “desabafos” públicos de agentes que produzem e compartilham conteúdos nestas mídias digitais.

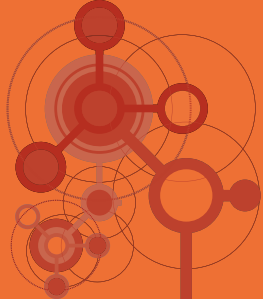
No entanto, o “desabafar”, enquanto um descarregamento impulsivo de emoções, sofrimentos e dores, está em oposição ao racionalizar, ao ato de refletir sobre as consequências das condutas para a reputação dos envolvidos, inclusive a do autor da postagem e da sua família.

Segundo Bakhtin e Volochínov (2006, p.128), o fenômeno discursivo está em constante diálogo e não pode ser explicado fora de seu “vínculo com a situação concreta”. A condição concreta da enunciação que provocou o discurso da *Veja* foi o “desabafo” deste agente nas mídias sociais. Há, por parte da jornalista, uma crítica direta à impulsividade do “desabafo”. Verifica-se a crítica na declaração da jornalista que afirma que “um post bem indiscreto nas redes sociais caiu como uma bomba”. O indiscreto tem o sentido de não ter mantido em segredo aquilo que, racionalmente, não deveria ter sido revelado. Indiscreto e bombástico porque tornou público o que pertence ao íntimo. Dentro desta perspectiva, a conduta do autor da postagem, ao mesmo tempo que transforma as intimidades em notícia de interesse do público de *Veja*, o faz a partir de uma ruptura no nível da indiscição, ou seja, da exposição exagerada de informações que, a priori, nem deveriam ter sido publicizadas. Percebe-se a valorização do uso da razão para controlar os afetos.

Segundo Illouz (2011), no capitalismo a afetividade tem sido uma competência a ser administrada pelos agentes para manter esta discrição. Ela afirma que é exigida dos agentes uma habilidade que consiste em gerenciar características cognitivas e afetivas, no sentido de controlar os afetos para que estes trabalhem a favor da razão e da produtividade. O que a autora detalha é a construção do discurso da “competência afetiva”.

O discurso da “competência afetiva” no capitalismo dialoga com os da ideologia da competência neoliberal. Sabe-se que Ideologia é um conceito caro para Bakhtin. Bakhtin e Volochínov postulam que “toda enunciação pode seguir duas orientações: ou em direção ao sujeito, ou a partir dele à ideologia” (2006, p.60).

A falta do uso da razão competente está no tema da enunciação do discurso jornalístico sobre o “desabafo” afetivo do ex-cônjuge. Segundo Chauí (2014, p.57), a racionalidade administrativa neoliberal vem tomando conta de várias esferas organizacionais, como é o caso de governos, escolas e escritórios de advocacia. Ela explica que o discurso competente neoliberal evoca uma racionalidade administrativa e de gestão da vida que tem se difundido para vários campos.



Segundo Chaui (2014), no discurso competente, a Organização se considera a base da racionalidade. A Organização é “competente, enquanto os indivíduos são incompetentes, objetos sociais conduzidos, dirigidos e manipulados pela Organização” (p.57). Desta maneira, compreende-se que a enunciação deste fenômeno discursivo reputacional dialoga com a ideologia da competência<sup>2</sup> postulada por Chaui (2014).

Novamente, observa-se nesse fenômeno discursivo reputacional a valorização da racionalidade administrativa como competência e a desvalorização dos laços afetivos íntimos publicizados como fruto da incompetência gerencial da vida.

Os laços afetivos íntimos conjugais e extraconjugais coexistem com as racionalidades discursivas da “competência afetiva” (Illouz, 2011). Estes discursos refratários sobre os laços afetivos surgem dos diálogos discursivos que atravessam tramas rígidas e seguem abalando os sujeitos implicados de modo a vazar seus desabafos pelas brechas de uma estrutura discursiva organizacional racional. Além disso, na matéria, estes fios discursivos invasores dialogam com outros discursos. Porém, em nenhum destes discursos aparecem as citações diretas e os discursos do casal envolvido no enlace afetivo em questão.

O fenômeno discursivo reputacional, quando analisado dialogicamente com estes discursos refratários sobre a potência dos laços afetivos, expõe outro limite de “mundos hostis” (Zelizer, 2011). Trata-se da incompetência da Organização em administrar totalmente a discricção dos afetos. A competência organizacional é, então, reativada para abafar os afetos potentes dos laços íntimos de agentes. Entretanto, são os afetos que, no cotidiano, também escapam, em desabafos, das formas discursivas reputacionais reguladoras.

## INTIMIDADE E LAÇOS AFETIVOS: UM ALVOROÇO NA ORDEM

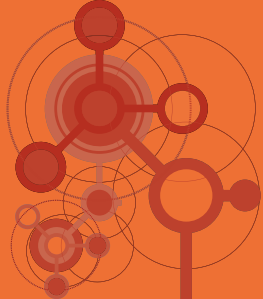
Há um enunciado na notícia que afirma que “nas filiais do grupo, o texto causou um alvoroço ainda maior”. O emprego da palavra “alvoroço” não consta na postagem do acusado. Ela dialoga com outro discurso exterior. O discurso das medidas repressoras da organização para conter a crise causada pela postagem. A jornalista escreve que “todos os envolvidos no episódio, inclusive quem comentou a publicação de Guzman nas redes sociais, foram repreendidos” (Soares, 2019).

O aspecto punitivo e corretivo de condutas consideradas inadequadas é ressaltado como forma de manter a ordem no ambiente de trabalho e de conter o alvoroço para preservação da reputação do escritório. Percebe-se aqui uma outra lógica da racionalidade neoliberal imposta ao discurso reputacional. Segundo Dardot e Laval (2016, p.17), na racionalidade neoliberal, uma razão “tende a estruturar e a organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados”.

Diante desta lógica, um outro conceito de Bakhtin nos oferece maior clareza sobre o fenômeno discursivo reputacional, o da “força centrípeta do discurso” (Bakhtin, 2010, p.82). A “força centrípeta” nos discursos analisados é a centralização da sua unidade pela manutenção da ordem. Uma ordem que é ausente nas palavras “traição”, “desabafo” e “alvoroço”. Todas as três são empregadas pela jornalista para narrar o acontecimento e estão em oposição à ordem da organização.

A ordem é a necessidade da manutenção de um contrato implícito de adesão ao discurso reputacional de uma ideologia hegemônica. Entende-se que este discurso jornalístico valoriza a ordem e dialoga com um valor corporativo que foi identificado na pesquisa que conduzimos com os líderes das organizações. É o valor da obediência (Magri, 2020).

<sup>2</sup> Ideologia é “um conjunto lógico sistemático e coerente de representações (ideias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros de uma sociedade” como e o que devem pensar, sentir, valorizar ou fazer (Chauí, 2016, p.53).



Ao estudar o fenômeno discursivo da reputação a partir da análise de seus cruzamentos com a intimidade, verifica-se a “força centrípeta” do discurso reputacional para a preservação da ordem e o tensionamento de enunciados para a valorização da obediência (Bakhtin, 2010). No fenômeno discursivo da reputação, a valorização da obediência torna-se prática discursiva reputacional, voltada para preservação da ordem dentro do “sistema predominante de estima” que é pautado pela racionalidade neoliberal e pela ideologia da competência (Magri, 2020; Dardot; Laval, 2016; Honneth, 2003). Entretanto, os afetos causam seus alvoroços.

## OBLITERAÇÃO DAS UTILIDADES E DAS NEGOCIAÇÕES DE LAÇOS AFETIVOS

Quando a jornalista traz a citação direta da postagem do ex-cônjuge, escrevendo: “minha ex-esposa se vendeu e vendeu com um o único objetivo de se tornar sócia desse escritório”, o texto jornalístico focaliza a relação entre a traição conjugal e a dificuldade de ascensão das mulheres no escritório. O que o autor da postagem faz é afirmar a existência de um potencial de utilidade dos laços afetivos íntimos sexuais para a obtenção de ascensão profissional.

No discurso do ex-marido, tal utilidade teria sido explorada pela ex-esposa, advogada e sócia do escritório de advocacia. Desta maneira, o discurso de posicionamento do escritório é responsivo a esta afirmação. O posicionamento oficial do escritório afirma “que o processo de eleição de sócias e sócios do escritório se baseia em avaliações sucessivas periódicas, que considera o desempenho profissional, as qualificações acadêmicas e a experiência dos candidatos”.

Segundo a notícia, o autor da postagem diz que a ex-esposa não conseguiria ascender de outro modo, já que: “sempre teve uma rejeição por parte de outros sócios da área”. Para rebater a acusação, o posicionamento do escritório defende a meritocracia, ao explicitar que a seleção de sócias é realizada pelos membros do Comitê Diretivos e da Assembleia Geral. Porém, o discurso não revela que o número das sócias<sup>3</sup> na Assembleia Geral é seis vezes menor que o de sócios. O posicionamento não mostra a composição de gênero do Comitê Diretivo. Neste sentido, a resposta enviada pelo escritório ao veículo afirma que a organização está alinhada com a luta pelo reconhecimento da igualdade das mulheres no mercado de trabalho. Contudo, não concede visibilidade ao discurso de mulheres. Os discursos falam por elas, sobre a conduta delas, mas não é o discurso de nenhuma delas.

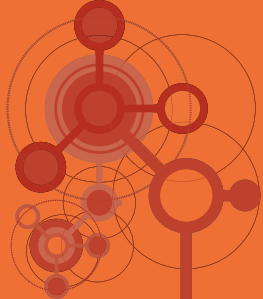
A jornalista afirma que na imagem publicada do post “o nome dos advogados envolvidos foram apagados” pelo veículo, ou seja, o portal alega proteger suas identidades e, assim, justifica o fato de não ter disponibilizado as defesas dos outros acusados, incluindo a da ex-esposa. A notícia também não publica depoimentos de outras advogadas do escritório.

Desta forma, no fenômeno discursivo reputacional, nota-se o emprego de uma prática discursiva que se vale de estratégias de obliteração de problemas/crises/vozes/conflitos relacionados à intimidade e da sua substituição imediata por narrativas afirmativas de condutas idealizadas, admitidas como premissas e como realidade.

## REPUTAÇÃO: AFETOS PUBLICIZADOS E INTERESSES PRIVATIVOS

Na imagem do texto da postagem, observa-se que o autor do post diz agir desta forma porque “a verdade sempre liberta”. O ex-cônjuge afirma: “eu gostaria de tornar público para tentar aplacar um pouco da dor que vou carregar pelo resto da minha vida”. A intimidade está em oposição à liberdade de exprimir o sofrimento.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.pinheironeto.com.br/#k=pnaCategoria:%22S%C3%B3cia%22%20>. Acesso em: 29 abr. 2021.



A exposição pública de intimidades pelo ex-marido teria ultrapassado novamente os limites de “mundos hostis” (Zelizer, 2011) entre o público e o privado. Para a autora, os limites “consistem, neste caso, em perímetros conhecidos traçados ao redor de combinações distintas de relações, transações e meios” (p.40). Os limites mudam à medida que as pessoas interagem entre eles. Ou seja, os limites são negociados e estabelecidos pelas pessoas (Zelizer, 2011). A exposição de discursos sobre intimidades acabou por afetar a privacidade dos envolvidos.

Peres-Neto (2018, p.27) afirma que a privacidade inaugura a noção da existência de uma esfera íntima, de “um direito de ser deixado só” e que “os consumidores teriam racional e livremente o controle das informações sobre si mesmos”. Dentro desta lógica, o autor do post renuncia ao seu direito de estar só e livremente expõe a sua privacidade. Ele expõe a intimidade de seus familiares a partir do que entende por seu direito individual de expressar e expor a traição da sua esposa, sem consentimentos dos afetados. A ação saiu da esfera íntima, passou pelo direito de privacidade dos envolvidos – como os filhos do casal –, não exigindo consentimento e tornando-se uma questão de interesse do público do portal jornalístico e objeto empírico deste artigo.

Segundo Peres-Neto (2018, p.30), a transgressão deste “direito de ser deixado só” só estaria “justificada quando invocada uma questão de interesse público”. Há uma diferença entre interesse do público e o “interesse público” mencionado pelo autor.

De quem é a escolha de tornar pública a intimidade dos laços afetivos, como e onde ela ocorre? Chega-se ao que Bakhtin e Volochínov (2006, p.46) chamam de “tema do signo”, que é o que lhe confere valor social. Peres-Neto (2018, p.19) afirma que “a tessitura de uma sociedade em rede [...] indica que há uma complexidade muito maior do que uma fronteira clara entre uma esfera pública e outra privada”. O que o autor expõe é que a irrupção de novas tecnologias da comunicação e da informação exigiu “novos parâmetros morais para separar os valores e a moralidade das esferas públicas e privadas” (Peres-Neto, 2018, p.19).

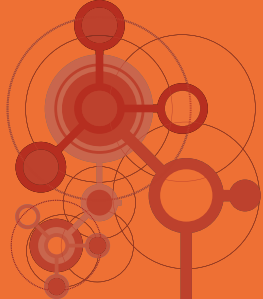
A partir deste ponto, cabe uma reflexão sobre interesse público e bem comum. Sobre bem comum, Peres-Neto (2018, p.19) se refere, em contraposição com o individualismo liberal, às “éticas comunitárias cujas propostas pressupõem o bem comum e o coletivo como bases primeiras para o fundamento moral em detrimento da liberdade e da autonomia individual”.

O diálogo entre o discurso reputacional e o da privacidade por meio da publicização de laços íntimos é um exemplo de refração do discurso pró-interesse-coletivo-diverso. Este discurso é trazido para a superfície e provoca a reflexão sobre os direitos e as esferas dos interesses públicos e privados que surge, como diria Walter Benjamin, ao se “escovar à contrapelo” o fenômeno discursivo da reputação. Estamos diante da emergência da discussão ética acerca dos critérios para o privativo, ou sobre aquilo que é privado por meio do apagamento da visibilidade da potência dos laços de confiança mútua entre agentes: o bem comum. Ou seja, é preciso visibilizar os laços afetivos, nem todos são íntimos, e deixar de privatizar o debate sobre a Vida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Arrematamos o artigo admitindo que havia vários fios dialógicos e condutores do debate sobre a questão problematizada, contudo, precisávamos selecionar algumas urdiduras. Assim, respondemos ao questionamento “como a intimidade e a privacidade são tratadas no âmbito do fenômeno discursivo da reputação profissional e corporativa, perpassando a conexão entre mídias?” a partir de quatro apontamentos provocativos:

1. Observou-se que a visibilidade de acontecimentos íntimos, sobretudo quando envolvem uma problemática familiar e de cunho sexual de agentes, se torna uma ameaça para o discurso reputacional corporativo ao expor limites dos “mundos hostis” (Zelizer, 2011). Entretanto, o mesmo fenômeno discursivo reputacional confirma a presença de uma força afetiva



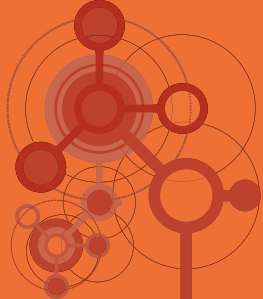
que os laços “entre os agentes” carrega: a capacidade de criação de vínculos estreitos e horizontais entre eles, apesar das estruturas verticais e dos padrões impostos.

2. Notou-se que, no fenômeno discursivo da reputação, a obediência é prática discursiva reputacional voltada para a preservação da ordem no sistema predominante de estima, que valoriza a racionalidade neoliberal e a ideologia da competência e desvaloriza a afetividade e os laços íntimos (Magri, 2020; Chaui, 2014; Honneth, 2003; Illouz, 2011).
3. Verificou-se o emprego de uma prática discursiva que se vale de estratégias de obliteração de problemas e de conflitos relacionados a agentes cuja intimidade foi exposta e da sua substituição imediata por narrativas afirmativas de condutas que valorizam racionalidades neoliberais, competência técnica e meritocracia, postas como premissas e como realidade.
4. O diálogo do discurso reputacional com a privacidade, a partir da publicização de laços íntimos, trouxe-se à tona o debate sobre o interesse público e privado dentro dos novos desafios nas redes sociais e digitais e a partir da construção de laços afetivos íntimos de confiança mútua entre os agentes.

Deste modo, não tensionar o fenômeno discurso reputacional implicaria privá-lo de chegar ao ato responsivo e responsável que recomenda Bakhtin (2017). Trata-se do ato sem álibi na ética bakhtiniana, que é um convite para se discutir conjuntamente estes apontamentos, quando emergem. Assim, a “força centrífuga” no fenômeno discursivo reputacional convoca outros diálogos possíveis dentro das complexas tessituras das questões contemporâneas (Bakhtin, 2010, p.82).

## REFERÊNCIAS

- BACCEGA, Maria Aparecida. *Comunicação e linguagem: discursos e ciência*. São Paulo: Moderna, 1998.
- BARROS FILHO, Clóvis; PERES-NETO, Luiz. *Reputação*. Um eu fora do meu alcance. São Paulo: HarperCollins, 2019.
- BAKHTIN, Mikhail. *Os gêneros do discurso*. Organização e tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: 34, 2016.
- BAKHTIN, Mikhail. *Questões de literatura e de estética*. A teoria do romance. São Paulo: Hucitec, 2010.
- BAKHTIN, Mikhail. *Para uma filosofia do ato responsável*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2017.
- BAKHTIN, Mikhail; VOLOCHINOV, Valentin. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 2006.
- BERGER, Jonah; MILKMAN, Katy. *Social transmission, emotion, and the virality of online content*. New York: Marketing Science Institute, 2010. Disponível em: [https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI\\_Report\\_10-114.pdf](https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_10-114.pdf). Acesso em: 9 jul. 2021.
- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTELLS, Manuel. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- CHAU, Marilena. *A ideologia da competência*. São Paulo: Autêntica, 2014.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.



FAIRCLOUGH, Norman. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press, 1992.

FRANSEN, Finn. JOHANSEN, Winni. Corporate image, reputation and identity. In: TENCH, Ralph; YEOMANS, Liz (org.). *Exploring public relations*. 4.ed. London: Pearson, 2017. p.212-226.

HALL, Stuart. *Cultura e representação*. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio: Apicuri, 2016.

HEPP, Andreas; HJARVARD, Stig; LUNDBY, Knut. Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society. *Media, Culture & Society*, London, v.37, n.2, p.314-324, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443715573835>.

HONNETH, Axel. *A luta por reconhecimento*. São Paulo: 34, 2003.

ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.

MAGRI, Sheila M. C. *Porta-vozes do capital: como os líderes corporativos consomem discursos morais sobre reputação e ética*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Diversidade e convergência. *MATRIZES*, São Paulo, v.8, n.2, p.15-34, 2014.

ORIGGI, Gloria. *Reputation: what it is and why it matters*. Oxford: Princeton University Press, 2018.

PERES-NETO, Luiz. Éticas, comunicação e consumo: um mapa para pensar os desafios da privacidade em rede. In: PERES-NETO, Luiz; BOTELLA i CORRAL, Joan (org.). *Éticas em rede*. Políticas de privacidade e moralidades pública. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2018.

PRIMO, Alex (org.). *Mapeamento 2: do ensino de jornalismo digital no Brasil em 2010*. São Paulo: Itaú Cultural, 2010. Disponível em: [https://issuu.com/itaucultural/docs/mapeamento\\_jornalismodigital2010](https://issuu.com/itaucultural/docs/mapeamento_jornalismodigital2010). Acesso em: 17 ago. 2021.

SOARES, Ana Carolina. Acusação de traição conjugal de sócios abala escritório Pinheiro Neto. *Veja*, São Paulo, 31 out. 2019. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/blog/terracco-paulistano/traicao-conjugal-escritorio-pinheiro-neto/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

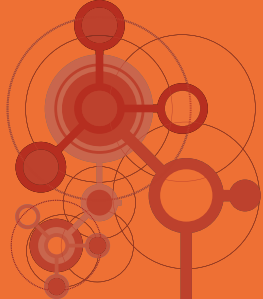
ZELIZER, Viviana A. *A negociação da intimidade*. Petrópolis: Vozes, 2011.

---

Artigo recebido em 29.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.

# DEPOIMENTO





# Do discurso empresarial ao discurso da marca – um olhar

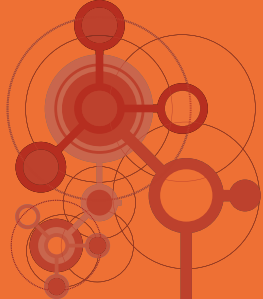
From entrepreneurial discourse to brand discourse – an overview

Del discurso empresarial al discurso de marca – una mirada



Carminda Silvestre

- Professora Coordenadora aposentada do Politécnico de Leiria.
- Investigadora do Centro de Estudos de Linguística Geral e Aplicada (Celga-Iltec) da Universidade de Coimbra.
- E-mail: [carminda.silvestre@gmail.com](mailto:carminda.silvestre@gmail.com)



## Resumo

As pessoas estão envolvidas em processos de trabalho, em estruturas económicas e sociais nas quais a operacionalização de um determinado discurso se vai reconfigurando em novas práticas e respetivas estruturas organizacionais. A linguagem na sua relação dialética com a sociedade faz parte desse processo de mudanças. O presente depoimento visa mapear mudanças discursivas em progresso através de um olhar pessoal, testemunhando como a área da linguística aplicada às empresas emerge e se adapta e as práticas discursivas integradas no discurso empresarial se reconfiguram no discurso da marca.

PALAVRAS-CHAVE: LINGUAGEM • COMUNICAÇÃO • DISCURSO • DISCURSO EMPRESARIAL • DISCURSO DA MARCA.

## Abstract

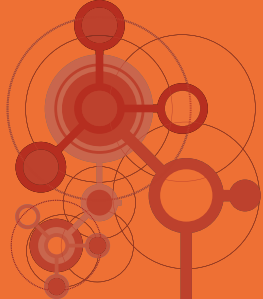
People are involved in work processes, in economic and social structures in which the operationalization of a given discourse is reconfigured into new practices and their respective organizational structures. Language, in its dialectical relationship with society, is part of these changes. This testimony aims to map ongoing discursive changes through a personal view, discussing how the field of linguistics applied to business emerges and is adapted, as well as how discursive practices integrated into the managerial discourse are reconfigured into brand discourse.

KEYWORDS: LANGUAGE • COMMUNICATION • DISCOURSE • ENTREPRENEURIAL DISCOURSE • BRAND DISCOURSE.

## Resumen

Las personas se involucran en procesos de trabajo, en estructuras económicas y sociales en las cuales la operacionalización de un discurso determinado se reconfigura en nuevas prácticas y respectivas estructuras organizativas. El lenguaje en su relación dialéctica con la sociedad es parte de este proceso de cambio. Este texto pretende mapear los cambios discursivos en curso a través de una mirada personal, siendo testigo de cómo surge y se adapta el campo de la lingüística aplicada a las empresas y de qué manera las prácticas discursivas integradas en el discurso empresarial se reconfiguran en un discurso de marca.

PALABRAS CLAVE: LENGUAJE • COMUNICACIÓN • DISCURSO • DISCURSO EMPRESARIAL • DISCURSO DE MARCA.



## INTRODUÇÃO

Hoje, reconhecemos o modo como as mudanças no uso da linguagem estão ligadas a processos sociais e culturais mais amplos. No período de tempo de uma vida humana, o indivíduo tem de se adaptar a diferentes tecnologias, a novos conhecimentos e valores e a novas formas de estar e de se relacionar com os outros, mediando o conhecimento, os valores, e essas relações pelo uso da linguagem. Neste enquadramento, o presente depoimento consubstancia-se num processo construído ao longo de uma vida académica e profissional, materializando um testemunho e um olhar pessoal de como as mudanças sociais, a expansão do conhecimento da área da linguística aplicada às empresas emerge e se adapta e as práticas discursivas integradas no discurso empresarial se reconfiguram como conhecimento emergente – o discurso da marca.

Peter Drucker, o fundador da gestão moderna, consciente das características desta sociedade, refere a necessidade de adequação do homem à variável de atualização do conhecimento como condição essencial para não se tornar obsoleto: “Na sociedade das organizações [...] é sensato assumir que alguém com qualquer conhecimento terá de adquirir conhecimento novo em cada quatro ou cinco anos ou tornar-se-á obsoleto” (Drucker, 1992, p.96)<sup>1</sup>. Esta constatação fora testemunhada anteriormente por Raymond Williams, cujo trabalho contribuiu de forma determinante para a autonomia dos estudos culturais em Inglaterra e que, após ter estado ausente da Universidade de Cambridge durante quatro anos e meio, aquando da guerra com a Alemanha e o Japão, sente, ao regressar à universidade, o incómodo da inadaptação referente a um mundo do qual estivera distanciado, verbalizando-a, em simultâneo com um companheiro de guerra, da seguinte forma: “o facto é que eles simplesmente não falam a mesma língua”(Williams, 1988, p.11)<sup>2</sup>.

Os testemunhos dos teóricos e fundadores das áreas da gestão e dos estudos culturais trazem à evidência, respetivamente, a importância do conhecimento e da linguagem como elementos cruciais na nossa sociedade e, acrescentaria, como força motriz emancipatória dos povos. Conhecimento e linguagem constituem os elementos norteadores para o propósito geral do presente depoimento: mapear mudanças discursivas inscritas em áreas científicas em contextos empresariais/organizacionais na última década do século XX e nas duas primeiras décadas do século XXI. Este início da segunda década do novo milénio parece ser o momento oportuno para olhar para trás e identificar mudanças em progresso operadas no tempo, considerando o momento de relativa estabilização do conhecimento novo (as marcas).

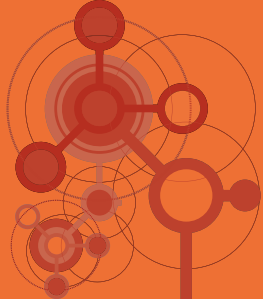
Dado a minha área científica de atuação ser a linguística aplicada, a abordagem adotada é transdisciplinar (Fairclough, 2003), na qual a investigação é um processo de confluência de diferentes disciplinas que dialogam no universo das empresas, como a linguística, a gestão e o direito e, simultaneamente, transdisciplinar no que refere a diferentes abordagens de natureza qualitativa relativas ao tema de investigação e ao quadro teórico no qual o estudo se inscreve.

Delineado o contexto e o respetivo enquadramento, o presente trabalho visa traçar um percurso da área científica da linguística aplicada às empresas, à luz da investigação que venho desenvolvendo desde 1991, mapeando trabalhos fundamentais para este processo, identificando a fluidez de áreas científicas afins na consolidação de conhecimento e na emergência de conhecimento novo.

Deste modo, após a introdução, na qual se contextualiza o objeto de estudo, se situa o quadro teórico e o objetivo do estudo, no primeiro ponto do artigo, intitulado “Da comunicação ao discurso: uma perspetiva dos anos 1990”, são enunciados estudos que, na sua materialização em forma de textos, se configuram como conhecimento canónico inscrito numa área mais abrangente do estudo da linguagem, trazendo à evidência a confluência nos objetos de estudo de áreas afins.

<sup>1</sup> No original: “In the society of organization [...] it is safe to assume that anyone with any knowledge will have to acquire new knowledge every four or five years or become obsolete”.

<sup>2</sup> No original: “the fact is, they just don't speak the same language”.



No segundo ponto, “Do discurso empresarial ao discurso da marca”, é apresentado um conjunto de circunstâncias e de trabalhos que trouxeram a marca como um objeto de estudo de natureza semiótico-discursivo para a constelação dos estudos em linguística aplicada às marcas. Por fim, em forma de conclusão, recorremos a exemplos de diferentes paradigmas de trabalho, mostrando a nível lexical que a mudança social traz sempre a mudança de linguagem. Sendo esta um instrumento de poder, o conhecimento novo em articulação com o entendimento de linguagem como um sistema semiótico reforçam o empoderamento dos indivíduos nas suas estratégias emancipatórias.

## DA COMUNICAÇÃO AO DISCURSO: UMA PERSPETIVA DOS ANOS 1990

Numa apreciação geral da investigação desenvolvida nos anos 1990, inscrita fundamentalmente no contexto europeu, esta década apresenta um crescente interesse, manifestado ao nível internacional, de áreas inscritas em Ciências da Linguagem e afins pelo estudo da linguagem aplicado às organizações.

Em conformidade, Taylor e Cooren (1997) referem o trabalho exaustivo levado a cabo por Barry Smith, em que o autor faz a revisão da literatura desenvolvida sobre as organizações e encontra o enfoque dos trabalhos na comunicação *na* organização. Adianta que mais recentemente [*sic*] a comunicação seja encarada *como* organização, tomando esta vertente uma maior expressão. A mudança de perspetiva mostra que, quando os académicos da comunicação organizacional estudam a organização, eles estão interessados no funcionamento da comunicação como expressão e como criação da estrutura organizacional.

A perspetiva da comunicação como organização vai tomando cada vez maior expressão, dando corpo a um campo de investigação que é simultaneamente partilhado pelo discurso.

A propósito desta área comum de investigação, Bargiela-Chiapini e Nickerson (2002) posicionam-se claramente a favor da designação de discurso, por esta ser a que melhor se enquadra na consolidação disciplinar que advogam, conforme revelam as suas próprias palavras:

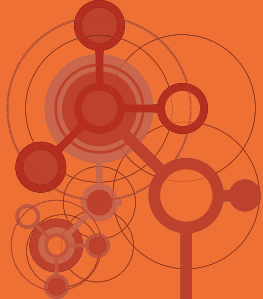
A escolha da denominação disciplinar ‘business discourse’ em vez de ‘business communication’ é significativa e deliberadamente programática. Sugere que a consolidação disciplinar progressiva só pode ser alcançada através de um compromisso com o envolvimento epistemológico e metodológico entre disciplinas baseadas no discurso, o que será o primeiro passo para definir um propósito comum em torno da qual a investigação colaborativa possa florescer. (Bargiela-Chiappini; Nickerson, 2002, p.273, tradução nossa)<sup>3</sup>

O estudo do discurso permite-nos, de uma forma geral, relacionar a conversa do dia a dia da organização com questões mais amplas da estrutura organizacional. Esta ideia é verbalizada por Boden (1994):

É por meio de telefonemas, reuniões, sessões de planeamento, conversas de vendas e conversas de corredor que as pessoas informam, se divertem, atualizam, fofocam, revisam, reavaliam, raciocinam, instruem, argumentam, debatem, contestam e efetivamente *constituem* os momentos, mitos e, ao longo do tempo, a própria *estruturação* da organização. (p.8, grifo do autor)<sup>4</sup>

3 No original: “The choice of the disciplinary label of ‘business discourse’ rather than ‘business communication’ is significant and deliberately programmatic. It suggests that progressive disciplinary consolidation can only be achieved through a commitment to epistemological and methodological sharing between discourse-based disciplines which will be the first step towards defining a common purpose around which collaborative research can flourish”.

4 No original: “It is through the telephone calls, meetings, planning sessions, sales talks, and corridor conversations that people inform, amuse, update, gossip, review, reassess, reason, instruct, revise, argue, debate, contest, and actually *constitute* the moments, myths and, through time, the very *structuring* of the organization”.



Em cada uma das práticas sociais enunciadas, as práticas comunicativas nas quais os seus membros se envolvem contribuem para o processo em curso na organização e, por conseguinte, para a constituição da própria realidade social.

As áreas científicas do conhecimento, tal como as línguas ou outros organismos vivos, estão sujeitas à variação ou mudança que caracteriza todas as formas de vida. Nesse sentido, podemos assumir que estes organismos nascem, crescem, decaem e morrem ou se transformam. As metáforas usadas para a vida servem aqui para referir a instabilidade observada no que refere à delimitação das áreas do conhecimento na sua aplicação ao estudo das organizações. Com efeito, a abordagem ao estudo da comunicação na organização é exemplo desse progressivo declínio. Esta constatação é igualmente observada para a denominação do objeto de estudo.

## A instabilidade da área e as denominações

Uma revisão da literatura relativa às denominações do objeto de estudo nos anos 1990 permite constatar que este recebeu diferentes classificações. Termos como *business discourse* (discurso de negócios) (Bargiela-Chiappini<sup>5</sup>; Nickerson, 1999, 2002; Ehlich; Wagner, 1995); discurso da gestão (*managerial discourse*) (Silvestre, 1996, 1998); *professional discourse* (discurso profissional) (Gunnarsson *et al.*, 1997); *institutional discourse* (discurso institucional) (Agar, 1985; Drew; Sorjonen, 1997); *professional communication* (comunicação profissional) (Pan; Scollon, 2002); *organizational communication* (comunicação organizacional) (Taylor; Cooren, 1997); e *organizational discourse* (discurso organizacional) (Iedema, 2003; Mumby; Clair, 1997) coexistem para designar objetos de estudo similares em áreas afins.

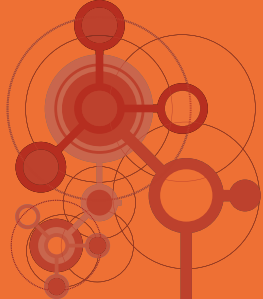
Alguns pontos parecem interseitar as diferentes classificações usadas – todas exploram a linguagem em uso, quer escrita quer oral, como um processo socialmente situado em contextos profissionais –, sejam estas organizações, instituições ou empresas. As perspetivas que são tomadas nos diferentes trabalhos para sustentarem as diferentes classificações podem, porém, ser eventualmente diferentes.

Gunnarsson *et al.* (1997), por exemplo, usam o termo discurso profissional como uma hiper-categoria na qual incluem domínios profissionais como o legal, o médico, o trabalho social e o discurso educacional, bem como o discurso científico em contextos organizacionais ou empresariais. O enfoque subjacente à classificação é fundamentalmente a diversidade dos domínios profissionais e não tanto a natureza do contexto, i.e., se se trata de uma organização ou de objetos sociais específicos, como são a instituição ou a empresa.

Os autores referem a natureza arqueológica da construção do discurso profissional, alegando que este pode ser localizado e estudado tanto numa perspetiva de longo como de curto prazo. A continuidade das práticas profissionais estende-se ao longo dos anos. Ao mesmo tempo, estas são manifestadas apenas sob circunstâncias históricas concretas (Gunnarsson *et al.*, 1997).

Silvestre (1996) segue esta perspetiva arqueológica quando focaliza o seu trabalho no discurso da gestão, explorando como a disciplina estabelece o seu próprio cânone histórico na sua formação e emergência como unidade discursiva. Na exploração da gestão como processo, analisa a forma como o poder é exercido através de regulamentos ilustrativos de dois modelos de gestão, um datado de 1890 de uma fábrica americana e outro de uma empresa também americana, datado de 1994. As classificações “discurso profissional”, “discurso institucional”, “discurso empresarial” ou “business discourse” também podem ser aplicadas no seu trabalho. Contudo, o carácter profissional foi o elemento determinante para a classificação. A escolha resultou do enfoque no grupo socioprofissional (gestores), no seguimento da noção de Scollon de *communities of practice*,

<sup>5</sup> Francesca Bargiela-Chiappini, da Universidade de Nottingham-Trent, é um nome incontornável em *business discourse*. No entanto, adotou anteriormente a designação *corporate discourse* (Bargiela-Chiappini; Harris, 1997).



nas quais interessa analisar como este grupo exerce o poder: os processos, objetivos, modos de trabalhar, interação mediada partilhada pelo grupo, inscrito em empresas.

Esta perspetiva também é usada por Bargiela-Chiappini e Nickerson (1999), quando referem que o status dos interactantes pode ser visto como um elemento decisivo na distinção entre discurso profissional e *business discourse*. As autoras optaram pela última classificação, sustentado pelo facto de o campo de atividade ser o negócio (business<sup>6</sup>), definindo-o como<sup>7</sup>: “[...] falar e escrever entre indivíduos cujas principais atividades de trabalho e interesses estão no domínio de fazer negócios” (Bargiela-Chiappini; Nickerson, 1999, p.2).

Na continuação do trabalho desenvolvido nos anos 1990, no âmbito do discurso da gestão, Silvestre (2003, 2004) expande o enfoque da investigação, optando pela denominação ‘discurso empresarial’<sup>8</sup>. Cabe aqui fazer um parêntesis para passar à explicação da escolha.

Mumby e Clair (1997, p.181) definem organização como<sup>9</sup> “um coletivo social, produzido, reproduzido e transformado por meio de práticas comunicativas contínuas, interdependentes e orientadas a objetivos dos seus membros” (tradução nossa). Esta definição parece, de alguma forma, restringir outras definições do termo, nomeadamente a apresentada pelo *Dicionário de Sociologia*, referindo que “organização” designa simultaneamente um objeto social e um problema central da sociologia da ação. Relativamente à primeira aceção, refere-se o carácter estrutural que lhe subjaz:

O objecto social é bem conhecido: as administrações públicas, as empresas industriais, comerciais e de serviços, tal como os partidos políticos e as associações de toda a espécie de que somos ao mesmo tempo os assalariados; os membros e/ou militantes e os clientes, são todas elas organizações, isto é, conjuntos humanos ordenados e hierarquizados em ordem a assegurar a cooperação e a coordenação dos seus membros para determinadas finalidades [...]. (Boudon *et al.*, 1990, p.181)

Embora integrando as empresas, o termo organizacional revela-se demasiado abrangente, sendo a escolha da designação ‘discurso empresarial’ mais adequada à dimensão restrita do objeto de estudo, muito mais próxima do significado proposto pelo *Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea da Academia da Ciências de Lisboa* (2001) na quarta alínea da entrada “empresa”: “4. Econ. Organização particular ou estatal que produz bens ou serviços, com vista à obtenção de lucros; companhia, firma”. Esta definição remete a um contexto de exploração industrial ou comercial, ou seja, a uma sociedade ou companhia que explora qualquer ramo de indústria, comércio ou serviços. Orientada para a especificação da missão, para o objeto ou finalidade que constitui a razão de ser da empresa, esta definição corresponde ao tipo de organização que constitui o meu objeto de estudo.

## O quadro teórico e metodológico: no trilho de uma abordagem

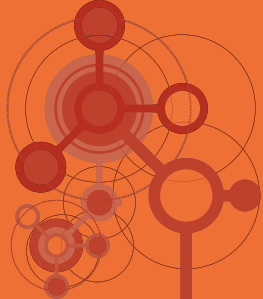
No início do trabalho de investigação e perante a inexistência de internet, à data, para a procura e recolha bibliográfica, visitas temporárias à universidade de Lancaster, Reino Unido, em curtas estadias durante as férias de verão, foram realizadas em dois anos consecutivos a fim de contactar Norman Fairclough para aprofundar o conhecimento sobre o quadro teórico e

6 O termo *business* é aqui traduzido por negócio. Esta tradução deve ser, no entanto, acautelada, pois nem sempre se aplica ao conceito. A produção científica em *business discourse/business communication* evidencia que o termo é usado diferenciadamente.

7 No original: “[...] talk and writing between individuals whose main work activities and interests are in the domain of business and who come together for the purpose of doing business”.

8 O livro *Discourse, Communication, and the Enterprise*, editado por Gouveia, Silvestre e Azuaga e publicado em 2004, resulta dos trabalhos apresentados na International Conference on Discourse, Communication and the Enterprise (Dicoen), realizada pela primeira vez na Universidade de Lisboa, em 2003. A este evento é dada sequência bienal, em diferentes países. O referido volume reúne trabalhos de diferentes autores de vários países, espalhados por diferentes continentes, contribuindo para o mapeamento de abordagens aos objetos de estudo e respetivos enquadramentos teóricos e metodológicos realizados na época.

9 No original: “a social collective, produced, reproduced and transformed through the ongoing, interdependent, and goal-oriented communication practices of its members”.



simultaneamente procurar bibliografia para esta área de aplicação inexistente em Portugal. À época, Fairclough tinha publicado apenas os livros *Language and Power* (1989) e *Discourse and social change* (1992). O primeiro propósito foi alcançado com a generosidade da disponibilização de todo o seu material na forma de *working papers* que viriam mais tarde a ser publicados na forma de artigos e de livros, bem como autorização para frequentar a biblioteca da universidade na condição de visitante. A grandiosidade das bibliotecas universitárias inglesas não era comparável às portuguesas. O acesso à revista *Language & Society* revelou-se muito frutífero dada a importância da revista para a consolidação da análise crítica do discurso. O segundo propósito revelou-se árduo diante da inexistência da área de aplicação, tendo sido defrontada com a necessidade de definir e identificar abordagens e metodologias que pudessem ajudar a compreensão do fenómeno em estudo. Assim, para o trabalho desenvolvido contribuíram várias áreas e disciplinas, nomeadamente a linguística, a sociolinguística, a pragmática, a análise conversacional, a análise do discurso, a comunicação e a gestão.

Interessava, na época, procurar e sistematizar, nos diferentes estudos na área e áreas afins, as diferentes abordagens de forma a melhor identificar o percurso a seguir (para um maior desenvolvimento, ver Bargiella-Chiappini; Nickerson; Planken, 2007; Mumby; Clair, 1997). Da revisão da literatura, tinha ficado com interesse pelo entendimento da comunicação como organização. Do discurso organizacional interessava a perspectiva dos autores que estudavam não apenas o discurso nas organizações, mas este como constitutivo das organizações. Em conformidade com as minhas preocupações sociais, foi ficando claro que a via seria uma abordagem preocupada com as relações entre discurso, poder e ideologia. A perspectiva crítica poderia fornecer algum entendimento sobre relações de poder e possibilidades emancipatórias alternativas.

Chegados aqui e considerando o propósito deste trabalho e a relevância do uso do termo discurso, de modo específico – o discurso empresarial, o discurso da marca, o discurso neoliberal, por exemplo –, cabe citar uma definição para uma maior clarificação do termo. Chouliaraki e Fairclough (1999) apresentam-no da seguinte forma:

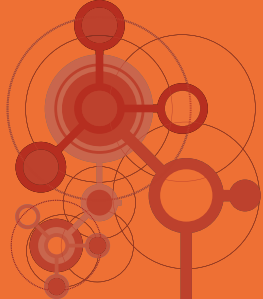
Usaremos o termo 'discurso' para referir os elementos semióticos das práticas sociais. O discurso inclui, portanto, a linguagem (escrita ou falada e em combinação com outros [recursos] semióticos como, por exemplo, música no canto), comunicação não-verbal (expressões faciais, movimentos corporais, gestos etc.) e visuais (por exemplo, fotografias, filme). O conceito de discurso pode ser compreendido como uma perspectiva particular destas variadas formas de semioses – vê-as como momentos de práticas sociais na sua articulação com outros momentos não discursivos. (p.38, tradução nossa)

## DO DISCURSO EMPRESARIAL AO DISCURSO DA MARCA

A globalização económica trouxe grandes mudanças para as empresas, instituições e sociedade, em geral, e a linguagem faz parte dessas mudanças. As pessoas estão envolvidas em processos de trabalho, em estruturas económicas e sociais nas quais a operacionalização de um determinado discurso se vai reconfigurando em novas práticas e estruturas organizacionais. Este contexto global a par com uma sociedade que sente a competitividade internacional levou o governo português a estabelecer como prioridade o desenvolvimento das marcas como forma de ultrapassar a crise sentida há alguns anos em Portugal, nomeadamente nos setores dos têxteis e calçados, que, à época, não tinham marca própria.

No contexto da globalização, o termo marca (*brand*) vem se distanciando do significado do século XIX, quando era usado para designar as empresas fabricantes. Na década de 1990, o termo manifesta uma expansão semântica e maior ocorrência de uso. Hoje, o termo, amplamente generalizado, é usado para referir produtos, bens, serviços, empresas, instituições, pessoas, territórios, países.

Neste contexto socioeconómico, no qual se procura uma maior proximidade entre a academia e o tecido empresarial, associado à crescente necessidade da internacionalização das universidades, a parceria académica existente entre as instituições



Univates, em Lajeado-RS, Brasil, e IPLeiria, Portugal, revelou-se profícua. Na condição de pesquisadora convidada, Silvestre integra, em 2007, um projeto sobre criação da marca na cadeia produtiva de leite no Rio Grande do Sul para dar resposta a necessidades de mercado. Nesse projeto multidisciplinar, a minha participação como pesquisadora decorre do background em análise crítica do discurso e em semiótica social.

Da década de 1990 chegaram até nós nomes de referência internacional, como Aaker (1991, 1996), seguidos por outros como Keller (1998), Kapferer (1991, 1992), e artigos da *Harvard Business Review* e do *Journal of Brand Management* sobre o estudo da marca, realizados fundamentalmente na perspetiva do marketing.

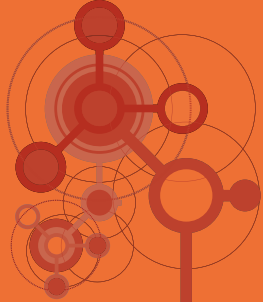
No âmbito do projeto, e numa procura conjunta (com Elizete Kreutz) levada a cabo na internet sobre marca/*brand*, obtivemos um número limitado de títulos. Em Portugal, identificámos a existência de um livro com trabalho conjunto com o Brasil (Lencastre, 2007)<sup>10</sup>. Para a pesquisa efetuada sobre discurso da marca, não foi identificada qualquer entrada. Esse momento marca o início do percurso em discurso (multimodal) da marca, em Portugal e no Brasil. O trabalho conjunto de Elizete Kreutz (RS-Brasil), Carminda Silvestre (Portugal), Francisco Mas (Chile), Fernando Olivares (Espanha), entre outros colegas provenientes inicialmente destes países, desenvolve-se em várias frentes, como a criação de curso de pós-graduação em Comunicação Estratégica & Branding, lecionado em 2009, na sua primeira edição, na Feevale, Novo Hamburgo, Brasil, e na Universidade Mayor de Santiago do Chile. Este curso de pós-graduação é indexado e registado com o Observatório de Marcas. Em 2013, é criado o curso de Branding & Business, lecionado na Univates, que completou a sua quinta edição em 2020. Em Portugal, o curso foi oferecido pelo Politécnico de Leiria, mas a crise económica durante a Troika, em Portugal, inviabilizou o curso pelo reduzido número de candidatos. Associado ao Observatório de Marcas, é publicada a *BrandTrends Journal*, revista científica da área da comunicação estratégica e *branding*, e são organizadas conferências internacionais, com início em Leiria, Portugal, em 2014, e seguidas em universidades no Brasil. Os contributos de todos os artefactos enunciados cooperam no aprofundamento e expansão do estudo da marca e, especificamente, na perspetiva da sua abordagem semiótico-discursiva.

Na primeira década do século XXI, as publicações no âmbito do estudo da marca aumentam nas áreas do marketing, gestão, comunicação, direito, publicidade, design, embora marcadamente determinadas pela respetiva área científica. A inexistência de literatura que permitisse estudar a marca numa abordagem semiótico-discursiva levou-me a dar início ao estudo da marca. Neste contexto, a abordagem desenvolvida no âmbito deste tema de investigação tem por base o discurso empresarial iniciado em 1991, em Portugal (Silvestre, 1996, 1998, 2003, 2004), inscrito no quadro teórico da análise crítica do discurso<sup>11</sup> (Fairclough, 1989, 1995), e posteriormente da semiótica social<sup>12</sup> (Kress; Hodge, 1988; Kress; van Leeuwen, 1996; van Leeuwen, 2005) e da linguística sistémico-funcional, iniciada nos anos 1960 por M. A. K. Halliday, cuja perspetiva de linguagem é a de

10 No livro intitulado *O livro da marca*, organizado por Paulo de Lencastre (2007), identificámos o estudo da marca realizado por diferentes autores portugueses e brasileiros provenientes de disciplinas diferentes, nomeadamente do marketing, administração (em Português do Brasil/gestão, em Português europeu), economia, ciências da comunicação, direito, filosofia. Este era também o propósito do projeto do Rio Grande do Sul, iniciado em 2006. Este estudo, ao qual me associei mais tarde, era de natureza multidisciplinar. Com o desenvolvimento de novos trabalhos conjuntos, a nossa perspetiva de abordagem à marca, iniciada em 2007 com Elizete Kreutz, toma a forma transdisciplinar.

11 Desenvolvida a partir do trabalho de Roger Fowler, Bob Hodge, Gunther Kress e Tony Trew, na Universidade de East Anglia, Inglaterra, nos anos 1970 (Fowler *et al.*, 1979; Kress; Hodge, 1979), vulgarmente conhecida por linguística crítica, a análise crítica do discurso (ACD) tem como referência inicial o livro *Language and power*, de Norman Fairclough (1989), no qual a abordagem não está claramente fixada, mas desenvolvida e posteriormente publicada em *Critical discourse analysis* (1995). Esta abordagem da análise do discurso (AD) – um termo que indexa uma grande diversidade de abordagens – emerge e toma expressão nos anos 1990 e vai buscar o seu *aparatus* conceptual e analítico à teoria crítica (Bourdieu; Foucault; Habermas). A par do trabalho desenvolvido por Norman Fairclough, Ruth Wodak, Gunther Kress, Theo van Leeuwen, Teun van Dijk, entre outros, destaca-se o contributo da revista *Discourse & Society*, com o seu primeiro número em 1990. Em Portugal, destaca-se o trabalho desenvolvido por Emília Ribeiro Pedro (1997, 1998), da Universidade de Lisboa, como pioneira na divulgação da ACD em Portugal, e, no Brasil, entre vários nomes de referência, destaca-se o contributo de Izabel Magalhães, da UnB, com as traduções para língua portuguesa da obra de Norman Fairclough.

12 Gunther Kress e Theo van Leeuwen, em processos de trabalho individual e conjunto, são hoje nomes associados à paternidade da semiótica social. No entanto, a designação do trabalho de Kress e Hodge (1988) indicam já o início desta abordagem. À época, tanto Kress como van Leeuwen movimentam-se e trabalham no âmbito da abordagem da ACD. Os trabalhos apresentados em conferências organizadas por Emília Pedro e mestrandos em 1993 e o I Encontro Internacional de Análise Social do Discurso, em 1996, com a presença de Basil Bernstein, Bessie Dendrinis, Carol Meyers-Scotton, Erssébét Barat, Gunther Kress, James Martin, Theo van Leeuwen, Teun van Dijk – hoje conhecido pelo Encontro da Arrábida – dão testemunho disso.



um sistema semiótico (Halliday, 1994), e na qual a ACD e a semiótica social vão buscar os ensinamentos fundamentais. É apropriado referir que desse quadro teórico e da partilha e discussões com colegas envolvidos no projeto conjunto resultou o primeiro trabalho publicado, que dá início a este empreendimento do estudo da marca numa perspetiva semiótico-discursiva (Silvestre *et al.*, 2009). Esta perspetiva vem sendo disseminada e está corporizada no material distribuído aos alunos de pós-graduação das instituições e países acima enunciados entre 2009 e 2020 (Silvestre, 2010); em publicações conjuntas com alunos (Pinto; Silvestre, 2012); em artigos dispersos em *journals* (Silvestre; Marques, 2012); em atas de conferências (Kreutz, 2011; Silvestre; Marques, 2017); em partes de livros (Silvestre; Marques, 2021), para referir apenas alguns exemplos.

Para além da criação e disseminação do conhecimento, a aplicação deste novo conhecimento, por meio de pareceres técnicos, tem revertido a favor das empresas em contextos de disputas legais. Refira-se, a título exemplificativo, o caso da marca Switzer, empresa portuguesa a quem foi instaurado um processo judicial por uma agência Suíça. Também o caso da Cadbury Adams Brasil Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda, sediada em São Paulo, titular da marca Chiclets, que instaura um processo judicial contra a sociedade brasileira Docile Alimentos Ltda., empresa do Rio Grande do Sul, titular da marca XClé (Kreutz; Silvestre, 2019). Nos casos em que foram apresentados os pareceres técnicos sobre a marca aos respetivos advogados de defesa, com base neste conhecimento novo adquirido, as empresas menores ganharam os processos judiciais instaurados por grandes empresas e multinacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

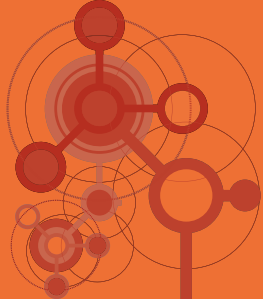
A sociedade tem sofrido grandes mudanças no campo do trabalho, verificando-se a emergência de novos paradigmas na estrutura do trabalho, nomeadamente do paradigma fordista ao neoliberal. A linguagem é parte integrante dessas mudanças. A própria organização, ao nível lexical, tem sido nomeada fábrica (*mill/factory*), no século XIX; empresa (*company*), no século XX; e, na última década do século XXI, constatamos um crescente uso do termo marca (*brand*) a par com o uso de empresa como forma de se referirem a elas próprias. Cada um destes itens lexicais carrega uma carga ideológica específica no mundo do trabalho. Também uma nova classificação foi criada nos últimos anos na esfera do processo produtivo – o gestor de marca (*brand manager*). Hoje, encontramos gestores de marca tanto em empresas como em instituições públicas, como é o caso da Câmara Municipal de Torres Vedras, que criou este posto em 2016. As mudanças ocorridas não se restringem, assim, ao nível lexical. Estas ocorrem numa relação dialética com as estruturas organizacionais e sociais.

A linguagem é um instrumento de poder. Neste mundo globalizado, com ferramentas tecnológicas cada vez mais sofisticadas, com o incremento do sistema semiótico visual em detrimento do sistema verbal na publicidade dos bens, produtos ou serviços, necessitamos adquirir conhecimento novo e de aprofundar o conhecimento da linguagem, na sua aceção de sistema semiótico, e dos seus mecanismos na articulação e produção de significados, a fim de se alcançar um maior empoderamento, no qual os mais poderosos possam ser contestados e as assimetrias, sejam elas de que natureza forem, se esbatam. No estudo das marcas, a sobreposição de uma disciplina em relação a outra promove a perspetiva única, empobrecendo o objeto de estudo. O diálogo entre as diferentes disciplinas numa abordagem transdisciplinar é fator de enriquecimento e possibilita, por conseguinte, analisar as diferentes faces do problema – a marca.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Managing brand equity*. New York: John Wiley & Sons, 1991.

AAKER, David A. *Building strong brands*. New York: John Wiley & Sons, 1996.



AGAR, Michael. Institutional discourse. *Text*, Berlin, v.5, n.3, p.147-168, 1985.

BARGIELA-CHIAPPINI, Francesca; HARRIS, Sandra J. *Managing language: the discourse of corporate meetings*. Amsterdam: John Benjamins, 1997.

BARGIELA-CHIAPPINI, Francesca; NICKERSON, Catherine. Business writing as social action. *In*: BARGIELA-CHIAPPINI, Francesca; NICKERSON, Catherine (ed.). *Writing business: genres, media and discourses*. London: Longman, 1999. p.1-32.

BARGIELA-CHIAPPINI, Francesca; NICKERSON, Catherine. Business discourse: old debates, new horizons. *IRAL*, Berlin, v.40, n.4, p.273-286, 2002.

BARGIELA-CHIAPPINI, Francesca; NICKERSON, Catherine; PLANKEN, Brigitte. *Business discourse*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

BODEN, Deidre. *The business of talk*. Organizations in Action. London: Polity Press, 1994.

BOUDON, Raymond; BESNARD, Philippe; CHERKAoui, Mohamed; LÉCUYER, Bernard-Pierre (org.). *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote, 1990.

CHOULIARAKI, Lilie; FAIRCLOUGH, Norman. *Discourse in late modernity*. Rethinking critical discourse analysis. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.

DREW, Paul; SORJONEN, Marja-Leena. Institutional dialogue. *In*: VAN DIJK, Teun (ed.). *Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, volume 2. Discourse as social interaction. London: Sage, 1997. p.92-118.

DRUCKER, Peter. The new society of organizations. *Harvard Business Review*, Cambridge, MA, 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>. Acesso em: 14 set. 2021.

EHLICH, Konrad; WAGNER, Johannes (ed.). *The discourse at business negotiation*. Berlin: De Gruyter, 1995.

FAIRCLOUGH, Norman. *Language and power*. London: Longman, 1989.

FAIRCLOUGH, Norman. *Critical discourse analysis*. The critical study of language. London: Longman, 1995.

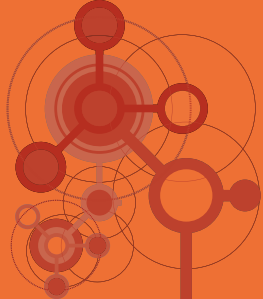
FAIRCHOUGH, Norman. *Analysing discourse: text analysis for social research*. London: Routledge, 2003.

FOWLER, Roger; HODGE, Bob; KRESS, Gunther; TREW, Tony. *Language and control*. London: Routledge, 1979.

GUNNARSSON, Britt-Louise; LINELL, Per; NORDBERG, Bengt (ed.). *The construction of professional discourse*. London: Routledge, 1997.

HALLIDAY, Michael Alexander Kirkwood. *An introduction to functional grammar*. 2.ed. London: Edward Arnold, 1994.

KRESS, Gunther; HODGE, Robert. *Language as ideology*. London: Routledge, 1979.



IEDEMA, Rick. The medical record as organizing discourse. *Document Design*, Amsterdam, v.4, n.1, p.64-84, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. *Marcas: capital de empresa*. Lisboa: Cetop, 1991.

KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press, 1992.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management – building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KRESS, Gunther; VAN LEEUWEN, Theo. *Reading images: the grammar of visual design*. London: Routledge, 1996.

KRESS, Gunther; HODGE, Robert. *Social semiotics*. Cambridge: Polity Press, 1988.

KREUTZ, Elizete de Azevedo; SILVESTRE, Carminda. Chiclets versus Xclé: uma análise multimodal das marcas no processo de disputa legal. *Language and Law/Linguagem e Direito*, Porto, v.6, n.1, p.43-62, 2019.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. O discurso multimodal das marcas mutantes. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 34., 2011, Recife. *Anais [...]*. Recife: Intercom, 2011.

LENCASTRE, Paulo (org.). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

MUMBY, Dennis K.; CLAIR, Robin. Organizational discourse. *In: VAN DIJK, Teun (ed.). Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, volume 2. Discourse as social interaction. London: Sage, 1997. London: Sage, 1997. p.181-205.

PAN, Yuling; SCOLLON, Suzanne Wong; SCOLLON, Ron. *Professional communication in international settings*. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

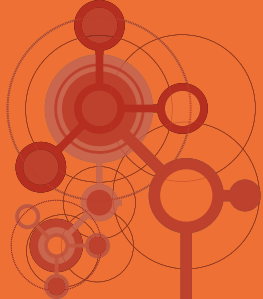
PEDRO, Emilia Ribeiro (ed.). *Discourse analysis: proceedings of the 1st international conference on discourse analysis*. Lisboa: Colibri, 1997.

PEDRO, Emilia Ribeiro (org.). *Análise crítica do discurso: uma perspectiva sócio-política e funcional*. Lisboa: Caminho, 1998.

PINTO, Manuel; SILVESTRE, Carminda. Un discurso para la cohesión social. El proceso semiótico-discursivo en la (re) construcción de marca chile en el bicentenario, *Revista Chilena de Diseño*, Santiago, nº2, p.41-55, 2012.

SILVESTRE, Carminda; MARQUES, Gorete. Porto – um estudo de caso na perspetiva do discurso multimodal da marca. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE MARCAS/BRANDING- ECONOMIA CRIATIVA*, 3., 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Belas Artes, 2017. p.278-294. Disponível em: <https://www.belasartes.br/brandingcongress/downloads/anais-v3.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

SILVESTRE, Carminda; MARQUES, Gorete. A metáfora contextual visual como recurso semiótico da marca na projeção de valores. *In: SILVA, Clayton Robson Moreira da (org.). Estudos organizacionais: sociedade e marketing e cadeias produtivas*. Paraná: Atena, 2021. p.16-28.



SILVESTRE, Carminda. *Modalidades do poder no discurso da gestão* – uma perspectiva de análise crítica do discurso. 1996. Dissertação (Mestrado em Linguística Inglesa) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa, 1996.

SILVESTRE, Carminda. The construction of the subject – a diachronic perspective. *In*: LUNDQUIST, Lita; PICHT, Heribert; QVISTGAARD, Jacques (ed.). *LSP identity and interface research, knowledge and society*. Denmark: Copenhagen Business School, 1998. p.505-513.

SILVESTRE, Carminda. *Permanências e mudanças nas relações de género no discurso empresarial: das representações às práticas de chefia* – um estudo de análise crítica do discurso. 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2003.

SILVESTRE, Carminda. Top positions in Portuguese entrepreneurial context: a place of male and female asymmetries. *In*: GOUVEIA, Carlos; SILVESTRE, Carminda; AZUAGA, Luísa (ed.). *Discourse, communication and the enterprise*. Lisboa: Ulices, 2004. p.283-304.

SILVESTRE, Carminda. *O discurso multimodal da marca*. 2.ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2010.

SILVESTRE, Carminda; KREUTZ, Elizete de Azevedo; MAS, Fancisco; VIEIRA, Josenia Antunes; MÜLLER, Thaís Carnieletto. O discurso da marca: o caso Natura e Natura Pura. *In*: CONGRESSO LUSOCOM, 8., 2009, Lisboa. *Anais [...]*. Lisboa: Universidade Lusófona, 2009. p.344-359.

SILVESTRE, Carminda; MARQUES, Gorete. Discurso multimodal da marca: contributos para o estudo da representação. *BrandTrends Journal*, Lajeado, v.2, n. 2, p.66-78, 2012.

TAYLOR, James; COOREN, François. What makes a communication 'organizational'? *Journal of Pragmatics*, Amsterdam, v.27, n.4, p.409-438, 1997.

VAN LEEUWEN, Theo. *Introducing social semiotics*. London: Routledge, 2005.

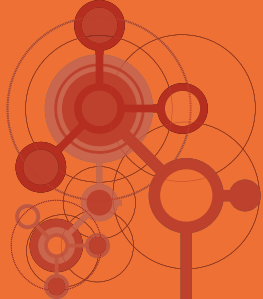
WILLIAMS, Raymond. *Keywords* – a vocabulary of culture and society. London: Fontana Press, 1988.

---

Artigo recebido em 16.05.2021 e aprovado em 08.09.2021.

# ESPAÇO ABERTO





## Precisamos falar de Marx: e isso pode começar pela comunicação organizacional

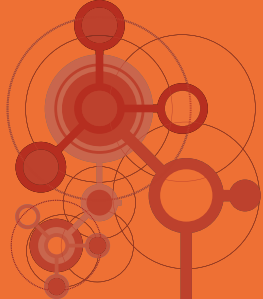
We need to talk about Marx: and this can start with organizational communication

Tenemos que hablar de Marx: y esto puede comenzar con la comunicación organizacional



### Dôuglas Aparecido Ferreira

- Professor da Faculdade de Comunicação e Artes da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
- Doutorando em Comunicação Social na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Interações Midiáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Especialista em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa pela PUC-Minas.
- Graduado em Comunicação Social: Gestão da Comunicação Integrada – habilitação em Publicidade e Propaganda – pela PUC-Minas.
- Membro do Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS) da UFMG
- Membro do Laboratório de Estudos e Observação em Publicidade, Comunicação e Sociedade (OPSlab) da UFMT.
- [douglasferreira@ufmt.br](mailto:douglasferreira@ufmt.br)



## Resumo

Este artigo é uma provocação teórica que parte da constatação de uma lacuna nos estudos da comunicação organizacional. Para isso, nos fundamentamos na aproximação de Marx com a perspectiva praxiológica de Quéré, entendendo que essa articulação pode trazer contribuições para as investigações das contradições do capitalismo. Como resultado, o artigo apresenta o esboço de um trajeto metodológico para compreender objetos da comunicação organizacional, de modo que se revelem as contradições do capitalismo, contribuindo para a transformação da realidade.

PALAVRAS-CHAVE: CONTRADIÇÕES • CAPITALISMO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

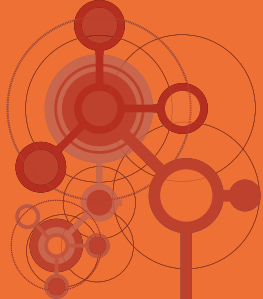
This paper is a theoretical provocation driven by a gap in the literature on Organizational Communication. It consists on the approximation of Marx with Quéré's praxiological perspective, understanding that such an articulation can contribute to investigations on the contradictions of capitalism. To this end, this study outlines a methodological path for understanding objects of Organizational Communication as to reveal the contradictions of capitalism and mediate reality transformation.

KEYWORDS: CONTRADICTIONS • CAPITALISM • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

## Resumen

Este artículo es una provocación teórica basada en una brecha en los estudios de comunicación organizacional. Para eso, se basa en la aproximación de Marx a la perspectiva praxiológica de Quéré, ya que esta articulación puede contribuir con las investigaciones de las contradicciones del capitalismo. Como resultado se presenta el esquema de un camino metodológico para entender los objetos de comunicación organizacional para que se revelen las contradicciones del capitalismo, lo que contribuye a la transformación de la realidad.

PALABRAS CLAVE: CONTRADICCIONES • CAPITALISMO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



## INTRODUÇÃO

**E**ste artigo parte da concepção de que as recentes produções dos pesquisadores brasileiros na área da comunicação apresentam um baixo interesse na apreensão da realidade a partir da ótica marxiana<sup>1</sup> (Grohmann, 2016), mesmo reconhecendo que essa perspectiva traz um amplo debate crítico sobre as contradições do modo de produção capitalista e, conseqüentemente, contribui para a libertação dos trabalhadores da exploração de uma sociedade dividida em classes.

Neste sentido, amparados na ideia de que apenas fundamentalistas encaram a obra de Karl Marx como escritura sagrada (Eagleton, 2012), o que não é nosso caso, o objetivo deste artigo é apresentar uma articulação entre o pensamento marxiano e o modelo praxiológico da comunicação de Louis Quéré (2018). Nossa proposta se justifica por dois motivos: 1) as ideias de Marx, embora amplas, não são autossuficientes, sendo necessária uma suplementação teórica para dar conta de fenômenos específicos, como os da comunicação; e 2) as perspectivas de Marx e Quéré compartilham de fundamentos filosóficos semelhantes, o que possibilita essa empreitada de complementação.

Para tanto, o artigo se estrutura inicialmente com a apresentação de pesquisas que constata a baixa utilização de Marx como referencial teórico dos estudos da comunicação e, mais especificamente, da comunicação organizacional. A seguir, visando entender os movimentos contraditórios que conformam a realidade, apresentaremos os passos utilizados por Marx em suas trajetórias analíticas. No intuito de atestar sua utilização nos objetos da comunicação organizacional, discorreremos sobre os eixos de pensamento comuns entre Marx e Quéré, o que nos permitirá aproximá-los e traçar zonas de complementariedade. Por fim, nas considerações finais, apresentaremos as possibilidades e os desafios que a articulação proposta pode trazer às pesquisas futuras.

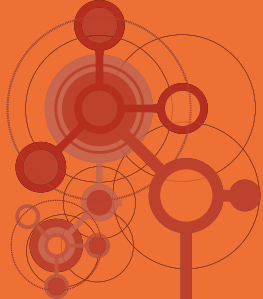
## CONSTATAÇÕES INICIAIS

Partimos do pressuposto de que Marx é um autor com pouco espaço nas produções acadêmicas em comunicação no Brasil. Uma das pesquisas que reforçam isso é a realizada por Grohmann (2016), envolvendo teses, dissertações e artigos, entre 2010 e 2014, abordando a temática classe social<sup>2</sup>. A partir dos achados do investigador, pode-se inferir que, até quando se estuda uma das categorias centrais da obra de Marx – classes sociais –, o pensador alemão é pouco utilizado. No âmbito quantitativo, isso foi comprovado pela baixa incidência de referências ao autor, o que vai ao encontro da ideia de que “as escolhas sobre conceitos e autores, bem como todo o desenho de pesquisa, revelam lugares de fala e posicionamentos, inclusive com reapropriações conceituais a partir do olhar do pesquisador” (Grohmann, 2016, p.23). Já qualitativamente, Grohmann (2016) identificou que, nas poucas vezes em que a literatura marxiana/marxista é acionada, ela traz problemas, como a banalização de conceitos e a invisibilização dos conflitos entre a classe trabalhadora<sup>3</sup> e os donos do capital. “Não é raro encontrar pesquisas que acabam por transformar a desigualdade de classes em mera diferença” (Grohmann, 2016,

1 Neste artigo, utilizamos o termo “marxiano(a)” para referir às contribuições feitas diretamente por Karl Marx, enquanto a palavra “marxista” é utilizada em menção à tradição de outros autores que dialogam com ele.

2 Os artigos foram selecionados a partir de três congressos: Intercom, Compós e Comunicon; já as teses e dissertações envolveram todos os programas de pós-graduação em Comunicação. O critério de seleção do material analisado foi a presença da palavra “classe” ou “classes”, no sentido de “classes sociais” no título, resumo ou palavras-chave. O corpus foi constituído por 48 artigos, 32 dissertações e 10 teses.

3 Assim como Grohmann, entendemos a classe trabalhadora de forma alargada em comparação ao conjunto de operários fabris da época de Marx. Nesse sentido, a classe trabalhadora, na atualidade, pode ser definida, para se utilizar as palavras de Antunes (2009), como a classe-que-vive-do-trabalho, um conjunto que inclui tanto os trabalhadores produtivos, aqueles que produzem mais-valia, como também os chamados “improdutivos”, ou seja, aqueles inseridos no setor de serviços. Em suma, todos aqueles que, para sobreviver, precisam vender sua força de trabalho para os donos dos meios de produção ou para outros proprietários de organizações que participam do complexo sistema produtivo capitalista, como bancos, comércio, empresas de turismo, serviços públicos, entre outros. Isso incorpora ao proletariado industrial os assalariados do setor de serviços, o proletariado rural, os precarizados, aqueles com trabalho em tempo parcial, os terceirizados, os informais e os desempregados.



p.322). Isso aponta um excesso de culturalização nas análises que, segundo Grohmann (2016), romantiza as resistências cotidianas dos trabalhadores como se elas próprias fossem as únicas possibilidades viáveis de transformação, rejeitando qualquer forma de revolução mais estrutural do sistema produtivo.

Partindo da compreensão de que a relação com um autor não é somente utilitária, Grohmann (2016) destaca as implicações epistemológico-políticas do apagamento de Marx nas questões sobre a classe trabalhadora nos estudos da comunicação. Isso acontece, segundo ele, quando se considera esse assunto como superado, como se Marx não desse conta do “novo” capitalismo – conhecido também como informacional, cognitivo e imaterial. Dessa forma, muitas vezes o filósofo é substituído por autores chamados de pós-modernos, isto é, aqueles vinculados a uma linha de pensamento que enxerga o mundo como um conjunto de culturas desunificadas, que têm um certo grau de ceticismo em relação à objetividade e, portanto, rejeitam a existência de uma lógica própria da realidade social fundada na categoria trabalho (Eagleton, 2012). Ao terem essa concepção da realidade, os autores posicionados nessa corrente geralmente não se atentam às questões mais seminais do sistema produtivo e, conseqüentemente, suas produções causam uma falsa impressão de que a sociedade pode ser no máximo reformada, e não efetivamente transformada.

Além da investigação de Grohmann (2016), outras também cancelam nossa percepção do apagamento de Marx nos estudos da Comunicação. Entre elas, podemos mencionar a feita por Stumpf e Branco (2010) sobre as referências teóricas dos artigos entre 1985 e 2008 na *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* (Intercom). Seus resultados apontam que Marx não está entre os mais citados na área. Outra pesquisa, ainda mais abrangente em termos de quantidade de produção analisada, no entanto em menor período temporal, vai na mesma direção. Romancini (2006) analisou 503 dissertações e teses desenvolvidas em programas de pós-graduação brasileiros da área da comunicação. A partir de seus resultados, constatamos que foram feitas 26.740 citações utilizando-se autores estrangeiros, dessas, somente 47 eram de Marx. Mesmo reconhecendo que os dados apresentados não são recentes, acreditamos que o cenário pouco se modificou em relação ao uso da obra marxiana.

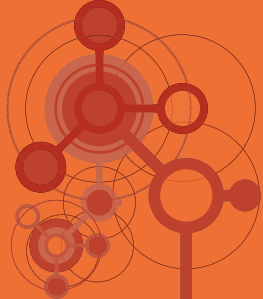
Na subárea da comunicação organizacional não é diferente. Marx não aparece em nenhuma das pesquisas que buscaram mapear os teóricos mais citados na produção acadêmica brasileira nos últimos anos (Bouzon; Oliveira, 2015; Curvello, 2018; Kunsch, 2011; Santos; Córdoba, 2019). Até em produções cuja temática central é a atividade laboral, o apagamento das contribuições de Marx se repete. Em busca feita no repositório da revista *Organicom*<sup>4</sup>, identificamos, nos últimos cinco anos, três artigos em que o tema central seja o trabalho ou o trabalhador<sup>5</sup>. Nenhum deles recorre a Marx em suas discussões.

De fato, reconhecemos que, nos estudos da comunicação organizacional, há uma pluralidade de temáticas, e nem todas objetivam abordar aspectos discutidos por Marx. Também sabemos que o autor não é um teórico da comunicação, o que certamente o faz não figurar entre os mais citados. Apesar disso, observamos, nas pesquisas mencionadas, que outros pensadores, como Zygmunt Bauman, Stuart Hall e Pierre Bourdieu, que também não têm a comunicação como tema central de suas ideias, ainda assim são mais resgatados do que Marx, mesmo em investigações nas quais o que se discute é o trabalho no capitalismo<sup>6</sup>.

4 Disponível em: <https://bit.ly/3mBdkNd>. Acesso em: 25 mar. 2021.

5 Para tanto, utilizamos como termos de busca: trabalho, empregado(a), trabalhador(a) e colaborador(a). Mesmo não concordando com o eufemismo dessa última palavra, reconhecemos que ela é utilizada em algumas pesquisas. Após o retorno do sistema, fizemos uma leitura mais detalhada dos artigos para averiguar se encaixavam nos parâmetros da busca. Nesse momento, deixamos de fora os que tratam da comunicação interna, por entendermos que esses se dedicavam a compreender o processo do ponto de vista da organização e não do trabalhador. Desse modo, chegamos a três produções: “Prevenção e erradicação do trabalho infantil: mediações e comunicação pública” (Silva; Magalhães, 2017); “Interação e satisfação de trabalhadores da base fabril no Facebook” (Santos; Quadros, 2019); e “O discurso do empreendedorismo e inovação nas relações de trabalho: um estudo de Vagas Arrombadas” (Silva; Lima, 2019).

6 Na contramão do que foi exposto, gostaríamos de destacar duas empreitadas acadêmicas que realizam profícuas pontes teórico-metodológicas entre os pressupostos marxianos e o trabalho. A primeira delas é o conjunto de investigações desenvolvido pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT), coordenado pela professora Roseli Fígaro na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). A outra, mais específica da comunicação organizacional, é o livro *Relações Públicas no modo de produção capitalista*, de Cicilia Peruzzo, que, mesmo fora do recorte temporal apresentado – foi lançado em 1982 –, merece menção pelo pioneirismo da abordagem do método histórico-dialético para entender a reprodução ideológica da burguesia no exercício do profissional de Relações Públicas.



Isso não significa que os autores mais citados não possam dialogar com a perspectiva marxiana, inclusive atualizando-a. No entanto, deve-se considerar que, nas vezes em que essa atualização acontece, parte considerável do caráter revolucionário da teoria de Marx é substituída por visões integralistas entre os donos dos meios de produção e os trabalhadores. Essas perspectivas, características da literatura pós-moderna, pouco contribuem para a emancipação da classe trabalhadora das amarras ideológicas das classes dominantes (Tonet, 2013), e essa era uma das principais preocupações de Marx: que sua reflexão estivesse a serviço da transformação e da revolução, por isso seu interesse em analisar o movimento contraditório da realidade, para tirar do mundo a ideia de naturalidade da exploração. Aqui, entendemos por contradição aquilo que “acontece quando duas forças aparentemente opostas estão presentes ao mesmo tempo em determinada situação, entidade, processo ou evento” (Harvey, 2016, p.15), demonstrando que ela tem caráter ontológico, constituinte do mundo, e dialético, visto que essas forças opostas são interdependentes.

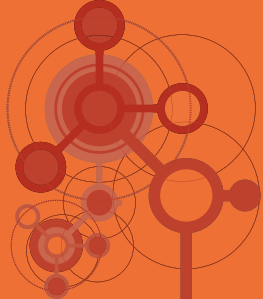
Não queremos reivindicar Marx como um pedágio obrigatório para toda pesquisa de comunicação organizacional, apenas chamamos a atenção para os riscos de se perder de vista suas principais contribuições, que ainda são importantes para o entendimento do impacto das contradições político-econômicas nos processos comunicacionais, já que “o esclarecimento dessas contradições deve revelar muita coisa sobre os problemas econômicos que tanto nos afligem” (Harvey, 2016, p.13). Portanto, ao desprezarmos os antagonismos organizadores da sociedade capitalista, podemos cair na normalização de seus dualismos estruturantes, resultando em pesquisas que, nem sempre de modo intencional, reforçam os interesses das classes dominantes e reafirmam o capitalismo como um sistema coerente e insuperável. Ao fazermos isso, estamos produzindo um tipo de pensamento combatido por Marx (1999), uma vez que não contribui para a transformação efetiva da realidade dos trabalhadores. Na mesma esteira, Eagleton afirma que “afinal, se não resistirmos ao que é aparentemente inevitável, jamais saberemos quão inevitável era o inevitável” (2012, p.14).

O panorama descrito nos leva a pensar sobre a importância de os estudos da comunicação não perderem de vista as contribuições de Marx, e como isso pode ser encabeçado pela subárea da comunicação organizacional, visto que é nas organizações que se estabelece uma das principais contradições do mundo capitalista: a prática social do trabalho executada a serviço do interesse particular de uma pessoa ou de um grupo que controla os meios de produção. Portanto, olhar para as organizações como uma multiplicidade de sínteses dialéticas contribui significativamente para se pensar nos processos de comunicação em seu contexto como um complexo também contraditório de emancipação e prisão, expressão e expropriação, riqueza e pobreza (Grohmann, 2016).

Não defendemos, porém, que a perspectiva marxiana, elaborada em meados do século XIX, possa ser meramente transposta para os dias de hoje de forma acrítica e atemporal. O próprio pensador tinha consciência disso, reconhecendo que “a humanidade não se propõe nunca senão os problemas que ela pode resolver, pois, aprofundando a análise, ver-se-á sempre que o próprio problema só se apresenta quando as condições materiais para resolvê-lo existem ou estão em vias de existir” (Marx, 2008, p.48). Isso significa que a sociedade está em um constante processo de transformação e que cada tempo histórico tem suas particularidades e desafios. No entanto, também parece ingênuo pensar que as linhas mais gerais do capitalismo estejam completamente superadas e que se vive, hoje, em uma sociedade em que não há a exploração de uma classe sobre a outra ou a interferência do modo produtivo nas questões políticas, sociais, culturais e artísticas.

## O TRAJETO METODOLÓGICO DE MARX E SUA APLICAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA PRAXIOLÓGICA

Marx não elaborou um esquema metodológico, no sentido estrito da palavra, para apreender a dinâmica das determinações contraditórias constitutivas da realidade, no entanto, no conjunto de sua obra, é possível identificar a trajetória que utilizava



para compreender o resultado da ação dos humanos. A primeira etapa de seu curso investigativo parte do que ele chama de “concreto representado” (Marx, 2008), isto é, da realidade carregada de atribuições de significados derivados da experiência imediata do sujeito, portanto, caótica e indeterminada. A partir disso, sem a necessidade de qualquer categoria apriorística, no intuito de evitar falseamentos idealistas, busca-se reconstruir o objeto concreto na consciência, deslindando suas categorias constitutivas, desincrustando de sua complexidade as partes mais simples constituintes.

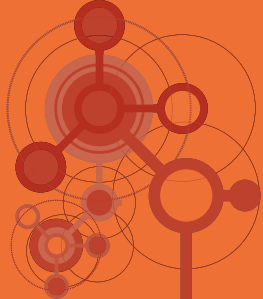
Marx (2008) chama esse momento de “formulação do concreto abstrato”: a reprodução, na consciência, do movimento dos objetos, das contradições e das relações que configuram sua existência na história, elementos não evidentes no concreto representado. Esses estão presentes no próprio objeto, mas se encontram encobertos porque o que se vê de imediato é apenas uma síntese dessas imbricações. Portanto, se o concreto representado é a soma das relações de muitas determinações históricas, ao apreendê-lo como um concreto abstrato, a função da pesquisa passa a ser reproduzir, agora no nível do pensamento, os processos constitutivos do que está sendo analisado. Assim, desvelando esse novelo, é possível compreender a complexidade histórica do que inicialmente se apresentava apenas como dado.

Nessas condições de investigação, o objeto é o polo regente do conhecimento, não o pesquisador. Isso não significa que a subjetividade seja menos importante, mas que os objetos existem para além dela e, portanto, o desafio dos sujeitos é compreendê-los. Em suma, o objetivo do modo investigativo de Marx não é encontrar os conceitos das coisas – perspectiva gnosiológica –, mas buscar seus processos constitutivos – perspectiva ontológica. Assim, mesmo quando o investigador não parte da dimensão ontológica, não significa que ela não exista: ela está lá, de forma implícita em sua análise ou negada pela abordagem teórico-metodológica adotada (Tonet, 2013).

Após partir do concreto representado para o concreto abstrato, Marx (2008) propõe uma viagem de retorno, ou seja, a observação do objeto não mais de forma imediata, mas mediado pelas reflexões de suas contradições constitutivas. Assim, o concreto deixa de ser uma representação caótica e passa a ser um rico composto de muitas dinâmicas. É nesse caminho de volta ao concreto, observando-o agora servido da apreensão dos processos que o compõem, que distingue a proposta de Marx dos idealistas – que partem do abstrato para o concreto –, e dos empiristas – que partem do concreto para o abstrato sem fazer o caminho de retorno. Em suma, em Marx, o concreto é o ponto de partida e de chegada, e entre esses dois está a mediação da abstração do investigador.

O caminho utilizado por Marx (2008) se mostra como um potente primeiro contato analítico com o objeto. Isto é, antes de se responder às questões de ordem gnosiológicas, como, por exemplo, entender as relações de poder presentes nos discursos organizacionais, é importante delimitar a dimensão ontológica daquilo que se pesquisa. Nesse caso, refletir sobre as categorias históricas constitutivas embutidas nos discursos organizacionais que os faz se apresentarem na realidade da forma que são, e não de outra. Prezar pelo estudo das determinações que constituem o objeto é um esforço para que o conhecimento científico não caia no excesso de subjetividade, tornando quase impossível que os achados de um campo do conhecimento possam ser criticados ou revisados devido à expressiva quantidade de abstrações.

Todavia, apesar de enxergarmos potencialidades de aplicação do método descrito, esbarramos em uma afirmação de Marx que, aparentemente, demonstra que sua perspectiva comunicacional não abre espaço para que seu estilo investigativo seja aplicado a objetos da comunicação. Ao afirmar que “não partimos do que os homens dizem, imaginam e representam, tampouco do que eles são nas palavras [...], mas partimos dos homens em sua atividade real” (Marx; Engels, 2001, p.18), o autor nos leva a crer que entendia os processos comunicacionais como atividades representacionais, não como atividade



concreta constituinte da realidade<sup>7</sup>. É neste ponto que a trajetória de análise marxiana pode ser atualizada por Quéré e, consequentemente, passa a ter o potencial de utilização na comunicação organizacional.

A aproximação entre o pensamento marxiano e o modelo praxiológico da comunicação (Quéré, 2018) é possível quando se considera que a chave de leitura utilizada por ambos para a compreensão da realidade social está fundamentada na observação da concretude da ação coletiva humana na arena pública. Essa característica em comum está amparada na rejeição de categorias analíticas apriorísticas e abordagens idealistas, isto é, perspectivas que separam o pensar do agir.

Os eixos basilares das principais influências filosóficas – o materialismo histórico-dialético para Marx e o pragmatismo para Quéré – também nos encorajam a fazer a aproximação proposta. Embora estejamos tratando de tradições diferentes, é possível, por exemplo, identificar traços do pragmatismo na obra de Marx, mesmo cientes de que o filósofo não reconheça isso em seus textos.

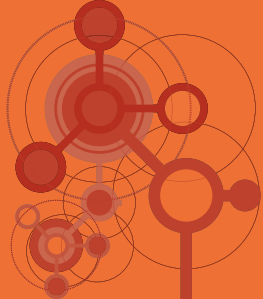
A respeito disso, Souza (2012) define Marx como um “bom pragmatista”. Isso se deve porque o filósofo introduziu o agir nas dimensões do conhecer e do ser, “construindo uma relação prática entre real e ideal” (p.118), aspecto comum na tradição pragmatista. Já Pogrebinski (2005) destaca que a filosofia pragmatista é, sem dúvida, tão prática quanto a marxiana. A constatação da autora pode ser identificada na passagem em que Marx afirma que “a vida social é essencialmente prática. Todos os mistérios que desviam a teoria para o misticismo encontram sua solução racional na prática humana e na compreensão desta prática” (Marx, 1999, p.7). Além da centralidade da prática, pode-se ainda perceber, nas ideias de Marx, a presença de três aspectos que compõem as bases do pragmatismo: o antifundamentalismo – rejeição a princípios imutáveis e apriorísticos –, o contextualismo – ênfase na atuação do contexto no desenvolvimento do pensamento –, e o consequencialismo – a aceitação de que as ações humanas interferem na história (Pogrebinski, 2005). No mesmo sentido, Joas (1999) reforça que Marx se torna incompreensível quando não se entende sua teoria fundamentada na ação, e esse é outro ponto que o liga ao pragmatismo, ou seja, olhar para os sujeitos atuando em atividades conjuntas em uma determinada situação.

Embora seja compreensível que Marx (2015) esteja mais interessado no entendimento da exploração do trabalho no bojo de uma sociedade organizada pela divisão de classes, e que Quéré (2018) se volte para a análise dos fenômenos sociais a partir de uma perspectiva comunicacional, inferimos que outro ponto de afinidade teórica está no fato de ambos partirem de uma concepção ampliada dos conceitos centrais de suas reflexões. Quéré (2018) olha para a comunicação não como um fenômeno meramente representacional ou com intencionalidades prévias, mas como efetivamente uma ação coletiva, uma atividade com capacidade constitutiva, tanto da subjetividade dos sujeitos quanto da objetividade do mundo.

Em conceituação também abrangente, Marx (2015) define o trabalho como toda atividade social de interferência objetiva que garanta a sobrevivência humana, que tem por consequência a transformação do meio e do próprio sujeito que o executa, visto que, a cada novo objeto construído, novas possibilidades lhe são apresentadas. Em outras palavras, para Marx (2015), o trabalho é uma característica ontológica do ser social, uma vez que é a categoria que permite ao ser humano superar as determinações da natureza e construir sua própria história em sociedade. Sua abordagem, portanto, rejeita perspectivas que enxergam o trabalho apenas em sua forma de emprego assalariado, como venda e compra da força de trabalho no mundo capitalista.

Ao alargarem os conceitos de trabalho e comunicação, Marx e Quéré, respectivamente, passam a reconhecer os sujeitos não mais como espectadores contemplativos de suas histórias ou como reles atores que representam linguisticamente a

7 Isso não significa dizer que o filósofo dava menos importância aos aspectos comunicacionais na vida social, inclusive, em um outro trecho, ele destaca: “a linguagem é tão antiga quanto a consciência – a linguagem é a consciência real, prática, que existe também para os outros homens, que existe, portanto, também primeiro para mim mesmo e, exatamente como a consciência, a linguagem só aparece com a carência, com a necessidade dos intercâmbios com os outros homens” (Marx; Engels, 2001, p.24-25). Assim, entendemos que Marx reconhecia a comunicação como uma categoria essencial, mas não a reconhecia como uma ação concreta.



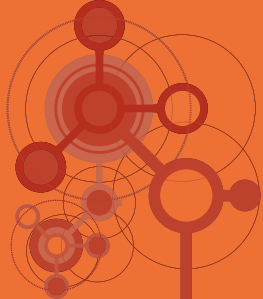
realidade. A ampliação da concepção de trabalho e comunicação ajuda os pensadores a verem essas categorias como formas genuínas de ação e como processos constituidores da objetividade e da subjetividade, levando-os a entender que não há outro real para além daquele construído pela atividade social dos humanos. Assim, trabalho e comunicação são entendidos como ações coletivas que produzem constantemente o novo no mundo e, portanto, têm potencial de mudar a realidade e os sujeitos nelas envolvidos.

As proximidades teóricas apresentadas nos levam também a pensar os pontos de complementariedade entre os autores. Neste sentido, Quéré (2018) nos ajuda a colocar a comunicação no conjunto das atividades de criação e transformação da realidade – característica que o pensamento marxiano identificava no trabalho –, mas pouco disse sobre outros processos paralelos. De modo recursivo, Marx, ao entender as práticas da vida social como sínteses das contradições do sistema produtivo, traz a possibilidade de compreendermos a comunicação como uma atividade que se realiza sob condições de disputas de forças antagônicas, conformadoras do agir dos seres humanos em cada tempo histórico. Essa contribuição se baseia em uma das mais célebres frases do pensador: “os homens fazem sua própria história; contudo, não a fazem de livre e espontânea vontade, pois não são eles quem escolhem as circunstâncias sob as quais ela é feita, mas estas lhes foram transmitidas assim como se encontram” (Marx, 2011, p.25).

A última citação é um convite de Marx para a apreensão dos movimentos conflituosos e das dinâmicas contraditórias do sistema produtivo que interferem no cotidiano, encarando a práxis como um composto dialético entre a subjetividade dos sujeitos e a objetividade do sistema produtivo no qual estão inseridos. “O modo de produção da vida material condiciona o processo de vida social, política e intelectual. Não é a consciência dos homens que determina o seu ser; ao contrário, é o seu ser social que determina sua consciência” (Marx, 2008, p.47). Cabe destacar que as determinações, para Marx, não significam a total falta de inventividade dos humanos; na verdade, o pensador está chamando atenção para o fato de que o presente é também constituído dos movimentos históricos anteriores a ele. Esses últimos, segundo Marx (2015), são agenciados pelos próprios humanos, o que nos leva a concluir que os seres humanos agem – se comunicam – sob condições pré-existentes criadas pelos próprios seres humanos.

É nesse sentido que os processos sociais do presente só podem existir porque têm em si traços de determinações de acontecimentos anteriores. Essas determinações se manifestam na vida social na forma de fenômenos singulares, em objetos únicos que trazem em si a síntese contraditória das forças determinantes constituintes da realidade e a singularidade da experiência fenomênica. Essa é a relação dialética entre passado e presente, entre a continuidade e o ineditismo: só é possível existir o singular no mundo porque ele é uma expressão fenomênica composta por múltiplas determinações nele contidas. O que foi dito é resumido por Lukács (2018) ao dizer que: “a singularidade é, precisamente, tal como a generalidade, uma das categorias fundamentais de todo ser: não há existente que não exista ao mesmo tempo como exemplar de seu gênero (geral) e como objetividade única (singular)” (p.44).

É por esse motivo que as determinações para Marx não são condições abstratas inevitáveis, visto que são resultantes dos agenciamentos concretos dos próprios seres humanos e de suas escolhas organizativas da sociedade; assim como também não são estanques, uma vez que são processualidades suscetíveis a modificações todas as vezes que se manifestam na singularidade de um fenômeno. Assim, a relação entre singularidade e determinação é dialógica: os momentos singularizantes são a mediação indispensável para a existência das determinações históricas, levando essas últimas a uma constante transformação, ao passo que cada fenômeno singular só é possível devido aos traços de continuidade de seu tempo neles inscritos. Portanto, Marx não nega a inventividade humana, ele apenas destaca que o novo é dialeticamente constituído do velho nele inculcido. “Por isso, cada momento do processo é único, irrepetível – o que quer dizer, é novo, inédito – e, concomitantemente, é portador de todas as determinações passadas que condicionaram sua gênese” (Lessa, 2001, p.93).



Tomar essa reflexão nos objetos de estudo da comunicação organizacional é pensar que, sem as determinações do modo de produção, os processos comunicacionais seriam o mais absoluto caos de ineditismos, pois não possuiriam qualquer conexão de continuidade com seu tempo. Assim como, sem a singularidade de cada fenômeno comunicacional, os processos de determinações desapareceriam, visto que não haveria a possibilidade de se manifestarem no real.

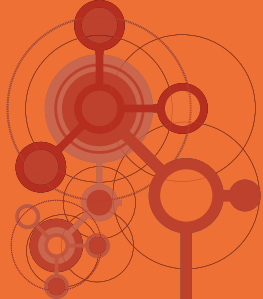
Também cabe dizer que, ao falar de determinações do modo de produção, a contribuição de Marx aparenta se limitar a objetos investigativos de característica macrossocial. Embora, de fato, essa seja a principal preocupação do autor, o perfil dialético de seu pensamento nos leva a discordar dessa ideia. Isso porque é possível utilizar a reflexão marxiana na compreensão da constituição também dos objetos da vida cotidiana, já que no micro estão contidas as determinações materiais de um tempo. A realidade é a síntese do micro e do macro, do fenomênico e do histórico, do singular e do contínuo, e nisso está o desafio e a riqueza de entender essas contradições, essas forças opostas que constituem a realidade, afinal, elas são, ao mesmo tempo, a afirmação e a negação de alguma coisa. Isso, levado ao estudo da comunicação organizacional, é entender que, como é dito por Grohmann (2016), nem tudo é só dominação/estrutura e nem só resistência/ação.

As contradições do capitalismo não podem ser desprezadas no processo de compreensão dos objetos que compõem a vida social, sejam de natureza micro ou macro. A respeito disso, Grohmann (2014) explica que

É preciso, nos estudos de comunicação, compreender dialeticamente a realidade, a partir da dinâmica e das contradições da vida social, na relação metodológica e teórica entre o "micro" e o "macro", considerando os sujeitos como seres sociais, relacionando seus discursos e práticas à sociedade onde se vive. (p.227)

A partir do que já foi apresentado, concordamos com Quéré (2018), para quem a comunicação constitui objetivamente o mundo, cria de fato uma realidade coletiva entre os seres humanos. Porém, visto que há determinações presentes no sistema produtivo que organizam a vida social de cada tempo histórico, pensar o poder constitutivo da comunicação como autônomo é pensá-lo como imaculado da dialética que institui o mundo. Assim, achamos importante essa ponte entre Quéré e Marx, ou seja, concordamos que os processos de comunicação são ações que constituem e transformam a realidade, no entanto, quando essa afirmação é tomada sem a observância das determinações históricas e materiais de uma sociedade, pode-se levar a falsas impressões de total liberdade e inventividade das atividades dos sujeitos. Isso leva ao que Marx (2015) chamou de "fetichismo": a percepção de que o modo como as coisas se apresentam é sua totalidade, de modo que sua constituição, os processos ontológicos contraditórios nelas embutidos, são desconsiderados. Assim, o fetichismo na comunicação aconteceria quando se esquece que até mesmo o que os processos comunicacionais instituem como novo é, dialeticamente, formado por traços do passado, que, contraditoriamente, aparentam estar superados, quando, na verdade, têm relação de interdependência com o que é criado.

Portanto, retomando a trajetória analítica de Marx, ir do concreto representado ao concreto pensado e, depois, retornar ao concreto agora compreendido em suas contradições constitutivas pode ser aplicado a vários objetos pesquisados pela comunicação organizacional – como campanhas, ações institucionais, processos internos de comunicação, documentos, materiais audiovisuais, discursos oficiais e não oficiais, crises de imagem e estudos de reputação e marcas –, desde que esses sejam vistos como ações objetivas dos seres humanos com potencial de transformação da realidade. E é exatamente isso que Quéré (2018) propõe ao pensar a comunicação, por isso, também é possível compreendê-la a partir de suas determinações contraditórias constitutivas. Nesse sentido, o objeto comunicacional analisado deixa de ser um mero recorte do presente e passa a ser a síntese de uma ação que constrói o mundo (Quéré, 2018), isto é, aponta para o futuro, ao passo que é determinada pelos processos que a antecedem (Marx, 2008). Em suma, a complementariedade entre os autores poderia ser resumida como: os sujeitos constroem a realidade, inclusive as organizações, a partir de seus processos comunicacionais, não de acordo



com sua própria vontade, mas com as determinações contraditórias históricas e materiais de seu tempo, essas também de responsabilidade dos sujeitos.

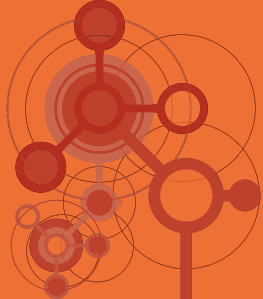
Acreditamos que outro ganho da aplicação conjugada do pensamento de Marx e Quéré é a contribuição para a consolidação da comunicação como um campo legítimo do conhecimento. Isso se dá pelo fato de que, colocando os objetos investigados como centrais nas análises, destacando que as demandas metodológicas partem deles, torna-se desnecessário utilizar ferramentas analíticas com categorias apriorísticas, visto que as atividades comunicacionais analisadas dizem por elas próprias a realidade em que acontecem, pois são a síntese das forças constitutivas do mundo, basta ao pesquisador reproduzi-las conscientemente e compreendê-las para que sejam transformadas. O que não reduz a importância de o pesquisador ter à disposição um repertório consolidado de leituras que o ajudarão nessa etapa de decomposição da complexidade da realidade representada.

Por fim, não queremos afirmar que, por não utilizarem a perspectiva histórico-dialética marxiana, as pesquisas em comunicação organizacional deixam de observar as determinações que constituem a sociedade. Obviamente, é possível chegar a essas conclusões por outras vias. O que pontuamos são os ganhos que a consolidação de uma ciência que se posiciona do lado dos oprimidos pode trazer para os estudos dessa subárea. Isso pode ser alcançado pelas principais ideias de Marx, principalmente quando resgatadas suas noções ontológicas do ser social, sua observação minuciosa das contradições que constituem realidade, sua visão da objetividade como polo regente do conhecimento, sua preocupação em superar uma sociedade de classes e em seu modo de fazer pesquisa, voltado para a vida em sua concretude, no movimento da sociedade a partir das ações constantes dos seres humanos e no fim da exploração dos trabalhadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partimos do pressuposto de que a comunicação não é um mero processo representacional, ela é uma ação coletiva concreta que (re)constrói objetiva e subjetivamente o mundo (Quéré, 2018). Isso colocado, nos apoiamos em Marx (2015) para demonstrar que essa ação ocorre no bojo das contradições de seu tempo histórico, derivadas do sistema produtivo organizador da sociedade e que, portanto, a comunicação é, de fato, uma prática. Contudo, uma prática tão contraditória como qualquer outra atividade social e que, por mais que apresente o potencial de criar, traz em si, dialeticamente, o passado, de modo que somente uma grande cisão – como uma revolução – teria o potencial de interromper seus traços de reprodução da continuidade.

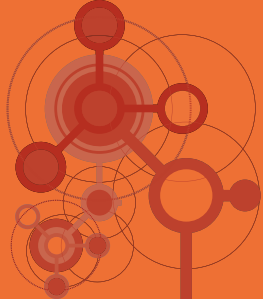
A intenção de nosso convite para trazer – ou trazer de volta – a reflexão marxiana para os estudos da comunicação organizacional, atualizada com a perspectiva de Quéré, está no fato de acreditarmos que essa subárea poderá tanto contribuir em pontos não desenvolvidos por esses autores – como as especificidades dos processos comunicacionais no contexto das organizações – quanto se apropriar dessa combinação para a compreensão da ontologia contraditória de seus objetos de estudo, visto que as organizações se apresentam como sínteses mais aparentes das determinações do capitalismo. Assim, fazer essa incursão ontológica, desincrustando os processos constitutivos dos objetos e, em seguida, voltar a eles com suas partes identificadas para, aí sim, responder às questões específicas do campo, é um caminho para se evitar conclusões que favorecem a consolidação da realidade como dada, ponto combatido pela filosofia revolucionária de Marx. Isso não significa desconsiderar todo o acúmulo epistemológico já construído pela subárea. Ele continua importante e deve ser adotado sempre que necessário. O detalhe para o qual chamamos a atenção é que, muitas vezes, se parte da concepção de um mundo já consolidado, o que nos parece pouco efetivo para fazer emergir as contradições do capitalismo e, consequentemente, contribuir com a libertação da classe trabalhadora.



Por fim, tentamos atualizar os conceitos de Marx e desmitificar algumas críticas a seu pensamento, pontos que podem ter sido o motivo de sua invisibilidade nas pesquisas da comunicação. Fizemos isso demonstrando que suas contribuições não são só econômicas, que sua abordagem não é determinista, e que seu pensamento ainda é potente para entender um sistema produtivo que não foi superado, embora a cada dia se apresente mais sofisticado. Assim, esperamos que este artigo seja um incentivo tanto para quem gostaria de começar a dialogar com a literatura marxiana quanto para quem se sente provocado a questionar sua perspectiva e aplicabilidade nos estudos da comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 11.ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BOUZON, Arlette; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de. As revistas científicas de comunicação organizacional e suas marcas epistemológicas: um estudo comparativo entre França e Brasil. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v.38, n.1, p.129-149, 2015.
- CÓRDOBA, Sandra Orjuela. Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10 revistas latinoamericanas. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.152-163, 2019.
- EAGLETON, Terry. *Marx estava certo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.
- GROHMANN, Rafael. Marx de volta? Na comunicação? *Revista Mídia e Cotidiano*, Niterói, v.4, n.4, p.213-231, 2014.
- GROHMANN, Rafael. *As classes sociais na comunicação*: sentidos teóricos do conceito. 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- HARVEY, David. *17 contradições e o fim do capitalismo*. São Paulo: Boitempo, 2016.
- JOAS, Hans. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan (org.). *Teoria social hoje*. São Paulo: Ed. Unesp, 1999. p.127-174.
- KUNSCH, Margarida Krohling. Comunicação organizacional e Relações Públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v.1, n.1, p.69-96, 2011.
- LESSA, Sérgio. Lukács e a ontologia: uma introdução. *Outubro*, São Paulo, n.5, p.83-100, 2001.
- LUKÁCS, G. *Para uma ontologia do ser social*. Maceió: Coletivo Veredas, 2018.
- MARX, Karl. *Teses sobre Feuerbach*. [S.l.]: Ed. Ridendo Castigat Mores, 1999.
- MARX, Karl. *Contribuição à crítica da economia política*. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008.
- MARX, Karl. *O 18 de brumário de Luís Bonaparte*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MARX, Karl. *O Capital*: crítica da economia política. Livro 1: O processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, 2015.



MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

POGREBINSCHI, Thamy. *Pragmatismo*: teoria social e política. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2005.

QUÉRÉ, Louis. De um modelo epistemológico da comunicação a um modelo praxiológico. In: FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula (org.). *O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2018. p.15-50.

ROMANCINI, Richard. *O campo científico da comunicação no Brasil*: institucionalização e capital científico. 2006. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SANTOS, Gustavo Azevedo da Silva; CURVELLO, João José Azevedo. Teorias da comunicação organizacional: produção científica da Abrapcorp entre 2011 e 2012. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 12., 2018, Goiânia. *Anais[...]*. Goiânia: Abrapcorp, 2018. p.169-175.

SANTOS, Maria Lúcia Salgueiro dos; QUADROS, Claudia Irene de. Interação e satisfação de trabalhadores da base fabril no Facebook. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.31, p.69-82, 2019.

SILVA, Daniel Reis; LIMA, Fábria Pereira. O discurso do empreendedorismo e inovação nas relações de trabalho. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.31, p.172-183, 2019.

SILVA, Luíza Mônica Assis; MAGALHÃES, Daniella Rocha. Prevenção e erradicação do trabalho infantil: mediações e comunicação pública. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.204-213, 2017.

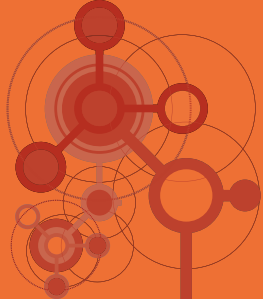
SOUZA, José Crisóstomo de. Teses ad Marx: para uma crítica ao (não-)pragmatismo de Marx. *Cognitio*, São Paulo, v.13, n.1, p.115-144, 2012.

STUMPF, Ida Regina Chittó; BRANCO, Zuleika de Souza. Análise de citações dos artigos da Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (1985-2008). *Informação & Informação*, Londrina, v.15, n.1esp., p.93-109, 2010.

TONET, Ivo. *Método científico*: uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács, 2013.

---

Artigo recebido em 14.05.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Novo padrão brasileiro de rotulagem de alimentos embalados: modelos, discursos e controvérsias

New Brazilian standard for food package labeling: models, discourses, and controversies

Nueva norma brasileña para el etiquetado de alimentos envasados: modelos, discursos y controversias



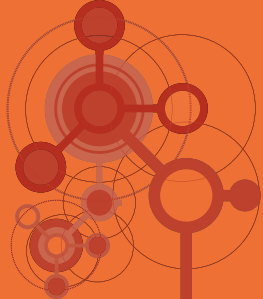
### Lucas de Vasconcelos Teixeira

- Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP).
- Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM-SP.
- Bolsista Capes-Prousp.
- Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação, discursos e biopolíticas do consumo (Biocon).
- E-mail: lvteixeira@gmail.com



### Tânia Márcia Cezar Hoff

- Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da ESPM-SP.
- Doutora em Letras pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP).
- Coordenadora do Grupo de Pesquisa Biocon, da Cátedra Maria Aparecida Baccega e do Comitê de Ética em Pesquisa da ESPM.
- E-mail: thoff@espm.br



## Resumo

O objetivo deste artigo é examinar as disputas sobre o novo padrão de rotulagem nutricional brasileiro. A empiria é composta por entrevistas concedidas por representantes de entidades vinculadas à indústria alimentícia ou sociedade civil. A metodologia é a análise de conteúdo. Os resultados reverberam para além dos rótulos, envolvendo relações de poder, discursos e produção de verdades. A controvérsia entre comida natural e ultraprocessada permeia esses discursos, cada qual buscando legitimar suas próprias verdades.

PALAVRAS-CHAVE: ROTULAGEM DE ALIMENTOS • DISPUTAS DISCURSIVAS • RELAÇÕES DE PODER • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ANÁLISE DE CONTEÚDO.

## Abstract

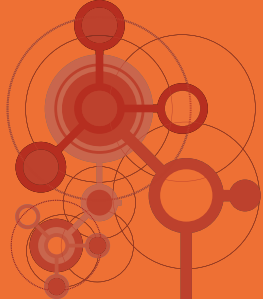
This article aims to examine the disputes over the new Brazilian nutrition labeling model based on interviews with representatives of entities connected to the food industry or civil society. Data underwent content analysis, and the results reverberate beyond the labels, involving power relations, discourses, and production of truths. These discourses address the controversy between natural and ultra-processed food, each seeking to legitimize its own truths.

KEYWORDS: FOOD LABELING • DISCURSIVE DISPUTES • POWER RELATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • CONTENT ANALYSIS.

## Resumen

Este artículo se propone analizar las disputas sobre el nuevo modelo brasileño de etiquetado nutricional. El corpus se compone de entrevistas concedidas por representantes de entidades vinculadas a la industria alimentaria o la sociedad civil. La metodología es el análisis de contenido. Los resultados repercuten más allá de las etiquetas, ya que involucran relaciones de poder, discursos y producción de verdades. La controversia entre los alimentos naturales y los ultraprocesados impregna estos discursos, cada uno de los cuales busca legitimar sus propias verdades.

PALABRAS CLAVE: ETIQUETADO DE ALIMENTOS • DISPUTAS DISCURSIVAS • RELACIONES DE PODER • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ANÁLISIS DE CONTENIDO.



## INTRODUÇÃO

**A**lém das funções de proteger e envolver os bens, as embalagens precisam atrair visualmente a atenção dos consumidores nas gôndolas dos supermercados em meio a vários produtos da mesma categoria de diferentes fabricantes (Clement; Kristensen; Grønhaug, 2013). Configuram-se como a peça de comunicação mais relevante no estímulo do comportamento de compra por impulso (Kuvykaite; Dovaliene; Navickiene, 2009), pois impactam os consumidores no momento crucial de decisão de compra: o ponto de venda (Ampuero; Vila, 2006). Por isso, o aspecto visual do design da embalagem é um importante influenciador na avaliação dos consumidores em relação a diversos tipos de produtos, como os gêneros alimentícios (Wang, 2013). Segundo Skaczkowski *et al.* (2016), os consumidores costumam dar mais importância à embalagem, marca e rotulagem na escolha de alimentos e bebidas que não são considerados saudáveis em comparação com a comida *in natura*, uma vez que são indulgências idealmente consumidas esporadicamente.

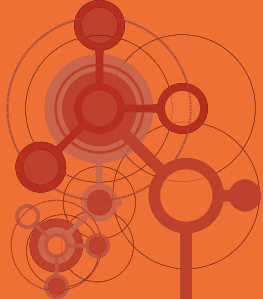
Neste contexto, o processo decisório sobre a inserção de chamadas de advertência na rotulagem frontal de alimentos embalados no Brasil é revelador de estratégias, disputas e discursos. Para Khandpur *et al.* (2019), essas advertências fornecem subsídios aos consumidores para uma melhor seleção, compra e consumo de gêneros alimentícios saudáveis, ao informar no rótulo frontal quais produtos contariam com altos níveis de sódio, açúcar e gordura. Nesta visão, os alimentos considerados não saudáveis são os industrialmente processados, normalmente ultraprocessados, ou seja, alimentos prontos para consumo ou que precisam somente ser esquentados e que são produzidos a partir de substâncias extraídas de alimentos e/ou sintetizadas em laboratório (Menegassi *et al.*, 2018). Assim, de acordo com representantes da sociedade civil, é preciso levar em conta o “grau de processamento dos alimentos” (Monteiro *et al.*, 2016). Por outro lado, para o setor industrial, deve-se avaliar os nutrientes presentes nos alimentos para uma dieta equilibrada. Conforme Laudan (2001), foi a comida industrialmente processada que permitiu a pessoas de todas as classes sociais pagar por uma alimentação segura e nutritiva, o que melhorou a saúde dos indivíduos e aumentou a expectativa de vida de contingentes populacionais e mesmo de países inteiros.

Sato *et al.* (2019) listam países que já adotaram ou estudam implementar algum padrão de advertência na rotulagem frontal, como o Chile e o Canadá, e também os modelos pesquisados, por exemplo: 1) semáforo, que destaca altos e baixos níveis de nutrientes de um alimento e sua contribuição equivalente ao consumo de um adulto, ressaltando aspectos ruins com a cor vermelha e os bons com a cor verde; 2) triângulos pretos, com o aviso “alto em” para determinado nutriente. Esses e outros modelos de advertência foram considerados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), entidade responsável pela regulamentação da rotulagem de alimentos no Brasil. Porém, o padrão aprovado foi um modelo de lupa<sup>1</sup> que não foi investigado em artigos científicos como os modelos anteriormente citados. Por exemplo, Khandpur *et al.* (2018) argumentam que a advertência com os triângulos pretos seria a melhor alternativa para desestimular o consumo de alimentos que os estampassem.

Isto gerou uma controvérsia sobre a influência das indústrias alimentícias nesta decisão e possíveis conflitos de interesse. Afinal, o desestímulo à compra de produtos com advertências poderia ocasionar queda na rentabilidade destas empresas. Neste sentido, a contribuição deste artigo versa sobre o debate acerca do novo padrão de rotulagem brasileira ao visibilizar os atores da sociedade civil e das indústrias alimentícias que participaram desta contenda e ouvir as versões de alguns de seus representantes em relação a este processo de aprovação.

Assim, examinamos as disputas que giram em torno do processo de aprovação da rotulagem nutricional frontal de advertência a altos níveis de sódio, açúcar adicionado e gordura saturada em alimentos embalados aprovada no final de 2020 pela Anvisa, bem como os embates de poder subjacentes por meio de entrevistas concedidas por representantes de entidades ligadas à sociedade civil e também de associações relacionadas com as indústrias alimentícias.

<sup>1</sup> Disponível em: [https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2020/aprovada-norma-sobre-rotulagem-nutricional/apresentacao-rotulagem-nutricional\\_19a.pdf](https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2020/aprovada-norma-sobre-rotulagem-nutricional/apresentacao-rotulagem-nutricional_19a.pdf). Acesso em: 29 abr. 2021.



## REFERENCIAL TEÓRICO

Para Foucault (2015), o poder não é algo universal e estável, uma vez que é constituído historicamente nas práticas sociais, de modo que penetra na vida cotidiana dos sujeitos e se manifesta nas práticas discursivas. Assim, não se trata de repressão ou dominação do Estado ou das grandes corporações, mas dos micropoderes que se relacionam com o poder constituído e que não são localizáveis na estrutura social. Para o autor, o poder não existe senão em ato, nas relações entre os sujeitos.

O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir. (Foucault, 2015, p.45)

Neste sentido, os micropoderes gerenciam a vida dos indivíduos, controlam suas ações e servem-se de suas potencialidades ao mesmo tempo que buscam diminuir as resistências, ou seja, aumentam a utilidade econômica e reduzem a capacidade de reflexão política dos sujeitos, visto que penetram profundamente a trama da sociedade (Foucault, 2015). Cada sociedade possui seu regime de verdade: “os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros” (Foucault, 2015, p.52).

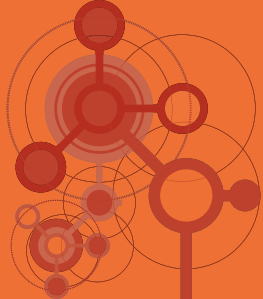
Para Foucault (2015), a verdade está, pois, centrada no discurso científico e nas instituições que o produzem, sendo sempre mobilizada pela produção econômica e pelo poder político. Nesta perspectiva, Kraemer *et al.* (2014) concebem o conceito de “poder-conhecimento”, pois “o discurso que ordena a sociedade é sempre o discurso daquele que detém o conhecimento” (p.1346). O discurso científico enquadra-se nesta visão tanto para leigos que aceitam os efeitos do poder quanto por parte dos profissionais e cientistas que estão ligados aos sistemas de poder produtores desses discursos de verdade. Por exemplo,

a terapêutica em Nutrição, baseada em uma racionalidade em que a cura seria o restabelecimento do estado *normal*, atribui à alimentação saudável um conceito normativo, um valor idealizado. Trata-se de uma alimentação de caráter dietoterápico, baseada em necessidades individuais, que prescreve a moderação e o controle na ingestão de alimentos energéticos, ricos em sódio, gorduras saturadas e trans e incentiva o consumo de alimentos fontes de fibras, vitaminas e minerais, como as frutas, legumes e verduras. (Kraemer *et al.*, 2014, p.1349)

Com efeito, os alimentos são tratados como medicamentos, o que, para Kraemer *et al.* (2014), separa o alimento do contexto e das práticas cotidianas dos sujeitos. Por sua vez, o Guia Alimentar para a População Brasileira procura avaliar não somente o conteúdo dos alimentos em nutrientes, mas a história e a cultura contida nos alimentos para a promoção de sistemas alimentares sustentáveis (Monteiro *et al.*, 2016). A principal controvérsia em relação ao guia se dá por causa de sua classificação alimentar por grau de processamento, especialmente o último grupo: alimentos ultraprocessados. Para Monteiro *et al.* (2016), os alimentos ultraprocessados são formulações industriais que utilizam aditivos, conservantes e estabilizantes que não costumam estar presentes nas preparações caseiras, mantendo pouco ou mesmo nada do alimento *in natura*.

De um lado, há os que acusam as indústrias fabricantes de produtos ultraprocessados de se valerem de sua capacidade econômica para fazer que seus interesses comerciais prevaleçam (Mariath; Martins, 2020). Para as autoras, o lobby lícito é válido porque aproxima a tomada de decisão do que os grupos organizados pleiteiam, mas pode haver problemas quando existe desequilíbrio de forças entre esses grupos, com resultados que podem ser contrários ao interesse público.

Por outro lado, existem os que defendem que alimentos industrialmente processados não são parte do problema, mas da solução para termos sistemas alimentares sustentáveis no futuro (Wiseman *et al.*, 2019). Para os autores, a indústria de alimentos teria a capacidade de inspirar uma mudança do consumidor para escolhas mais saudáveis e sustentáveis, por exemplo, ao desenvolver análogos de carne (*plant-based*) com ingredientes saudáveis, perfil de nutrientes equilibrado e baixo impacto ambiental em uma nova geração de alimentos processados bons para os indivíduos e para o planeta. Assim, conforme Laudan (2001), desprezar a comida industrialmente processada é problemático, tal qual os operários que abominavam as máquinas da Revolução Industrial por destruírem seu modo de vida tradicional.



## METODOLOGIA

De acordo com Bardin (2010), a análise de conteúdo objetiva superar a incerteza – ver na mensagem o que está efetivamente contido – e enriquecer a leitura ao descobrir as estruturas de que, *a priori*, não se tem compreensão. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que vai desde o cálculo de frequências até a extração de estruturas traduzíveis em modelos quantificáveis (Bardin, 2010). Deste modo, recorre-se a esta metodologia para decupar as entrevistas realizadas com representantes de diferentes faixas do espectro da controvérsia para a identificação de regularidades, dissonâncias e posicionamentos expressos nas falas dos entrevistados sobre a definição do novo padrão brasileiro de rotulagem de alimentos embalados.

Deste modo, esta pesquisa é do tipo exploratória, por seu caráter descritivo e de apresentação de situação. Os procedimentos metodológicos para realização da análise de conteúdo são apresentados a seguir, a saber: critérios de coleta de dados primários, realização das entrevistas e tratamento de dados.

### Coleta de dados

Quanto aos critérios de coleta de dados primários – seleção dos entrevistados: 1) realizou-se contato por e-mail com nove entidades atuantes no setor alimentício, favoráveis ou contrárias aos alimentos ultraprocessados, sendo que cinco concordaram em participar; 2) aquelas que responderam elegeram um representante como contato a ser entrevistado; 3) os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e puderam expressar seus conhecimentos e suas experiências com liberdade para manifestar-se conforme sua vontade, sem constrangimentos por parte do condutor da entrevista. Foi dada a garantia de que o nome ou dados pessoais dos participantes não seriam citados, sendo mencionado somente como “entrevistado”, “colaborador” ou “representante” de determinada entidade/associação. O estudo recebeu aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)<sup>2</sup>.

### Entrevistas

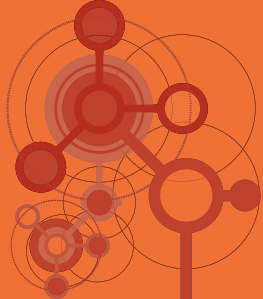
Quanto à realização das entrevistas: 1) foram realizadas de modo on-line, em março de 2021, e foram registradas em áudio. É pertinente destacar que foram feitas outras perguntas, mas neste artigo temos o recorte somente para a questão da rotulagem; 2) segundo o critério de suficiência comparativa de Orozco-Gómez e Reyes (2012), o limite de entrevistados é dado pela redundância informativa sobre o que se busca. Estipulamos quatro entrevistas como número mínimo, sendo dois depoimentos favoráveis à alimentação natural e dois favoráveis aos alimentos industrializados; 3) de um lado, obteve-se sucesso nesta empreitada, uma vez que foram feitas quatro entrevistas com entidades que apoiam a alimentação natural. São elas: o Núcleo de Pesquisas Epidemiológicas em Nutrição e Saúde Pública da Universidade de São Paulo (Nupens-USP); o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec); a ACT Promoção da Saúde, em sua divisão que trata da alimentação saudável; e a Associação Brasileira de Nutrição (Asbran). Por outro lado, somente uma entidade que representa as indústrias alimentícias concordou em participar da pesquisa, a Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição (Sban).

### Tratamento de dados

Quanto ao desenvolvimento da análise de conteúdo das entrevistas, foi implementado o seguinte tratamento de dados: 1) organização e codificação das entrevistas em unidades de informação, resultando em uma análise lexical e de correlação dos termos com a

<sup>2</sup> CAAE 37309920.9.0000.9127.

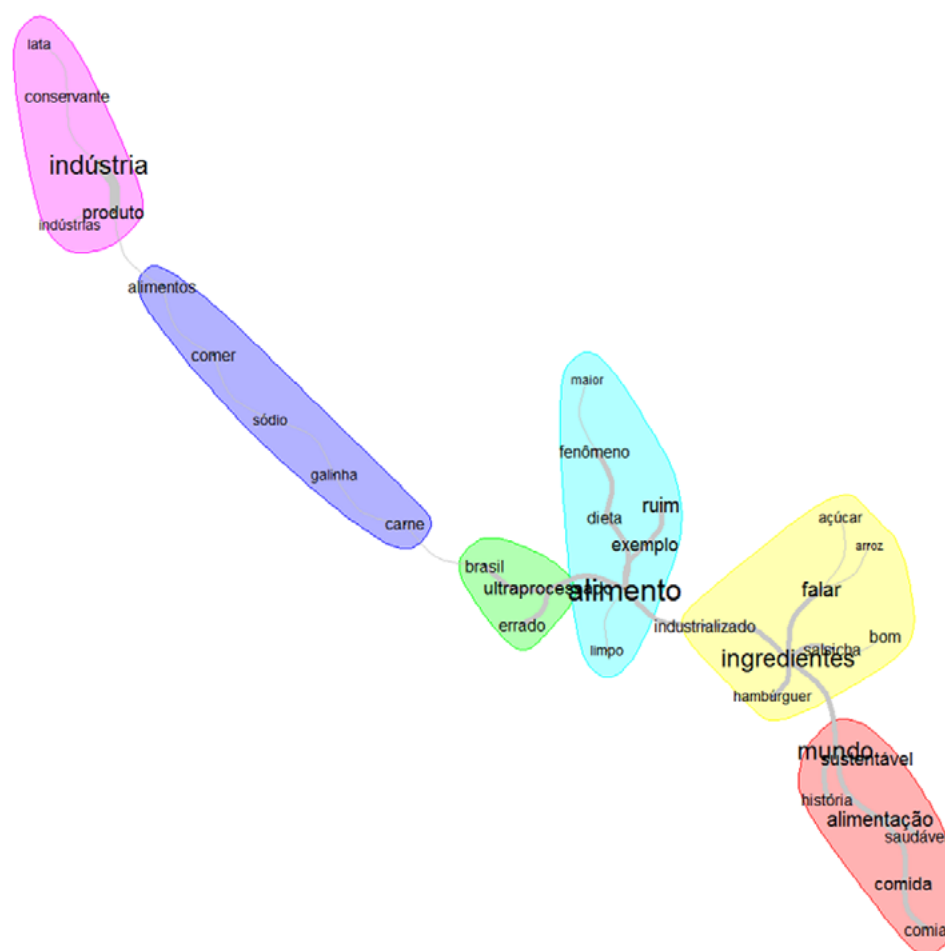




Com o propósito de compreender o modo como as palavras relacionam-se umas com as outras dentro das linhas argumentativas, efetuou-se a análise de similitude (Figuras 2 e 3), criando conjuntos de palavras separados por cores com conexões mais ou menos espessas a depender da intensidade da relação entre os *clusters*. Somente as palavras com três ou mais recorrências são mostradas na figura 2. Verbetes como “não” e “gente” foram retirados pelos mesmos motivos apontados na análise de nuvens de palavras.

Identificamos que há uma forte ligação entre indústria e produto no *cluster* superior. No conjunto verde, percebe-se que o entrevistado descreve que o ultraprocessado é condenado no Brasil, visto como algo errado. Relacionando com a entrevista, temos o depoimento de que a palavra “ultraprocessado” surgiu no Brasil e que é um conceito ruim que vem sendo disseminado em outros países. Por isso, entendemos que os *clusters* verde e azul claro estão com sobreposição no grafo, ao traçar uma relação entre alimento, exemplo e ruim.

Figura 2: Análise de similitude do entrevistado da indústria alimentícia



Fonte: elaborada pelos autores por meio do software Iramuteq.

Na figura 3, temos o grafo da estrutura da construção dos textos da ACT, Idec, Nupens e Asbran. Somente as palavras com seis ou mais recorrências são mostradas. Se utilizássemos um limite menor de recorrências, haveria sobreposição de palavras, o que dificultaria a leitura e compreensão do grafo.

O *cluster* central, em roxo, relaciona a Anvisa a processos e discussões de propostas. A conexão com o eixo superior por via da expressão “consulta pública” e na sequência “lupa” salienta o modelo de rotulagem escolhido. Relacionando com as entrevistas, é importante destacar que o modelo de lupa aprovado pela diretoria da Anvisa não foi o padrão debatido nas consultas públicas, e que, segundo os entrevistados, um modelo diferente de lupa já havia sido objeto de alguns poucos estudos científicos e demonstrou não cumprir tão bem o papel de advertência como o de triângulos pretos.

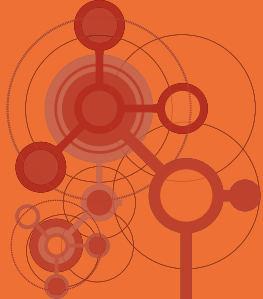
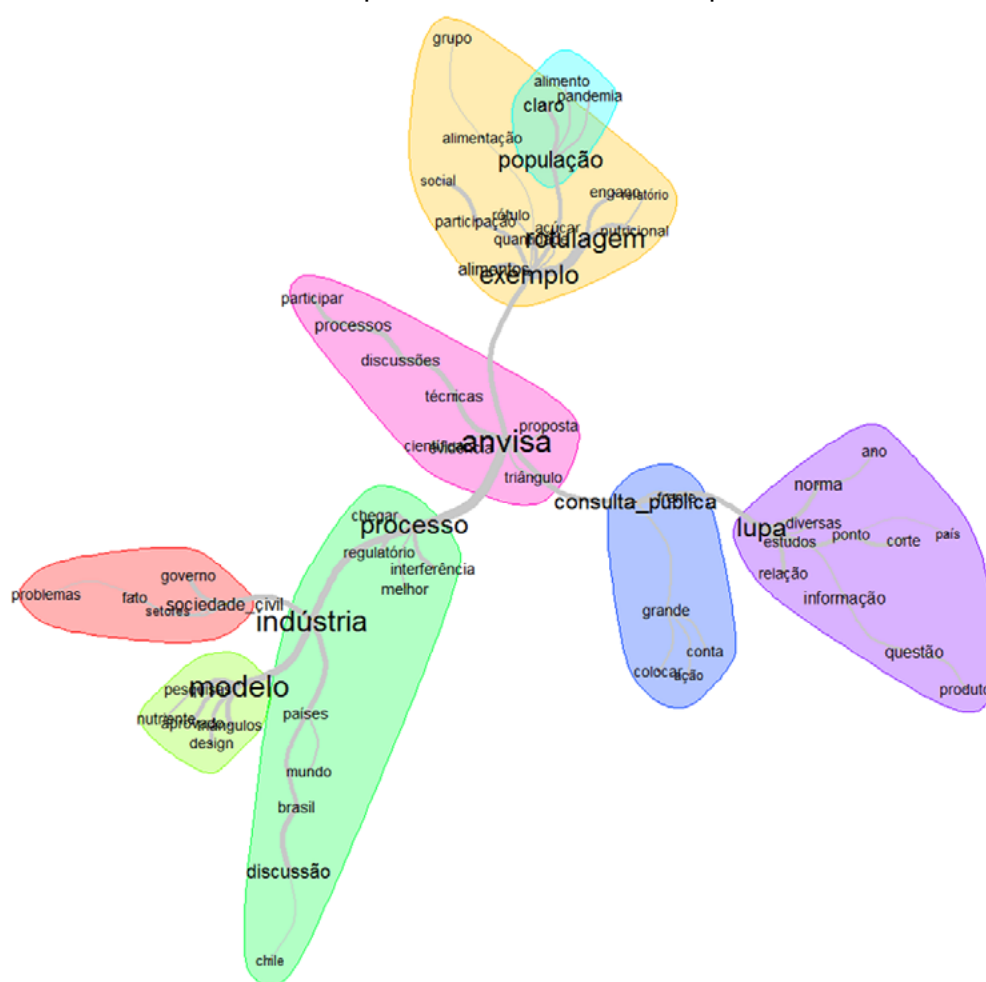


Figura 3: Análise de similitude das quatro entrevistas de representantes da sociedade civil



Fonte: elaborada pelos autores por meio do software Iramuteq.

Considerando o eixo da esquerda, temos a estruturação desse raciocínio, uma vez que no *cluster* verde claro temos a sequência “processo”, “interferência” e “regulatório” que se conecta aos conjuntos vermelho “sociedade” e “governo” e verde claro “modelo”, “triângulos”. Recorrendo às entrevistas, os representantes da ACT e do Idec foram mais enfáticos ao relatar a possível interferência por parte das indústrias, por meio de associações, para inviabilizar o modelo dos triângulos, que seria ruim para os negócios.

Na parte superior, em que temos o *cluster* amarelo, evidencia-se a importância da rotulagem para demonstrar à população os atributos de determinado alimento de forma clara e evitar enganos, como na questão da quantidade de açúcar. O entrevistado da Asbran aborda esta questão em detalhes ao descrever que um rótulo com a informação light em açúcar não explica que o produto possui uma compensação em gordura. Sem este complemento, haveria, segundo o entrevistado, uma indução ao consumo em maior quantidade deste alimento light por se levar a crer que toda a informação foi dada ao consumidor.

Para além dos aspectos elencados, elaborou-se também por meio do Iramuteq o dendograma das cinco entrevistas reunidas (Figura 4). Este permite dividir as palavras em categorias de termos mais fortemente correlacionados, com a respectiva indicação do percentual de ocorrência das palavras de uma mesma categoria. Neste caso, o corpus textual foi dividido em duas grandes categorias, sendo que uma delas, em específico, foi subdividida em quatro ramificações.

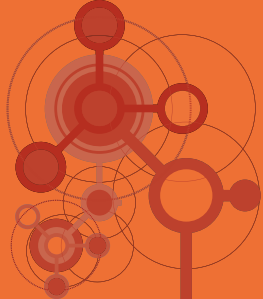
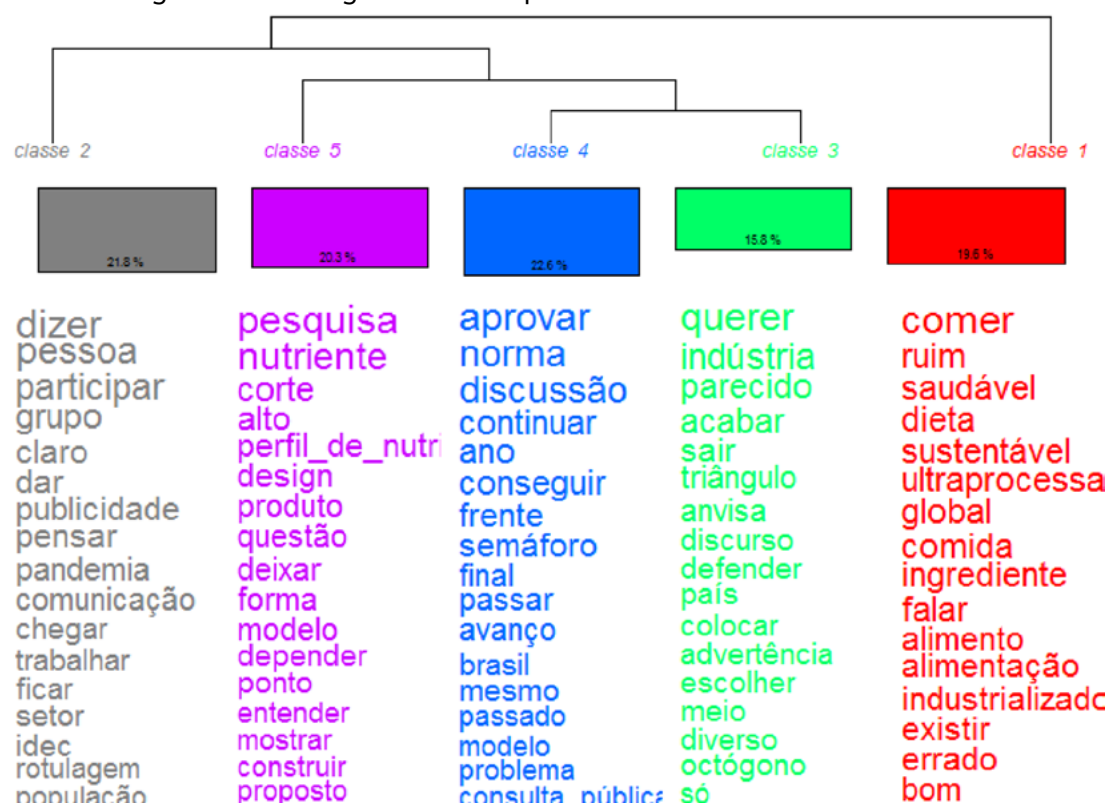


Figura 4: Dendograma do corpus textual das cinco entrevistas



Fonte: elaborada pelos autores por meio do software Iramuteq.

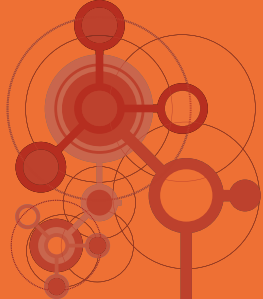
Nota-se que a classe 1, que não se conecta às demais, pertence ao depoimento do representante da Sban. Podemos identificar que se trata dessa entidade por causa de palavras que já apareceram na nuvem de palavras e no grafo, como: dieta, global e sustentável. O gráfico 1 reforça este entendimento de dissociação da Sban frente às demais, pois, além dessa entidade estar sozinha em um quadrante, é também a única em seu eixo lexical e semântico.

Gráfico 1: Análise fatorial de correspondência (AFC) das cinco entrevistas



Fonte: elaborado pelos autores por meio do software Iramuteq.

Grosso modo, é possível delimitar que a classe 5 tem maior afinidade com o depoimento do representante do Nupens – pois este teve foco no perfil de nutrientes e em explicar as características de produtos “alto em” – e que a classe 3 é mais afeita ao conteúdo da entrevista do colaborador da ACT, por conta da explicação dos modelos (triângulo, octógono) e principalmente

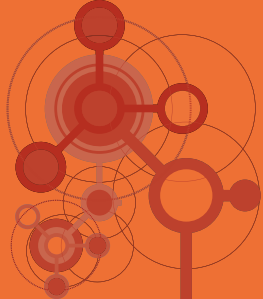


por ter comentado bastante sobre a questão discursiva da indústria, isto é, os seus conflitos de interesse em defesa do lucro e não da população.

Já nas classes 2 e 4 houve uma mescla dos depoimentos dos representantes do Idec e da Asbran. O gráfico 1 reforça esta proximidade em seus posicionamentos e conteúdo textual. É pertinente salientar que Asbran, Idec e ACT são membros da Aliança para a Alimentação Adequada e Saudável – talvez por isso compartilhem muitos posicionamentos –, e o Nupens, enquanto órgão participante da elaboração do Guia Alimentar para a População Brasileira, é como uma bússola para as entidades que defendem um padrão alimentar alinhado aos seus preceitos.

Esta construção de indicadores, juntamente com o ferramental da análise de conteúdo do tipo temática, permitiu organizar os conteúdos das entrevistas nas cinco categorias abaixo, apresentadas juntamente com um exemplo textual que ilustra o conteúdo de cada categoria:

- Importância do rótulo: “Enquanto tiver essa crença da praticidade, de abrir pacote. Que mesmo no mercado a gente tem essa facilidade de comprar alimentos empacotados, sem ler a rotulagem, sem ler a lista de ingredientes. Precisa ter muita consciência, com a pandemia e essa mistura de sentimentos... eu acho que não fica claro para a população”. Trecho de depoimento do representante da Asbran.
- Diferentes modelos de advertência: “O semáforo nutricional, que foi o modelo que foi proposto pela indústria, que tem o vermelho, o amarelo e o verde, dependendo da quantidade do nutriente, já foi deixado de lado pela Anvisa, isso lá em 2018. Então, a Anvisa demonstrou que o alerta, a advertência, seria o ideal para população brasileira. Eles não colocaram um design específico, mas apresentaram alguns designs: um triângulo, um octógono, um círculo, a lupa, um retângulo”. Excerto de fala do colaborador do Idec.
- Modelo aprovado: “o modelo aprovado usou uma abordagem ‘alto em’, que é a abordagem que identifica os alimentos que podem causar algum risco a saúde, o que foi um avanço. Porém, a Anvisa optou por um formato de design e por pontos de corte dos nutrientes que não foram totalmente validados cientificamente, porque foi um modelo de design que nunca foi estudado, não teve nenhuma pesquisa específica com aquele tipo de modelo”. Fragmento da entrevista do representante do Nupens.
- Discurso contra a indústria: “Elas [as indústrias] são transnacionais. Vários países do mundo. Então, os discursos são muito parecidos. Mas eles se moldam de acordo com especificidade. [...] No caso da obesidade, por exemplo, o problema seria do indivíduo. A indústria não tem nada a ver com aquilo [...] se coloca como uma grande benfeitora da população. Quando, na verdade, são responsáveis por grandes danos, tanto à saúde quanto ao meio ambiente”. Passagem do depoimento do entrevistado da ACT.
- Discurso pró-indústria: “As pessoas leigas acham que antigamente se comia bem. Ah, a comida da minha avó... Aí mais pra trás eles acham que se comia bem. E não. Isso não é verdade, isso não é fato. A antropologia alimentar mostra que lá atrás as pessoas comiam muito mal. Quem morava no campo comia mal. Comia resto de comida. [...]. Então, as pessoas morriam cedo com alimentação contaminada.”. Trecho de fala do colaborador da Sbran.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cinco categorias temáticas evidenciam as disputas discursivas por parte de ambos os lados da controvérsia sobre o novo modelo de rotulagem. A fala destacada na categoria “discurso pró-indústria” reforça o resultado da nuvem de palavras do representante da Sban, além de estar em conformidade ao postulado por Laudan (2001) em relação ao papel desempenhado pela indústria alimentícia de prover a todos uma comida sem contaminação, nutritiva e barata. O grafo da Sban salienta que os alimentos fabricados industrialmente são vistos como ruins, mas, conforme Wiseman *et al.* (2019), a indústria já trabalha para mudar esse entendimento no futuro por meio de uma nova geração de alimentos.

Já a categoria “discurso contra a indústria” corrobora com a literatura (Mariath; Martins, 2020) ao afirmar que as indústrias formam um grupo de interesse que desequilibra a balança em prol de seus próprios objetivos, principalmente econômicos. O grafo das quatro entidades da sociedade civil/academia exemplifica a recorrência desse entendimento no corpus textual analisado.

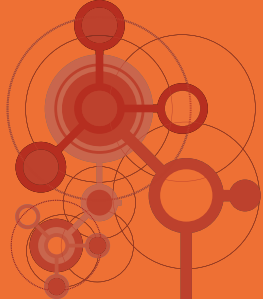
A categoria “diferentes modelos de advertência” é amparada pela literatura utilizada (Khandpur *et al.*, 2018; Khandpur *et al.*, 2019; Sato *et al.*, 2019), que indicou que a melhor alternativa para advertir o consumidor não foi a escolhida. A fala do representante do Idec ressalta que a proposta da indústria foi logo descartada, por dar margem a interpretações de que o semáforo seria mais um elemento persuasivo da embalagem.

A categoria “importância do rótulo” tem fundamento na literatura apresentada anteriormente (Skaczkowski *et al.*, 2016; Wang, 2013). Outros estudos, como o de Wansink e Chandon (2006), demonstram a importância das informações do rótulo: no caso, mensagens de baixo teor de gordura aumentam a ingestão de alimentos durante uma única refeição em até 50%, reduzindo a sensação de culpa ao aumentar a percepção da porção que se pode comer, fato que ocorre principalmente nas pessoas com sobrepeso. O depoimento destacado nesta categoria do colaborador da Asbran traz a preocupação sobre a compreensão do que está escrito no rótulo e na lista de ingredientes. A inquietação em relação ao uso correto destas informações e seu entendimento também se evidencia no grafo das quatro entidades, no eixo da esquerda.

Por sua vez, a categoria “modelo aprovado” aponta que foi um avanço a Anvisa aprovar algum tipo de advertência no rótulo frontal de alimentos embalados, segundo evidenciado pelo grafo em seu eixo esquerdo e também pela classe 4 do dendograma. Embora as quatro entidades – Asbran, Idec, ACT e Nupens – indiquem não ter sido a melhor alternativa justamente pela possível interferência da indústria alimentícia para que o modelo dos triângulos não fosse aprovado, conforme apontado na nuvem de palavras.

Estas categorias reverberam para além do rótulo e recaem sobre as dinâmicas que Foucault (2015) identificou no poder, ou seja, que está presente nas práticas sociais cotidianas, produzindo discursos e verdades. A controvérsia entre comida natural versus alimento ultraprocessado permeia os discursos de todas as entidades analisadas, na medida em que desejam ser as portadoras do poder-conhecimento para legitimar seus discursos sobre o que é um alimento saudável – composição nutricional ou grau de processamento. Considerando que o discurso é uma modalidade instrumental do poder, as entidades envolvidas na controvérsia analisada disputam o poder-conhecimento de dizer aquilo que funciona como verdade.

Além disso, cabe ressaltar que as relações de poder se expressam como “modos de ação complexos sobre a ação dos outros” (Revel, 2005, p.67). Desse modo, a controvérsia analisada revela disputas pela manutenção de privilégios/dominância por parte da indústria de alimentos ultraprocessados; e disparidades econômicas existentes entre os mercados de alimentos naturais e ultraprocessados. A controvérsia também evidencia o lugar ocupado por ambos no processo produtivo, descortinando as complexas relações de poder que emergem nas disputas entre alimentos natural e ultraprocessado e que protagonizam a produção de verdade sobre o que é saudável ou não.



O representante da Sban possui elementos da terapêutica dos alimentos que Kraemer *et al.* (2014) indicam estar presente no discurso dietoterápico em favor dos nutrientes. Os representantes da sociedade civil examinam que a indústria utiliza mensagens nutricionais na rotulagem frontal de alimentos embalados como uma tática para aumentar as vendas, conforme salienta a análise de similitude, e para a ingestão de maior quantidade de comida, como no caso de mensagens “baixo em” (Wansink; Chandon, 2006) ou “rico em vitaminas” e similares. Ao mesmo tempo, ACT, Idec, Nupens e Asbran defendem a classificação de grau de processamento dos alimentos (Monteiro *et al.*, 2016) como a mais adequada e saudável.

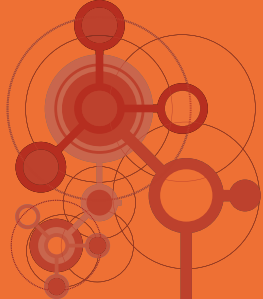
Uma limitação do estudo é não ter outros representantes das indústrias alimentícias. A Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias (Abia), o Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (Abiad) e a Unilever foram contatados, mas não responderam ou ainda estão analisando o pedido de entrevista até a data de submissão deste artigo.

Estudos futuros podem direcionar esforços ao entrevistar somente representantes da sociedade civil ou da indústria, especialmente quando o novo padrão de rotulagem entrar em vigor. Pesquisas comparadas são pertinentes desde já ao contrastar a embalagem aprovada pela Anvisa com as alternativas anteriores de advertência nos moldes do experimento controlado randomizado realizado por Khandpur *et al.* (2018), que confrontou o modelo de semáforo com o dos triângulos pretos. Outra possibilidade é realizar a comparação entre o modelo aprovado e os modelos de advertência anteriores em experimentos que meçam o rastreamento ocular através do aparelho *eye-tracker* para quantificar a atenção visual dos participantes.

Pode-se, então, contemplar o objetivo desta pesquisa, que foi examinar os embates sobre o processo de aprovação do novo modelo de rotulagem nutricional frontal brasileiro, assim como as questões de poder envolvidas. Os representantes das cinco entidades tiveram a oportunidade de fazer ponderações, expondo livremente seus argumentos. Não houve a pretensão de julgar qual o discurso de verdade seria o correto do ponto de vista da nutrição humana, mas sim explorar contextos, práticas discursivas e produção de sentidos que circulam na sociedade brasileira em uma peça de comunicação tão presente no cotidiano dos sujeitos: a embalagem.

## REFERÊNCIAS

- AMPUERO, Olga; VILA, Natalia. Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, Bingley, v.23, n.2, p.102-114, 2006.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CLEMENT, Jesper; KRISTENSEN, Tore; GRØNHAUG, Kjell. Understanding consumers' in-store visual perception: the influence of package design features on visual attention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Amsterdam, v.20, n.2, p.234-239, 2013.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.
- KHANDPUR, Neha *et al.* Choosing a front-of-package warning label for Brazil: a randomized, controlled comparison of three different label designs. *Food Research International*, Amsterdam, v.121, p.854-861, 2019.
- KHANDPUR, Neha *et al.* Are front-of-package warning labels more effective at communicating nutrition information than traffic-light labels? A randomized controlled experiment in a Brazilian sample. *Nutrients*, Basel, v.10, n.6, p.1-15, 2018.



KRAEMER, Fabiana *et al.* O discurso sobre a alimentação saudável como estratégia de biopoder. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.24, p.1337-1360, 2014.

KUVYKAITE, Rita; DOVALIENE, Aiste; NAVICKIENE, Laura. Impact of package elements on consumer's purchase decision. *Economics and Management*, Oxford, n.14, p.441-447, 2009.

LAUDAN, Rachel. A plea for culinary modernism: why we should love new, fast, processed food. *Gastronomica: The Journal of Food and Culture*, Berkeley, v.1, n.1, p.36-44, 2001.

MARIATH, Aline; MARTINS, Ana Paula. Atuação da indústria de produtos ultraprocessados como um grupo de interesse. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v.54, p.1-10, 2020.

MENEGASSI, Bruna *et al.* A nova classificação de alimentos: teoria, prática e dificuldades. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.23, p.4165-4176, 2018.

MONTEIRO, Carlos A. *et al.* NOVA. The star shines bright. *World Nutrition*, Peacehaven, v.7, p.28-40, 2016.

OROZCO-GÓMEZ, Guillermo; REYES, Rodrigo. *Una coartada metodológica: abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias*. Mexico: Tintable, 2012.

REVEL, Judith. *Michel Foucault: conceitos essenciais*. São Carlos: Claraluz, 2005.

SATO, Priscila *et al.* Consumers' opinions on warning labels on food packages: a qualitative study in Brazil. *PLoS One*, San Francisco, v.14, n.6, p.1-17, 2019.

SKACZKOWSKI, Gemma *et al.* The effect of packaging, branding and labeling on the experience of unhealthy food and drink: a review. *Appetite*, Amsterdam, v.99, p.219-234, 2016.

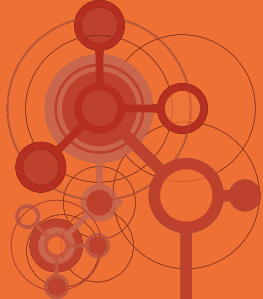
WANG, Edward. The influence of visual packaging design on perceived food product quality, value, and brand preference. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bingley, v.41, n.10, p.805-816, 2013.

WANSINK, Brian; CHANDON, Pierre. Can "low-fat" nutrition labels lead to obesity? *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.43, n.4, p.605-617, 2006.

WISEMAN, Sheila *et al.* Future food: sustainable diets for healthy people and a healthy planet. *International Journal of Nutrology*, Catanduva, v.12, n.1, p.23-28, 2019.

---

Artigo recebido em 29.04.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Lutas por autodefinição de subjetividades negras em contextos organizacionais: racismo, autoimagem e resistências afrodiaspóricas

Struggles for self-definition of Black subjectivities in organizational contexts: racism, self-image, and afrodiaspora resistance

Luchas por la autodefinición de subjetividades negras en contextos organizacionales: racismo, autoimagen y resistencias afrodiaspóricas



### Luciana de Oliveira

- Tem pós-doutorado em Antropologia Social pela Universidade de Brasília (UnB).
- Doutora em Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Antropologia pela UFMG.
- Graduada em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Líder do Grupo de Pesquisa Coletivo de Estudos, Pesquisas Etnográficas e Ações Comunicacionais em Contextos de Risco (Corisco).
- E-mail: luciana.lucyoli@gmail.com



### Ester Antonieta Santos

- Mestranda em Comunicação Social no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG.
- Psicóloga pela PUC-Minas.
- Aprendiz nas tradições afrodiaspóricas.
- Integrante do Corisco.
- E-mail: esterantonieta@gmail.com



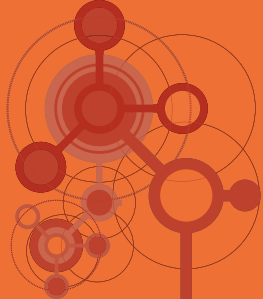
### Fred Mendes

- Doutorando em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFMG.
- Mestre em Estado, Governo e Políticas Públicas da Faculdade Latino-americana de Ciências Sociais (FLACSO).
- Administrador Centro Universitário Newton Paiva BH.
- Integrante do Corisco.
- E-mail: fredmendes@negrito.com.br



### Washington Luís Santos Oliveira

- Mestrando em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFMG.
- Especialização em Comunicação e Informação Educacional e Empresarial (UNIFCV).
- Jornalista pela Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte.
- Aprendiz nas tradições afrodiaspóricas.
- Integrante do Corisco.
- E-mail: washluissantos@gmail.com



## Resumo

Neste artigo, discutimos algumas tensões entre modulações discursivas antirracistas em contextos organizacionais em face a episódios de racismo e ações individuais de trabalhadores e trabalhadoras para denunciá-los e repará-los judicialmente. Metodologicamente, analisamos sete casos que tiveram visibilidade midiática a partir de busca no acervo da *Folha de S. Paulo* entre 2000 e 2021, nos quais verificamos operações discursivas das categorias consciência ocidental do negro (racismo) e consciência negra do negro (autodefinição), de acordo com o conceito de razão negra.

PALAVRAS-CHAVE: RACISMO • AUTODEFINIÇÃO • RAZÃO NEGRA • CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS.

## Abstract

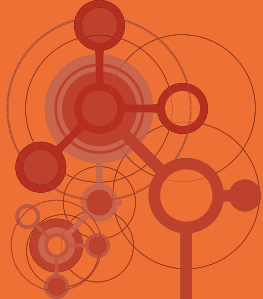
This article discusses some tensions between anti-racist discursive modulations in organizational contexts before episodes of racism and individual actions of workers to denounce and redress them in court. To this end, the study investigated seven cases that reached media visibility, selected from a search in the *Folha de São Paulo* archive (2000-2021), indicating discursive operations in the categories western Black consciousness (racism) and Black consciousness of Black people (self-definition) – according to the concept of Black reason.

KEYWORDS: RACISM • SELF-DENIFITION • BLACK REASON • ORGANIZATIONAL CONTEXTS.

## Resumen

En este artículo discutimos algunas tensiones entre las modulaciones discursivas antirracistas en contextos organizacionales ante episodios de racismo y las acciones individuales de trabajadores y trabajadoras que involucran la denuncia y la reparación de tales acciones en los tribunales. Analizamos siete casos que tuvieron visibilidad mediática a partir de una búsqueda en las colecciones de *Folha de S. Paulo* en el período entre 2000 y 2021, y concluimos que hay operaciones discursivas de las categorías conciencia negra occidental (racismo) y conciencia negra del negro (autodefinición) según el concepto de razón negra.

PALABRAS-CLAVE: RACISMO • AUTODEFINICIÓN • RAZÓN NEGRA • CONTEXTOS ORGANIZACIONALES.



## INTRODUÇÃO

**H**istoricamente, os movimentos de afirmação étnico-raciais ganharam extrema relevância a partir das lutas dos movimentos negros por direitos, com pautas abrangendo desde o direito de existir<sup>1</sup> – com igualdade, dignidade e respeito – até o direito de ser e expressar uma imagem de si que não seja violentamente pautada pelas fabulações da branquitude supremacista, impostas através de suas várias armas: imagens de controle, sub-representatividade e outrificação/objetificação das subjetividades negras ou do povo negro como um conjunto homogêneo. No Brasil, os mecanismos de desconstrução da identidade afrodescendente são um empreendimento histórico construído desde o colonialismo oficial até as práticas de colonialidade contemporâneas. No século XX, especialmente a partir do fortalecimento das lutas do movimento negro, um forte debate sobre a imagem de corpos racializados vem ganhando espaço (Fanon, 2008).

Diversas gerações de africanos e seus descendentes, na batalha contra as diversas formas de opressão, saltaram das senzalas e dos movimentos abolicionistas para os movimentos urbanos no século XX, constituindo as frentes de luta do movimento político militante – que ganhou destaque nos anos 1970, a partir da chamada terceira fase do movimento negro (Domingues, 2007) –, projetando elementos étnicos e identitários como ferramentas de reafirmação (Lody, 2004) e instrumentos de luta contra a invisibilização (Leite, 1996), bem como de aprofundamento dos sentimentos de autoestima e pertencimento, com consequente subjetivação política de negros e negras (Figueiredo, 2015; Pinho, 2006). É importante pensar que cada uma destas gerações foi ampliando o espaço de debate e se colocando em novos lugares. Nos anos seguintes, importantes trabalhos recuperaram e situaram a questão da imagem negra, ampliando social e academicamente a discussão e, neste último âmbito, irradiando o debate para muitos campos de pesquisa.

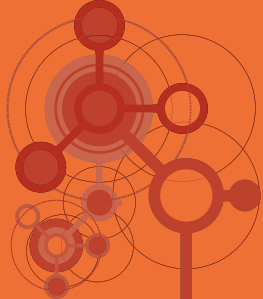
No campo das políticas públicas, a força da síntese do pensamento sobre o racismo possibilitou importantes marcos, como a criação da Fundação Cultural Palmares, em 1988; o reconhecimento de Zumbi dos Palmares como herói, em 1995; o lançamento de uma série de editais afirmativos em áreas como cultura, cinema, educação e saúde; a inclusão do ensino da história e da cultura afro-brasileira e africana no Brasil com a Lei nº10.639, de 9 de janeiro de 2003, e a criação da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), também no ano de 2003, que foi possivelmente o marco institucional mais importante da história das lutas antirracistas no Brasil depois da abolição.

Entretanto, apesar de grandes avanços desde os anos 1970, a condição de negros e negras continua precária. O tema que, no início do século XXI, foi das ruas para o debate político governamental, só nos últimos anos vem adentrando vagarosamente as empresas e exigindo transformações em políticas de desenvolvimento humano e organizacional, compliance e responsabilidade social, pautando as questões raciais. Ainda assim, tais ações empresariais não são suficientes para combater o racismo estrutural e, muitas vezes, não conseguem sair do nível normativo nem ultrapassar os limites neoliberais do politicamente correto para alcançar efetividade no enfrentamento dos privilégios raciais.

A condição dos afrodescendentes é retratada em diversas pesquisas que, variando os recortes e temáticas, sempre apontam os piores indicadores de desenvolvimento humano, social, educacional e econômico entre grupos racializados. Segundo dados do IBGE<sup>2</sup>, no ano de 2016 a taxa de analfabetismo entre brancos era de 4,2% e entre pretos e pardos era de 9,9%. Dentre 1.835 crianças de 5 a 7 anos que já trabalhavam, 35,8% eram brancas e 63,8% eram pretas ou pardas. O rendimento médio de todos os trabalhos no ano de 2017 era de R\$2.814 para brancos, R\$1.606 para pardos e R\$1.570 para pretos e, neste mesmo

<sup>1</sup> De acordo com os dados do Mapa da Violência do IPEA (2020), um jovem negro é morto no Brasil a cada 23 minutos.

<sup>2</sup> IBGE mostra as cores da desigualdade – Disponível em <https://bit.ly/39jNs0e> e Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil – IBGE – Disponível em <https://bit.ly/3cunWsg>



ano, taxa de desocupação entre pessoas brancas era de 9,5%, entre pessoas pardas, 14,5% e entre pessoas pretas, 13,6%. Em 2018, a distribuição da população por cor ou raça no Brasil representava 43,1% de pessoas brancas, 55,8% pretos e pardos. Em relação à quantidade populacional por gênero, homens brancos totalizavam 42,3% e mulheres brancas, 44%, enquanto homens pretos e pardos, 56,6% e mulheres pretas totalizavam 55% da população nacional. Nos cargos gerenciais, 68,6% eram ocupados por brancos e 29,9%, por pretos ou pardos.

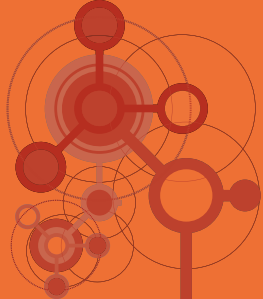
Estes dados só demonstram, resumidamente, esta cena e o quanto as dificuldades estão presentes no cotidiano de negros e negras, concretizando o racismo. Incrustadas nas práticas discursivas de poder organizacional – o que inclui dress codes, regras de aparência e a sutileza das “sugestões” hierarquizadas de assumir uma “boa” aparência em nome do emprego –, as práticas do racismo exigem de sujeitos e sujeitas negras posturas empoderadas ou modos de subjetivação política a partir dos quais erguem a voz e expressam a si mesmas para serem reconhecidas por sua autodefinição (Collins, 2018; hooks, 2019).

Nesta esteira, as relações entre empregabilidade, imagem afro e racismo tornaram-se mais evidentes, e o debate sobre esta questão tem ganhado grande repercussão e influenciado as dinâmicas sociais que, nesta toada, reforçam a necessidade de mudança nas culturas organizacionais empresariais (Marchiori, 2008). Partindo da relação entre comunicação, discurso e complexidade (Baldissera, 2009; Batista; Baldissera, 2010), bem como da relação entre contextos organizacionais e modulações discursivas (Jamison; Santos, 2017; Oliveira; Marques, 2012; Oliveira; Siqueira, 2014). O artigo busca, então, examinar casos que ganharam visibilidade midiática nos quais houve tensões ocasionadas por episódios de racismo nas operações discursivas organizacionais contra trabalhadores e trabalhadoras que ergueram suas vozes e denunciaram o racismo por meio de ações na Justiça do Trabalho. Focamos nossa busca por esses casos no portal da *Folha de S.Paulo*, dada a sua representatividade no cenário dos veículos de informação nacionais, e, a partir dela, identificamos um conjunto de sete casos. Como modo de analisar as matérias, após a sua leitura e junto com a construção do referencial teórico, observamos se delinearem dois operadores analíticos de nosso material empírico resultantes do conceito de razão negra (Mbembe, 2018): de um lado, as formas do racismo modalizadas segundo discursos organizacionais da “consciência Ocidental dos sujeitos/das sujeitas racializadas”; e, de outro, as formas de resistência de pessoas negras que, na condição de trabalhadoras constrangidas nas regras hierárquicas a mudar sua aparência sob o risco de perder o emprego ou de serem simplesmente demitidas, buscaram se autodefinir a partir de denúncias judiciais de discriminação racial, afirmando a “consciência negra dos sujeitos/das sujeitas negras”.

## A ENGENHARIA RACISTA E A NEGRITUDE COMO CONTRAGOLPE

Analisar e relacionar o cenário corporativo e o mundo do trabalho, nos quais se proliferam desrespeitos à estética e ancestralidade dos negros e negras requer, antes de tudo, compreender que o que está em questão é o racismo em uma de suas manifestações, e qualquer discussão que o tenha como pano de fundo deve levar em conta que essa estrutura perniciosa se vale de um movimento muito eficaz, historicamente construído, de desvalorização e desumanização do negro e da negra a partir de seu nome, sua história, suas experiências religiosas, sua cultura, suas características (Moore, 2007). O modelo de quebra da identidade e pluralidade negra é empregado com vistas ao esvaziamento e à redução do homem/mulher/criança a uma coisa ou, nas operações de desumanização capitalísticas, numa mercadoria. Não é à toa que os movimentos teóricos decoloniais e pós-coloniais contemporâneos têm tratado de discutir o elo epistêmico entre raça/racismo, filosofia e capitalismo<sup>3</sup>. Tal elo coloca o Ocidente europeu como centro do globo, terra natal da razão, da vida universal e da verdade, rincão mais civilizado do mundo e o resto do mundo como dessemelhante, como diferença que opera o poder do negativo, existência objetificada. Segundo Mbembe (2018):

3 Hegel (*apud* Mbembe, 2018, p.27), por exemplo, descreve as pessoas negras: “estátuas sem linguagem nem consciência de si; entes humanos incapazes de se despir de uma vez por todas da figura animal com a qual se confundiam. No fundo, era da sua natureza abrigar o que já estava morto”.



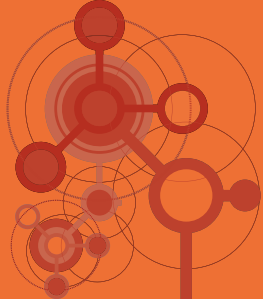
Vista em profundidade, a raça é ademais um complexo perverso, gerador de temores e tormentos, de perturbações do pensamento e de terror, mas sobretudo de infinitos sofrimentos e, eventualmente, de catástrofes. Em sua dimensão fantasmagórica, é uma figura da neurose fóbica, obsessiva e, por vezes, histérica. De resto, consiste naquilo que se consolida odiando, manejando o terror, praticando o alterocídio, isto é, constituindo o outro não como semelhante a si mesmo, mas como objeto propriamente ameaçador, do qual é preciso se proteger ou desfazer, ou ao qual caberia simplesmente destruir, na impossibilidade de assegurar seu controle total. Mas como explica Frantz Fanon, raça é também o nome que se deve dar ao ressentimento amargo, ao irrepreensível desejo de vingança, isto é, à raiva daqueles que, condenados à sujeição, veem-se com frequência obrigados a sofrer uma infinidade de injúrias, todos os tipos de estupros e humilhações e incontáveis feridas.

A tara, sobretudo do pensamento colonial, que se expandiu e que continua plenamente ativa no tecido social contemporâneo moderno/colonial, sempre considerou as identidades não como copresenças, como convívio em uma casa comum, mas como espelho que reflete uma única imagem ideal que em tudo precisa se assemelhar ao referente idealizado. Esse fato se deve, como bem nos ensina Achille Mbembe (2018, p.11): “ao fato de o negro ser aquele que vemos quando nada se vê, quando nada se compreende e nem se deseja, em qualquer lado que apareça”.

Essa maneira de conceber um ser vazio, em que nada se aproveita, cujos valores e cultura são subalternizados, conhecimentos desconsiderados, a imagem ridicularizada – desejada apenas no campo do fetiche sexual ou no campo econômico em que o valor total de seu trabalho possa ser extraído – encontrou no capitalismo a força necessária para disseminar a objetificação de negros e negras. A objetificação e a outrificação (Collins, 2018; hooks, 2019; Mbembe, 2018) foram modos de operação dos binarismos ocidentais nos quais as pessoas negras são aproximadas do polo da natureza e, portanto, da animalidade como justificativas à sua subordinação aos brancos. Nesse movimento, as características étnico-raciais são fabuladas como indesejáveis, negativas, feias e sujas.

Tais processos históricos de construção da ideia de raça e do racismo têm profundas consequências sobre as subjetividades negras. A principal é que tais subjetividades são experienciadas como um duplo que considera tanto o olhar opressor e o modo como ele vê, quanto o olhar que é próprio e vê, nos espaços íntimos e interiores da consciência negra, quem se é. É em face disso que Mbembe (2018) explica o funcionamento da razão negra, a partir de dois textos ou campos discursivos que operam simultaneamente. O primeiro texto inquire “quem é esse” e diz da consciência ocidental do negro ou se proclama como um juízo de identidade. Segundo o autor, “codifica as condições de manifestação de um sujeito racial: quem é ele? Como o reconhecemos? O que o diferencia de nós? Poderá ele se tornar nosso semelhante? Como o governar e para que fins?” (Mbembe, 2018, p.61). Respondendo a tais perguntas, a razão negra constrói discursos e práticas num trabalho cotidiano de invenção do negro como sujeito racial e exterioridade selvagem. Mas a razão negra se constitui também de um segundo texto que inquire “o que sou eu”, desvelando a consciência negra do negro que se proclama como declaração de identidade. Através dele, o negro diz de si mesmo ser aquele sobre o qual não se exerce domínio; aquele que não está onde se diz estar, muito menos onde é procurado, mas sim ali onde não é pensado. Assim, mais do que uma resposta ao primeiro texto, é um gesto de autodeterminação, modo de presença perante si mesmo, olhar interior e utopia crítica (Mbembe, 2018, p.62).

O pensamento feminista negro tem se ocupado detidamente do tema da autodefinição. Talvez pelo fato de que a dupla opressão – gênero e raça – rebata sobre os corpos racializados das mulheres de maneira mais incisiva – duplamente conectadas ao pólo da natureza e duplamente outrificadas na cultura ocidental patriarcal e branca. Às pessoas negras, especialmente às mulheres negras, aplica-se o pensamento de Lorde (*apud* Collins, 2018, p.179): “para sobreviver, sempre tivemos que estar vigilantes”. Tal pensamento enuncia como a dupla consciência opera nas afro-americanas que, segundo a autora, “se familiarizam com a linguagem e as maneiras de agir do opressor, chegando às vezes a adotá-las por certa ilusão de proteção”. Ao mesmo tempo que esconde um ponto de vista autodefinido dos olhos curiosos dos grupos dominantes, a dupla consciência nada mais é do que viver duas vidas: uma própria e uma para o outro. bell hooks (2019), também interessada nas relações



entre olhar e poder, nos diz que, como sujeito, toda pessoa tem o direito de definir sua própria realidade, estabelecer sua própria identidade e dar nome à sua própria história. Para Collins (2018, p.138), esse “direito deveria fazer parte de todas as constituições de todos os países do mundo”.

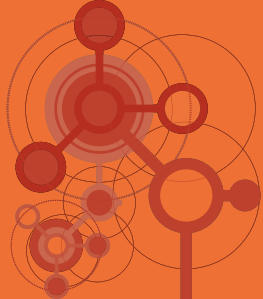
No Brasil, as operações coloniais-racistas e suas permanências ainda no presente consagraram o ideal de convivência harmônica entre as raças, mascarado pela ideologia da democracia racial. O grande número de mestiços e a ausência de segregação racial oficial foram os indícios mais utilizados para reforçar tal ideologia, além de sua fundamentação histórica no suposto “caráter ibérico”, mais aberto à convivência com as diferenças do que o de outras nações colonizadoras. No entanto, como analisa Figueiredo (2015):

A partir do final dos anos 1970, os ativistas negros brasileiros e alguns pesquisadores americanos ofereceram uma outra perspectiva. Para eles, o racismo no Brasil é pior do que o existente nos Estados Unidos, já que aqui as desigualdades sociais caminham lado a lado com o discurso da democracia racial e da mestiçagem, o que dificulta, sobremaneira, que os negro-mestiços no Brasil tenham consciência da sua condição social estar relacionada à sua condição racial e, conseqüentemente, assumirem a identidade negra. É importante destacar aqui a relevância atribuída às categorias da cor presente no modelo racial brasileiro em que as denominações da cor ou da raça estavam associadas aos fenótipos, daí a importância atribuída à escala classificatória e da autoclassificação da cor. (Figueiredo, 2015, p.155)

A ideia de negritude surge como um movimento de reconexão com valores, ensinamentos e estéticas ancestrais do povo preto como símbolos de pertença, de resistência, ressignificada ao longo dos anos por diversos movimentos negros mundo afora. Nesse contexto, voltar às origens tendo como um dos elementos ver a si e dar-se a ver como um eu a um só tempo autônomo e coletivo, o cuidado e a manutenção da imagem afrocentrada é, acima de tudo, uma forma de resistência, é declarar guerra aos hostis que, ainda hoje, se servem do racismo para suas ações. Os movimentos negros que afirmaram a ideia de negritude trabalharam, a partir dos anos 1970, segundo Figueiredo (2015), a desarticulação da celebração da mestiçagem e do uso de termos identitários branco-negro no modelo político bipolar. Nesse sentido é que ganha força a noção de identidade, não como conceito sociológico essencialista ou de criação de exceções políticas numa ordem universal, mas como afirmação de si e de um eu coletivo nas arenas públicas como forma de exercício de autodefinição, liberdade e cidadania plena. Em contraponto a toda uma engenharia racista que se ancorou numa homogeneização da experiência negra para cruelmente desconsiderar a pluralidade, Munanga (1988) enfatiza a experiência da negritude como uma complexidade compósita “englobando fatores históricos, psicológicos, linguísticos, culturais, político-ideológicos e raciais” (Munanga, 1988, p.143-146).

## RACISMOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASOS

Contextos organizacionais são complexos: ao mesmo tempo que dialogam com os contextos culturais e socioeconômicos mais amplos dos cenários locais e globais, são também geradores de quadros autônomos de comportamentos e interações ou culturas organizacionais (Marchiori, 2008). Tal complexidade (Baldissera, 2009) tem sido objeto de estudo que se relaciona com as práticas discursivas entremadas em relações de poder e interações comunicativas nos fluxos entre o dentro e o fora das organizações (Oliveira; Marques, 2012; Oliveira; Siqueira, 2014). Nesse sentido, a comunicação é um processo que envolve a construção e a disputa de sentidos e, por isso, Batista e Baldissera (2010) lembram que o discurso organizacional comporta pelo menos três dimensões articuladas: a organização comunicada, a organização falada e a organização comunicante. A partir de um pensamento fundado na noção de complexidade, os autores propõem que, em uma primeira dimensão, o discurso organizacional é aquele que a organização diz de si mesma, presente nos seus documentos públicos e naqueles que circulam internamente, bem como em suas falas oficiais/institucionais. Numa segunda dimensão, destaca-se a organização comunicante, proveniente dos fluxos comunicacionais nos âmbitos formais e informais a partir das convocações propostas pela



organização aos seus públicos e dos públicos em relação a uma organização, dizendo respeito ao modo como a organização vive e é experienciada. E, finalmente, numa terceira dimensão, está o que os autores chamam de organização falada, ou seja, aquela que aciona falas dos mais diversos sujeitos individuais e coletivos em relações diretas ou indiretas com a organização que, a partir de diversos contextos, meios e linguagens, formulam opiniões e fazem proferimentos públicos sobre ela.

Ao evocar a noção de modulações discursivas (Jamison; Santos, 2017), é essa tripla dimensão comunicacional das organizações e as variações da operação discursiva do racismo que gostaríamos de salientar. Visamos examinar como determinados recursos linguísticos atuam nas práticas discursivas do racismo nos contextos organizacionais e como foram apresentadas – na justiça do trabalho e na mídia – por suas vítimas. Enquanto crescem a presença de códigos de conduta e as pressões por necessidades de atenção e combate ao racismo em contexto organizacional no nível da organização comunicada, o racismo não diminui enquanto prática discursiva na organização comunicante nem ganha as devidas respostas, em termos institucionais, para que inexista, sendo então denunciado no âmbito da dimensão da organização falada. No caso da presente pesquisa, a organização é falada num meio de comunicação de massa pela via de reportagens que vocalizam a visão das práticas discursivas do racismo do ponto de vista de pessoas que o sofreram em contextos organizacionais.

Para entender a insistente presença de racismo nos contextos organizacionais, procedemos a uma busca em jornais e em seus portais de notícias por casos judicializados que denunciam o racismo em contextos organizacionais diversos feitas por ex-funcionários/ex-funcionárias, a partir dos anos 2000. Tal recorte temporal justifica-se pelo contexto político brasileiro, conforme explicitado na introdução, no qual, por pressão dos movimentos sociais negros, alicerçam-se políticas públicas de combate ao racismo.

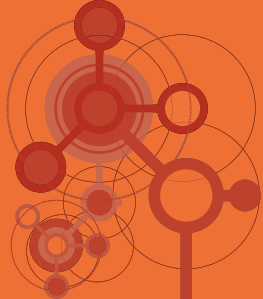
A busca mais relevante numericamente foi a que realizamos no mecanismo de busca booleana do UOL/*Folha de S.Paulo*<sup>4</sup> e no Google com as palavras-chave assim combinadas: “racismo” and “trabalhador” and “empresa” and site:folha.uol.com.br. Reiteramos a escolha pelo portal UOL/*Folha de S.Paulo* por ser a plataforma de notícias on-line com maior número de assinantes no Brasil<sup>5</sup>. A primeira busca retornou 33 resultados e a segunda, 255. A partir de uma comparação entre a primeira – mais precisa de acordo com nossa problematização – e a segunda – mais ampla e com reportagens diversificadas sobre pesquisas, opiniões e casos de racismo não judicializados – e excluindo repetições é que chegamos a um recorte de sete casos. Vale dizer que o objetivo de nossa análise não é quantitativo, mas qualitativo. Observamos as modulações discursivas oriundas de práticas racistas em contextos organizacionais e as modulações discursivas de práticas de autodefinição por parte de sujeitos e sujeitas negras.

Dentre os sete casos a serem analisados, seis são de mulheres e apenas um é de homem, confirmando tendências das asserções do pensamento feminista negro quanto ao peso da dupla opressão sobre as mulheres negras. Uma reportagem é de 2001, uma de 2007, duas de 2011 e três de 2020. Geograficamente, as denúncias de racismo em contextos organizacionais judicializadas estão distribuídas pelos estados de Amapá (1), Minas Gerais (1), São Paulo (2), Rio de Janeiro (1), Pernambuco (1) e Mato Grosso (1). O tipo de contexto organizacional também é diversificado e inclui, dentre as organizações privadas: clínica médica, empresa de limpeza, comércio atacadista, rede de farmácias, comércio de alimentos e transportadora; além de uma empresa pública de saneamento.

No quadro 1, buscamos sistematizar, de forma sintética, o mecanismo da razão negra, destacando tanto algumas das modulações discursivas do racismo quanto das modulações discursivas da autodefinição de trabalhadoras negras.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://busca.folha.uol.com.br/>.

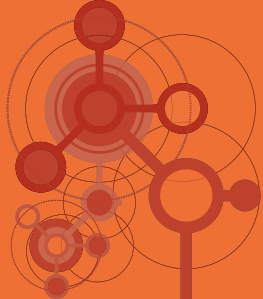
<sup>5</sup> De acordo com dados do Instituto Verificador de Comunicação (IVC), a *Folha de S.Paulo* é o veículo impresso de maior circulação no Brasil, com uma média mensal de 328.438 exemplares. O UOL é considerado pela Comscore a maior empresa de conteúdo, tecnologia, serviços e meios de pagamentos digitais do Brasil.



Quadro 1: Modulações discursivas contemporâneas da razão negra em contextos organizacionais brasileiros

| Caso                                                                                            | Consciência Ocidental do Negro (racismo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Consciência Negra do Negro (autodefinição)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)<br>Karina Carla x clínica médica<br>Nova Lima – MG                                          | “Não dá para você trabalhar com ele [o cabelo com tranças], fica muito informal mesmo, sabe, tem até uns penteados, alguns cortes de cabelo que, de fato, são dress code de empresa muito casual, muito informal, [e] não se enquadra tipo em banco, clínica médica, essas coisas”, disse a consultora, que ainda afirmou que mandaria outra profissional até a clínica no dia seguinte “pra poder ensinar a fazer uns coques, algumas coisas pro dia a dia”. | “A trança, além de me ajudar na transição capilar, faz parte da minha identidade e cultura.”<br><br>“Falo com eles [os dois filhos adolescentes] o mesmo que falo para outras pessoas: ‘Não se calem, lutem e não aceitem’.”<br><br>“Acredito que lutando por crenças e valores, podemos tornar igual o que é igual, mas é tratado com preconceito”. |
| (2)<br>Regina Santana da Silva<br>x empresa de limpeza<br>Cuiabá – MT                           | “Além de ser negra, é macumbeira.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | “Demissão afetou seu estado emocional”<br>“Busca apoio da família, da mãe de santo e de membros do terreiro que frequenta”<br>“O que machuca bastante, enquanto eu, Regina, é sobre você não conhecer uma religião. Digo, a pessoa não conhecer a religião e indagar assim, com as palavras: ‘nego macumbeiro’”.                                     |
| (3)<br>Nataly Ventura x Atacadão<br>(Grupo Carrefour)<br>Rio de Janeiro – RJ                    | Um colega escreve num avental da empresa: “só para branco usar”.<br>Nataly denuncia o ocorrido à sua chefia, que ordenou que a ofensa fosse apagada. Posteriormente, a vítima foi desligada da empresa.                                                                                                                                                                                                                                                       | O Ministério Público do Trabalho moveu ação contra a empresa após denúncias de racismo e intolerância religiosa feitas por Nataly.                                                                                                                                                                                                                   |
| (4)<br>Marianne Guimarães x Rede<br>de Farmácias Extrafarma<br>Macapá – AP                      | Gerente da Rede: “A., como é branquinha, ficará pela manhã. O [...], como ele já é um pouco mais clarinho, ele fica à tarde. E tu [Marianne], como já és mais pretinha, fica na escuridão, à noite, que combina contigo”.                                                                                                                                                                                                                                     | Marianne não aguentou a pressão e pediu demissão e denunciou a prática da rede de farmácias no Ministério Público do Trabalho.                                                                                                                                                                                                                       |
| (5)<br>Renata Ribeiro de Almeida<br>x Intercontinental<br>Transportation LTDA<br>São Paulo – SP | “Burra”; “analfabeta”; “imprestável”;<br>“aquela macaca não sabe fazer nada”.<br>“única pessoa registrada como faxineira exercendo a função de recepcionista, única negra no setor.”                                                                                                                                                                                                                                                                          | “Duvidei muito que conseguiria ganhar a causa, mas não custava tentar. Aguentar aquilo era horrível.”                                                                                                                                                                                                                                                |
| (6)<br>Tatiana Moreira Diniz x<br>McDonald's Brasil<br>São Paulo – SP                           | “preta fedida”<br>“não gosto de pretos e de pobres”<br>“Gerente racista não foi demitida porque alguns de seus familiares exercem cargos altos na McDonald's Brasil”.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | A vítima denunciou a empresa no Ministério Público do Trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| (7)<br>Armando S. de Oliveira<br>x Compesa<br>Recife – PE                                       | Gerente fazia piadas contra os negros e dizia que iria “clarear o setor” que comandava.<br>Gerente perseguiu outros dois servidores negros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | O funcionário público entrou na Justiça do Trabalho acusando a Compesa de omissão nas sistemáticas investidas racistas de seu gerente.                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: elaborado pelos autores.



No caso 1 (Siqueira, 2020), ao voltar de férias com um novo visual, a trabalhadora, que passou a usar tranças afro, foi notificada que o visual não combinava com o dress code da organização. Chegou a ser advertida pela “consultora de imagem” da empresa que deveria usar os cabelos de uma maneira “mais formal”. A manifestação preconceituosa, no entanto, foi sutil, como anotou o juiz do caso em sua sentença, já que não houve nenhuma declaração direta quanto ao estilo afro do penteado.

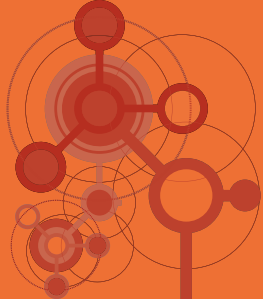
Já no segundo caso (Rodrigo, 2020), o mecanismo racista diversifica-se um pouco. A imagem da trabalhadora foi considerada destoante porque ela raspou os cabelos após a iniciação no Candomblé, colocando em tela a violência do racismo religioso. Seus direitos foram cerceados por demarcar em sua imagem a adesão a uma religião de matriz africana. A trabalhadora previu que isso pudesse acontecer e tentou esconder sua identidade religiosa, mas foi descoberta pela chefe. Além, disso, o fato de ser negra constituiu um motivo destacado e declarado para que fosse “penalizada”, reiterando o fetiche de controle do corpo negro. Este é um mecanismo clássico, um empreendimento histórico da colonialidade que remonta à forma como os europeus lidavam com africanos escravizados desde o século XVI na busca por justificar as opressões na cor da pele e tentar anular a identidade cultural e religiosa como forma de exercer soberania sobre o outro, conforme argumentamos na segunda seção.

O terceiro caso foi objeto de duas matérias diferentes (Bérgamo, 2020a; Bérgamo, 2020b). Em comum, apresentam a objetificação do corpo negro como modo de operação racista. A trabalhadora foi hostilizada no trabalho por colegas. Dentre as atitudes relatadas, um colega escreveu no avental da trabalhadora “só pra branco usar”. Após reclamar do que ocorria, a empresa, em vez de investir na transformação da cultura organizacional, resolveu demiti-la. Neste caso, ainda é possível ver que, na sua defesa, a empresa declara ter políticas antirracistas, mas que estas têm pouca ou nenhuma efetividade, reiterando que os códigos corporativos podem mascarar e reforçar diversos preconceitos, incluindo o racismo. Percebe-se também a sutileza e efetividade das ferramentas de discriminação racial: a empresa afirma que a trabalhadora foi demitida por avaliação negativa, tentando desconstruir que a razão de tal conduta avaliativa seja diretamente marcada pela questão étnico-racial, pela necessidade de “se livrar” de conflitos étnico-raciais internos, penalizando a vítima dos conflitos.

No quarto caso (Struck, 2011), é relatado que a escala de trabalho era construída a partir da intensidade da cor da pele dos colaboradores. Assim, quanto mais escuro, pior era o horário alocado. Como mostrou-se comum nos casos analisados, apesar da denúncia da vítima, não houve providência contra esta forma racista de alocar as pessoas em suas posições de trabalho. Em uma fala destacada da ação, a gestora informa que a trabalhadora poderia trabalhar no pior turno, à noite, por ser negra e combinar com a escuridão.

No quinto caso (Justiça..., 2007), a trabalhadora é chamada de “macaca”, “analfabeta” e “imprestável” pela chefia. Um questionamento interessante é feito no início da matéria: haveria indenização ideal para crime de racismo? A questão discutida neste caso retoma as disputas de poder em torno do gesto discriminatório, concretizadas na falta de materialidade comprovada, para além da palavra da vítima. A mentalidade racista demonstrada no caso buscou não apenas diminuir e animalizar a vítima, como também operou desvantagens objetivas, como o registro em carteira com função de menor remuneração. No caso, a trabalhadora foi registrada como faxineira, mas atuava como recepcionista.

O sexto caso (Ripardo, 2002) mostra que a questão da impunidade permanece e como a comunicação violenta é empreendida sobre os corpos racializados. A gerente de uma franquia McDonald's, que afirmava não gostar de negros e pobres, maioria dos trabalhadores da área operacional e de atendimento da empresa, não foi punida por sua ação racista e por, dentre outras, chamar a trabalhadora de “preta fedida”. A adjetivação negativa de características étnicas do negro também é um mecanismo histórico usado para outrificar corpos racializados. Neste caso, o juiz destacou que a marca global de *fast-food* tem códigos específicos que normatizam tais condutas na sua sede, nos Estados Unidos, e que esta cultura é extensível às suas operações em outros países. Isso enfatiza como muitas regras corporativas são construídas apenas como formas de proteção legal da empresa, sem se preocupar em gerar efeitos reais, reforçando o mascaramento e, decorrente disso, o poder de marginalização empreendido, no caso, pela discriminação racial.



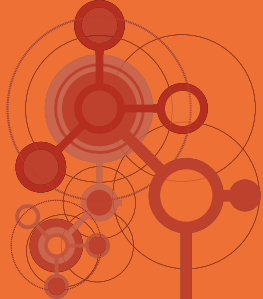
No sétimo caso (Guibu, 2001), a tentativa de prejudicar um negro no trabalho também é demonstrada tanto pela comunicação violenta, expressa em afirmativas que reiteravam a intenção de "clarear o escritório", quanto por ações gerenciais que pudessem culpabilizá-lo, como sua alocação na área de suprimentos, onde, sabidamente, estavam sumindo itens de escritório. Na interpretação do denunciante, a ideia era atribuir a ele a responsabilidade pelo desaparecimento dos suprimentos e prejudicá-lo no trabalho. Neste caso, percebe-se a conjugação poderosa do racismo: ao fazer a denúncia do chefe que tinha tais posturas, o servidor foi expulso do setor e o agressor nem respondeu a processo administrativo pelo caso. Só após litigar na justiça do trabalho foi que o funcionário conseguiu se desfazer do registro negativo em sua ficha funcional e ser transferido. A instituição, mais uma vez, foi solidária com o gesto racista.

As questões trazidas em todos os casos evidenciam algumas operações implementadas pela racionalidade racista que, não obstante todos os posicionamentos e medidas institucionais antirracistas em contextos organizacionais, persistem em oprimir corpos racializados e constituir desvantagens objetivas para estas pessoas. Este *modus operandi* é implementado por determinados dispositivos e pode ser demonstrado por meio de determinadas modulações discursivas, conforme o quadro 2.

Quadro 2: Modulações discursivas e mecanismos do racismo

|   | Caso                                                                                                                                                                                                    | Mecanismo                                                                                                                       | Modulação Discursiva                                                                                                                                                                                               |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2020<br>Recepcionista negra não aceita tirar tranças e é demitida de clínica médica                                                                                                                     | - Controle da imagem                                                                                                            | Imagem afro, personificada nas tranças, não combina com dress code da empresa                                                                                                                                      |
| 2 | 2021<br>Mulher acusa empresa de demiti-la por "ser macumbeira além de negra".                                                                                                                           | - Controle da imagem<br>- Racismo religioso                                                                                     | Prática de religião de matriz africana não combina com trabalho formal.                                                                                                                                            |
| 3 | 2020<br>Justiça determina que Atacadão adote medidas antirracistas após denúncia de funcionária<br>2021<br>Justiça nega pedido para que funcionária seja recontratada após denunciar preconceito racial | - Outrificação<br>- Objetificação do corpo negro<br>- Naturalização da opressão                                                 | É natural aceitar as agressões racistas e compreender como parte da cultura e, para se defender, deve se adaptar.<br>É comum que o corpo negro seja colocado em um "não-lugar" e que não haja forma de mudar isso. |
| 4 | 2011<br>Farmácia no Amapá é condenada por racismo contra funcionária                                                                                                                                    | - Miscigenação<br>- Democracia racial<br>- Prejudicar conscientemente vida profissional do negro                                | Quanto mais escuro o corpo, mais desvantagens no trabalho ele pode ter.                                                                                                                                            |
| 5 | 2007<br>Justiça manda indenizar recepcionista por racismo                                                                                                                                               | - Animalização<br>- Desvalorização do trabalho de corpos negros.                                                                | Negro é semelhante ao macaco e seu trabalho vale menos, por isso, já é muito registrar sua carteira numa categoria funcional diferente da função exercida.                                                         |
| 6 | 2002<br>McDonald's promete pagar R\$12.000 a ex-funcionária em caso de racismo                                                                                                                          | - Comunicação violenta<br>- Consentimento com o racismo<br>- Associação pejorativa de características étnicas<br>- Outrificação | Pretos (e pobres) são fedidos e é natural que sofram violência, especialmente se o agente for alguém que não poderá sofrer sanção em função da sua posição organizacional.                                         |
| 7 | 2001<br>Empresa é condenada por racismo                                                                                                                                                                 | - Eugenia<br>- Prejudicar conscientemente vida profissional do negro<br>- Anulação do outro<br>- Consentimento com o racismo    | Não se quer negros na área e por isso é preciso empreender ações para anulá-los deste ambiente e fazer isso com o apoio organizacional, consentindo com o gesto racista.                                           |

Fonte: elaborado pelos autores.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

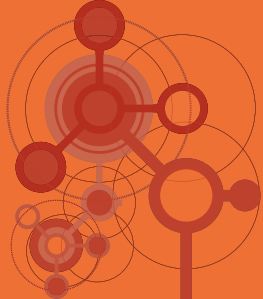
Os processos corporativos amparam-se em tratados ideologicamente posicionados como progressistas e códigos de conduta que, em geral, não apenas proíbem práticas discriminatórias, como determinam que as empresas as combatam. Algumas ainda expõem certificações e prêmios como destaques na formulação de políticas organizacionais ditas efetivas no combate às diversas opressões, dentre elas, o racismo.

No entanto, nem sempre se mostram efetivas. A resposta a estas dicotomias, demonstradas nas modulações, são contra-ataques da consciência negra do negro – ou seja, o poder da autodefinição – que, ao processarem e denunciarem a questão, não apenas se rebelam contra a naturalização da opressão, mas tornam-se exemplos de subversão ao sistema que vem sendo construído para anulá-los. Esta é uma característica comum a todos os casos que demonstram a complexa operação articulada da tridimensionalidade do discurso organizacional. Ao se colocar nessa trincheira em todos os aspectos da vida e, em especial, no mundo do trabalho, cada pessoa que se investe de sua própria consciência negra (Mbembe, 2018) e decide exprimi-la, assumindo uma imagem afrocêntrica, passa corporificar o debate e a batalha contra as diversas formas de opressão numa resistência que se ampara na reafirmação identitária como arma. Ao fazer isso, reinscreve e materializa estéticas contra-hegemônicas, afrontando o postulado colonial-racista e a lógica homogeneizadora do capital por três razões: a primeira, é que mostra que o diverso existe e está presente no tecido social e que aquele corpo materializa isso; depois porque tal imagem retoma a ancestralidade africana e expõe-se como signo incontestado de sua origem; e destas duas questões, parece decorrer a terceira, a diversidade e a ancestralidade ressurgidas atacam frontalmente a ideologia racista, o fetiche da imagem ideal eurocentrada.

Temos um espaço de 20 anos entre o primeiro e o último caso e percebemos que, especialmente nesta segunda década do século XXI, tais questões têm se tornado mais visíveis e menos aceitáveis. Isso pode ter uma relação com o avanço do debate racial no Brasil, sendo reflexo de políticas de igualdade racial implementadas em diferentes áreas, especialmente na educação, entre 2002 e 2016, que possibilitaram um aumento da presença de negros e negras no mercado e trabalho, acentuando o conflito racial, que antes era silenciado pela noção de democracia racial, ou seja, esse ideário de que no Brasil não existe racismo.

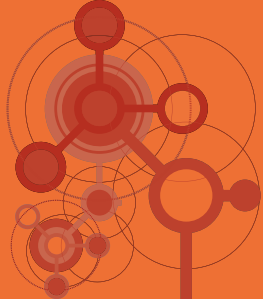
Percebemos também o quanto as organizações são míopes e coniventes. Muitas, investidas de seus códigos de conduta, que são pródigos em tentar estabelecer na letra parâmetros inaceitáveis de comportamento (homofobia, sexismos, machismo, racismo), utilizam destes dispositivos para reiterar as opressões e safarem-se de ações judiciais, ou seja, não são úteis para aperfeiçoar o sistema organizacional e desenvolver, claramente, políticas de diversidade. Esta dimensão é comprovada em diversas circunstâncias apresentadas nos textos. Dentre elas, percebe-se que na governança corporativa não há, por exemplo, sanção a agentes racistas. Se, de fato, os dispositivos não fossem apenas dialéticos, ao ser registrada uma situação de racismo, uma série de mecanismos seriam ativados, tais como advertência e penalização do agressor, cuidados psicológicos com a vítima, ações coletivas para evitar futuras ocorrências e uma pujante política de comunicação para transformação da cultura organizacional. Entretanto, além de não apresentarem tais ferramentas, as organizações ainda negam os atos racistas e, inclusive, recorrem das ações, reiterando que de fato são coniventes com a situação lamentável.

Há muitos mecanismos para a perpetuação da engenharia racista do pensamento colonial nos contextos organizacionais brasileiros. Transvestida de opinião pessoal e cultura organizacional, constitui várias formas de opressão das pessoas, seja por sua cor, características étnicas, religiosas, gênero, orientação sexual, porte físico, dentre outras, que se somam de forma interseccionada. Talvez deste aspecto decorra a inefetividade das belas declarações de compliance, conduta, ética e sustentabilidade descritas em tantas políticas corporativas.



## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p115-120, 2009.
- BATISTA, Daniela Conegatti; BALDISSERA, Rudimar. Entre a organização comunicada e a "falada": a comunicação organizacional da empresa Tramontina C. B. S/A. *Iniciacom*, São Paulo, v.2, n.2, 2010.
- BÉRGAMO, Mônica. Justiça determina que atacado adote medidas antirracistas após denúncia de funcionária. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 30 nov. 2020a. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2020/11/justica-determina-que-atacado-adote-medidas-antirracistas-apos-denuncia-de-funcionaria.shtml>. Acesso em: 16 jan 2021.
- BÉRGAMO, Mônica. Justiça nega pedido para que funcionária seja recontratada após denunciar preconceito racial. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 6 set. 2020b. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2020/09/justica-nega-pedido-para-que-funcionaria-seja-recontratada-apos-denunciar-preconceito-racial.shtml>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- COLLINS, Patricia Hill. *Pensamento feminista negro*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- DOMINGUES, Petrônio. Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos. *Tempo*, Niterói, v.12, n.23, p.100-122, 2007.
- FANON, Frantz. *Pele negra, máscaras brancas*. Salvador: EDUFBA, 2008.
- FIGUEIREDO, Angela. Carta de uma ex-mulata à Judith Butler. *Periódicus*, Salvador, v.1, n.3, p.152-169, 2015.
- GUIBU, Fábio. Empresa é condenada por racismo. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 8 out. 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0810200111.htm>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- HOOKS, b. *Raça e representação: olhares negros*. São Paulo: Elefante, 2019.
- JAMISON, Kaline Girão; SANTOS, Adriana Teixeira dos. Modulações do discurso do Michel Temer sobre o papel da mulher: uma análise crítica pragmática-emotiva. *Policromias*, Rio de Janeiro, ano2, p.176-202, 2017.
- JUSTIÇA manda indenizar recepcionista por racismo. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 8 set. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0807200712.htm>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- LEITE, Ilka Boaventura. Descendentes de africanos em Santa Catarina: invisibilidade histórica e negação. In: LEITE, Ilka Boaventura (org.). *Negros no sul do Brasil*. Invisibilidade e territorialidade. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1996. p.5-42.
- LODY, Raul. *Cabelos de axé: identidade e resistência*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2004.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações*. 2ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MBEMBE, Achille. *Crítica da razão negra*. São Paulo: N-1, 2018.



MOORE, Carlos. *Racismo e sociedade*: novas bases epistemológicas para entender o racismo. Belo Horizonte: Mazza, 2007.

MUNANGA, Kabengele. *Negritude*: usos e sentidos. São Paulo: Ática, 1988.

OLIVEIRA, Luciana de; MARQUES, Ângela Salgueiro. A imagem de organizações públicas e o sentido de público no discurso de charges sobre Belo Monte. *Líbero*, v.15, n.29, p.59-70, 2012.

OLIVEIRA, Luciana de; SIQUEIRA, Laura Luiza Tupynambá. Teorias do acontecimento e crise organizacional: um diálogo produtivo. *Dispositiva*, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.21-41, 2014.

PINHO, Patricia. Afro-aesthetics in Brazil. In: NUTTALL, Sarah. *Beautiful ugly*: African and diaspora aesthetics. Durham: Duke University Press, 2006.

RIPARDO, Sérgio. McDonald's promete pagar R\$12 mil a ex-funcionária por racismo. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 6 dez. 2002. <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u60300.shtml>. Acesso em: 16 jan. 2021.

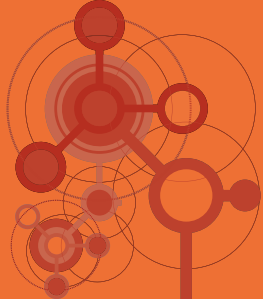
RODRIGO, Pablo. Mulher acusa empresa de demiti-la por ser macumbeira, além de negra. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 30 nov. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/mulher-acusa-empresa-de-demitir-la-por-ser-macumbeira-alem-de-negra.shtml>. Acesso em: 16 jan. 2021.

SIQUEIRA, Juliana. Recepcionista negra não aceita tirar tranças e é demitida de clínica médica. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 21 nov. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/11/21/recepcionista-negra-nao-aceita-tirar-trancas-e-e-demitida-de-clinica-medica.htm>. Acesso em: 16 jan. 2021.

STRUCK, Jean-Philip. Farmácia no Amapá é condenada por racismo contra funcionária. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 26 ago. 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/965672-farmacia-no-amapa-e-condenada-por-racismo-contra-funcionaria.shtml>. Acesso em: 16 jan. 2021.

---

Artigo recebido em 29.4.2021 e aprovado em 09.08.2021.



## Agências de comunicação digital no Rio Grande do Sul: posicionamento das empresas-clientes

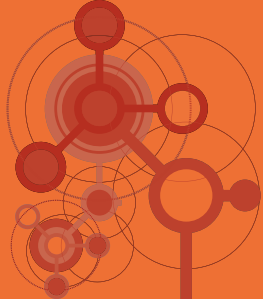
Digital communication agencies in Rio Grande do Sul, Brazil: positioning strategies of client companies

Agencias de comunicación digital en Rio Grande do Sul, Brasil: posicionamiento de las empresas-clientes



Elisangela Lasta

- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
- Mestre em Comunicação pela UFSM.
- Membro dos Grupos de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional e Práticas de Relações Públicas em suportes midiáticos digitais – CNPq/UFSM.
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas, pela UFSM.
- Professora do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- E-mail: [elisangela.lasta@ufrgs.br](mailto:elisangela.lasta@ufrgs.br)



## Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar as estratégias de posicionamento na rede empreendidas pelas agências que prestam serviços de produção de conteúdo digital no mercado corporativo do Rio Grande do Sul para seus clientes. Como metodologia, utilizou-se a análise estrutural das redes sociais. Desse modo, foram encontradas estratégias de: 1. posição de centralidade; 2. posição de intermediário; 3. posição de melhor *PageRank*; 4) posição tanto de intermediário como de melhor *PageRank*; e 5. posição de presença.

PALAVRAS-CHAVE: AMBIENTES DIGITAIS • ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO • MATRIZES SOCIAIS • AGÊNCIAS • ANÁLISE ESTRUTURAL DAS REDES SOCIAIS.

## Abstract

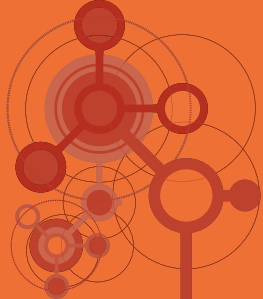
This article aims to identify the network positioning of agencies that provide digital content production services in the corporate market of Rio Grande do Sul. To this end, this study conducted a structural analysis of social network, verifying the employment of strategies for: 1) centrality position; 2) intermediate position; 3) PageRank position; 4) intermediate and PageRank position; and 5) presence position.

KEYWORDS: DIGITAL ENVIRONMENTS • POSITIONING STRATEGIES • SOCIAL MATRIXES • AGENCIES • STRUCTURAL SOCIAL NETWORK ANALYSIS.

## Resumen

Este artículo tuvo como objetivo identificar las estrategias de posicionamiento en la red, emprendidas por agencias que prestan servicios de producción de contenido digital en el mercado corporativo de Rio Grande do Sul (Brasil) para sus clientes. Para la metodología adoptada se utilizó el análisis estructural de las redes sociales. De ese modo, se encontraron estrategias de: 1) posición de centralidad; 2) posición de intermediario; 3) posición de mejor *PageRank*; 4) posición tanto de intermediario como de mejor *PageRank*; y 5) posición de presencia.

PALABRAS-CLAVE: AMBIENTES DIGITALES • ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO • MATRICES SOCIALES • AGENCIAS • ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS REDES SOCIALES.



## INTRODUÇÃO

A pesquisa visou ao estudo das estratégias de posicionamento na rede articuladas pelas agências de comunicação digital do Rio Grande do Sul (RS) nas ambiências digitais dos seus clientes. Este cenário incide no fazer/existir/representar dos múltiplos atores sociais nas e pelas ambiências por meio dos processos comunicacionais sócio-técnico-discursivos. Assim, através dos fluxos de sentidos sobre si mesmos, sobre, com e por meio dos outros, constituem-se as matrizes sociais. A argumentação sustenta-se na dimensão individual – seu fazer/existir/representar – e na dimensão relacional – seu dizer/publicizar –; logo, consideram-se os atores envolvidos, as ambiências digitais e os modos de atuação, que resultam em cinco posições na rede.

Consequentemente, o locus está nos relacionamentos a partir da construção e da disputa de fluxos de sentidos que se dão através das conexões nas ambiências, as quais originam as matrizes sociais no âmbito da internet e em torno dos atores acionados. Em função dessa dinâmica, requer-se o (re)pensar do agenciamento dos atores com as ambiências digitais, no seu dizer/publicizar, reconhecendo o valor social do outro (ético-político). Tais discussões nos levam a considerar a mão-de-obra técnica das agências, que costuma intuir por experiências continuadas, e essa “fala” puramente empírica não reflexiona acerca das atuais práticas comunicacionais implicadas à lógica estrutural das redes, tampouco da constituição das matrizes sociais.

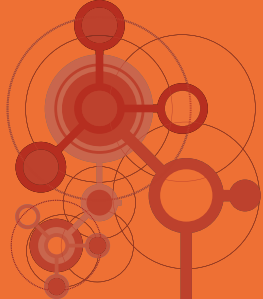
Assim, é necessária a pesquisa sobre a refiguração crítica da experiência dos indivíduos em seus relacionamentos a partir dos agenciamentos com as ambiências digitais. Tais observações nos permitem adentrar nas dinâmicas das matrizes sociais, visando compreendê-las a partir dos processos comunicacionais contemporâneos. Logo, o objetivo desse artigo é identificar as estratégias de posicionamento na rede empreendidas pelas agências de comunicação digital do RS. Para tanto, a metodologia foi alicerçada através da pesquisa empírica em comunicação, que contou com método da análise estrutural das redes sociais (ARS) (Lemieux; Ouimet, 2004), responsável pela definição do campo de estudo e do *corpus*.

O campo de estudo foi delimitado às empresas-clientes que, em seus conteúdos, continham elementos tecnológicos formadores de conexões/redes – por exemplo, link contextual, @ (arroba) e # (hashtag). Assim, no período de 2018 a 2019, o campo de estudo foi formado por 15 agências; 38 empresas-clientes, a partir de quatro ambientes digitais (76 sites; 18 blogs; 10 *fanpages* e dois canais no Youtube), um ator individual na ambiência Facebook (perfil) e um ator coletivo no Facebook (*fanpage*). Já o corpus foi formado por 71 conteúdos das empresas-clientes e um conteúdo de ator coletivo.

Com o intuito de buscar o desenvolvimento teórico e empírico, a construção do artigo subdividiu-se em quatro partes: a primeira apresenta a contextualização teórico-argumentativa; a segunda expõe a metodologia; a terceira revela e discute os resultados; e a quarta aborda as conclusões.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Partiu-se do núcleo teórico das matrizes sociais tramadas através dos processos comunicacionais no contexto dos ambientes digitais, pois “não são simples ‘suportes’ ou ‘veículos’ ou ‘meios’ técnicos, portanto, mas dispositivos, que se entendem como matrizes tecnológicas para a formação do sentido” (Sodré, 2014, p.281). Implicam os modos de ser dos múltiplos atores por meio da tecnologia, assim, segundo Sodré (2014, p.285), “o mundo tecnológico e as identidades existenciais são entidades inseparáveis: as formas tecnológicas de vida dispõem-se progressivamente como formatos existenciais” tornados concretos a partir das articulações sócio-técnicas-discursivas dos atores nas múltiplas ambiências.



Consequentemente, os processos comunicacionais na conjuntura do quarto *bios* implicam reconhecer a presença de entrelaçamentos na modalidade do dizer (discurso), arquitetada dentro da lógica das redes e que, portanto, envolve também os lugares sociais das relações intersubjetivas dos múltiplos atores (sociotécnicas). Este caminho nos leva à redescritção do modo de ser dos atores nos e pelos ambientes digitais através das estratégias de posicionamento contidas nesses movimentos. Contudo, para que se possa penetrar nessa arquitetura, primeiramente, há de se compreender o universo discursivo por trás dela, visto que, dentro dessas dinâmicas, há os recursos estratégicos nos modos de “dizer”, isto é, as tessituras argumentativas construídas pelo sujeito da enunciação no seu discurso de acordo com os efeitos de sentido que ele deseja acionar, o que nos encaminha para a articulação com o sociotécnico.

Essa conjuntura se funda com o processo comunicacional que constrói relações e/ou vínculos, acionados intencionalmente através de elementos tecnológicos formadores de contextos como, por exemplo, link contextual; @ (arroba); e # (hashtag). Pois, “[...] em sua essência, propõem relações (que podem ser permanentes ou não) e/ou vínculos a partir de um ambiente e arquitetados no discurso com o acionamento de sentidos. Assim, passam a representar relações/vínculos entre os atores/ambientes/discursos” (Lasta, 2019, p.6). Logo, esses elementos passam a estar contextualizados nos enunciados a partir dos acionamentos intencionais dos enunciadores com relação a outros, que assim encaminham os enunciatários para atores/espacos/conteúdos pré-selecionados de forma direta ou indiretamente.

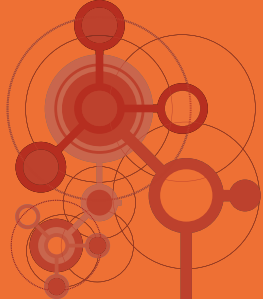
Como expõe Giddens (2003, p.105), “as relações sociais dizem respeito ao ‘posicionamento’ dos indivíduos dentro de um ‘espaço social’ de categorias e vínculos simbólicos”. A posição social dentro da matriz também é a sua identidade social e está enlaçada a prerrogativas, obrigações e expectativas. No contexto tecnológico, “[...] o indivíduo é apreendido como um nó de possíveis relações, ou seja, identidade própria em função de um outro-si (nó) conectado a outros (estrutura técnica de relacionamentos)” (Lasta, 2015, p.135). Quando se articulam os discursos nos ambientes digitais, também se acionam recursos sócios e técnicos. Esse processo possui algum grau de envolvimento da consciência do enunciador, que pode ser desde um nível básico/médio até um mais complexo, o que requer a compreensão das formações relacionais/vinculativas na rede, isto é, as implicações das redes sociais enquanto matrizes sociais.

Toda essa estrutura inicia-se com a operacionalização das escolhas a serem exercidas pelos múltiplos atores nos e pelos seus ambientes digitais, e é, então, concretizada nas produções dos seus conteúdos. Assim, as matrizes sociais vão para além da questão tecnológica (de rede), uma vez que elas também representam as formações dos sentidos, pois adentram nos aspectos individuais dos atores (aqui representados por cinco macroáreas). Assim, as matrizes sociais tratam de dar luz à tecnologia articulada com a identidade existencial dos múltiplos atores, tomando concretude por meio dos conteúdos produzidos, que estão implicados em discursos (modalidades do dizer) dentro de uma lógica de rede, a qual envolve os lugares sociais tecnológicos dos atores. Em consequência, conduz-nos às possíveis estratégias de posicionamento por meio da ARS.

## METODOLOGIA

A metodologia fundamentou-se na pesquisa empírica em comunicação ao considerar a íntima relação entre a teoria e o empírico. Foi operacionalizada através do método da ARS (Lemieux; Ouimet, 2004), logo, as observações recaem na estrutura das redes sociais desenvolvidas por esses múltiplos atores a partir dos processos comunicacionais em diferentes ambientes digitais (nas construções discursivas com elementos sociotecnológicos).

Para delimitar o campo de estudo, inicialmente verificaram-se as 63 empresas que compõem a Associação Brasileira dos Agentes Digitais (ABRADi-RS), pois ela é responsável por representar as principais empresas gaúchas que se encontram inseridas no ramo de negócios digitais. Além disso, visa criar, no mercado corporativo do RS, uma cultura envolta ao contexto digital. Como

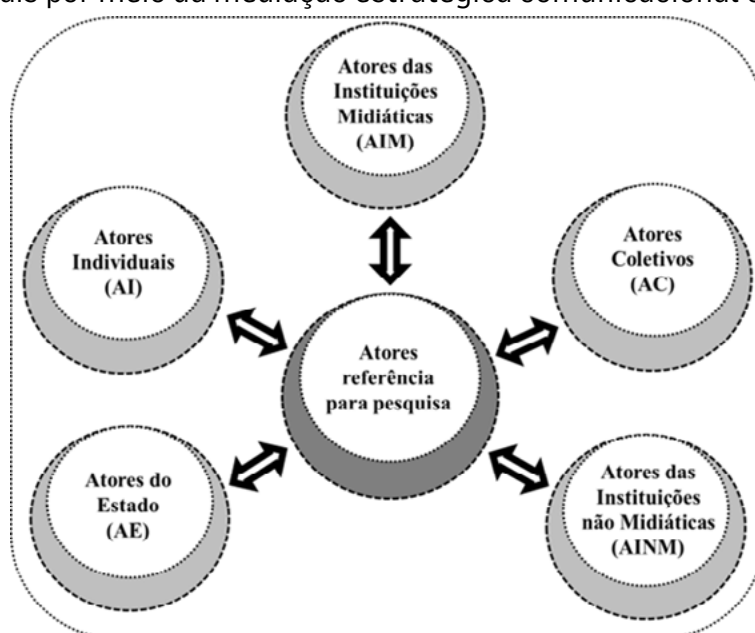


a referida associação estabelece compromisso com a cultura digital, acredita-se, consequentemente, que os seus associados também o façam. Então, ao verificar-se os portfólios dessas agências, isto é, as empresas-clientes que elas atendem, chegou-se ao campo de estudo de 15 agências e 38 empresas-clientes em sites (76); blogs (18); *fanpages* (10); YouTube (2), um ator individual no Facebook (perfil) e um ator coletivo no Facebook (*fanpage*). Esses múltiplos atores se apropriavam de/utilizavam elementos tecnológicos formadores de contextos e, consequentemente, construíam e/ou estavam inseridos dentro da rede.

Já o corpus foi formado por 71 conteúdos das empresas-clientes e por um conteúdo de ator coletivo, pois esses continham elementos tecnológicos formadores de contextos, que são os responsáveis pelas construções das redes e nos possibilitam a execução da ARS. Consequentemente, foram demarcados, considerando os atores, as ambiências, os conteúdos com esses elementos tecnológicos dos atores das empresas-clientes e dos demais múltiplos atores sociais em suas respectivas ambiências e conteúdos.

Essa construção da delimitação do campo e do corpus leva em consideração os princípios das matrizes sociais, conforme demonstra a Figura 1, a seguir. Nela, é permitido que qualquer múltiplo ator esteja na posição principal e, consequentemente, reordenam-se continuamente as matrizes sociais nessa arquitetura.

Figura 1: Matrizes sociais por meio da mediação estratégica comunicacional com ambiências digitais

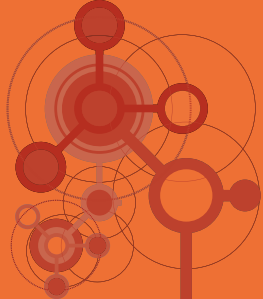


Fonte: elaborada pela autora.

A intenção é tornar visível a dinâmica implicada no contexto das matrizes sociais. Assim, encontram-se os círculos “porosos” que equivalem aos ambientes digitais, nos quais os atores estão agenciados; no centro, os atores a serem postos como referência no estudo; já as setas correspondem às relações e/ou vínculos entre esses múltiplos atores; e a “porosidade” representa a simbiose entre o ator e o ambiente digital.

Assim, ao se agenciarem, os atores exteriorizam-se por meio dos seus ambientes, nos quais constroem os seus próprios “espaços” de “fala/atuação”. Logo, são separados em cinco macroáreas, a partir das proposições contidas nas suas ambiências, conforme salienta Lasta (2017, p.213):

- 1º – Atores das instituições não midiáticas (AINM): contexto organizacional, voltadas ao público externo e reconhecidas pela organização; entretanto, não têm razão em/de ser na atividade midiática. 2º – Atores das instituições midiáticas (AIM): correspondem ao agenciamento desses com as mais variadas ambiências digitais, nas quais encontramos as lógicas e operações relativas ao campo dos media, pois estes possuem razão em/de ser na atividade midiática. 3º – Atores do Estado (AE): [...] contexto relativo [...]



ao executivo, legislativo e judiciário. 4º – Atores individuais (AI): [...] contexto individual, isto é, relativos à área da sociedade civil.  
5º – Atores coletivos (AC): [...] contexto das organizações não governamentais e sem fins lucrativos [...]

Ou seja, aqui se dá a apreensão da dimensão individual (representação do ator no seu ambiente digital) e também a dimensão relacional (as matrizes sociais) que o percurso metodológico a seguir nos permitiu pesquisar.

A lógica está implicada no lugar social das interações intersubjetivas dos múltiplos atores que estão agenciados com os ambientes digitais. O ator está exteriorizado nesse espaço, que lhe pressiona para fora de si, o divide e o impele a relacionar-se com os demais múltiplos atores. Assim, ao fazer uso dos elementos tecnológicos formadores de contextos, sua exterioridade passa a estar posta em relação com outrem, dividindo-o entre o individual e o social. Consequentemente, a montagem da lógica por trás dos posicionamentos estratégicos dos múltiplos atores, dentro das matrizes sociais, pode ser articulada por meio da ARS.

A ARS, como descrevem Lemieux e Ouimet (2004), engloba três processos: 1) o processo descritivo; 2) o processo explicativo de primeiro nível; e 3) o processo explicativo de segundo nível.

1) No processo descritivo, há as determinações (Recuero, 2011): a) os atores (que são os nós da rede na ARS), neste estudo, delimitaram-se as 38 empresas-clientes e os demais múltiplos atores com os quais elas se relacionaram; b) as conexões como multiplexas; c) o grau de conexão a partir de um grau; por meio do qual se traçou a conexão a partir de um ator (nó) e se representaram as suas conexões (*outdegree* e *indegree*). Realizou-se, então, a coleta de dados, que se deu de 2018 a 2019 e teve como corpus 72 conteúdos. Escolheu-se como forma de representação o sociograma, realizado através de um grafo no qual as linhas são as conexões e os pontos são os atores. O sociograma representa graficamente as redes e foi gerado com o *NodeXL*.

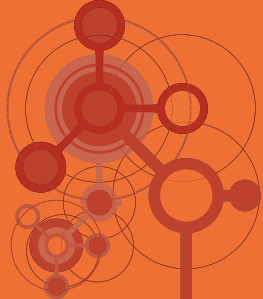
2) No processo explicativo de primeiro nível, há a explicação em primeiro nível, na qual os dados empíricos são descritos e ocorre a explicação acerca do grafo (resultado dos dados coletados) através dos conceitos principais relativos à ARS (Lemieux; Ouimet, 2004), os quais foram selecionados:

a) Centralidade de grau (*indegree* e *outdegree*): essa medida trata das atividades relacionais e é utilizada para medir o número de conexões diretas de cada ator em um grafo. Assim, identifica as conexões que um nó recebeu (*indegree*) e as conexões que ele fez (*outdegree*) e determina se o ator é mais central, ou seja, caso possua maior número de conexões diretas com outros atores.

Essa medida incidirá na posição dos atores na rede, que pode ser:

- Dominante: caso o ator seja emissor de uma conexão com outros atores em um determinado conjunto de atores;
- Dominada: caso o ator não seja emissor de nenhuma uniconexão (caminho em sentido único) com outro ator em um determinado conjunto de atores em que há pelos menos um ator dominante;
- Semidominante: caso o ator não seja ocupante de uma posição de dominante e mesmo assim seja emissor de uma uniconexão para um ou vários outros atores e também seja destinatário de uma uniconexão de um ou vários atores;
- Subdominante: caso o ator esteja em um conjunto de atores em que não há atores dominantes e também não se encontre na posição semidominada e seja emissor de uma uniconexão com um ou vários atores;
- Subdominada: caso o ator esteja em um conjunto de atores em que não há atores dominantes e também não seja emissor de nenhuma conexão com outro ator, mas é destinatário de uma uniconexão de algum outro ator;
- Isolada: caso o ator não seja nem emissor nem destinatário de outro ator.

Essas posições dos atores na rede incidem nos tipos de conexão:



- Conexidade forte: ocorre quando os atores são dominantes; assim, há conexão com cada um dos atores;
- Conexidade semiforte: ocorre quando há pelo menos um ator dominante e quando há conexão em algum sentido entre os pares de atores; desse modo, há pelo menos um buraco estrutural;
- Conexidade quase forte: acontece quando há pelo menos um ator dominante e é emissor, mas não é destinatário de ninguém; assim, também há um buraco estrutural;
- Não conexidade: ocorre quando um ou vários atores se encontram isolados; assim, sem a existência de ator dominante.

Essas posições dos atores na rede, atrelados aos tipos de conexão, incidem na tipologia dos grafos:

- Grafo fortemente conexo: nesse caso, a estrutura relacional dos atores encontra-se como de colegial;
- Grafo semifortemente conexo: nesse caso, a estrutura relacional dos atores encontra-se como estratificada;
- Grafo quase fortemente conexo: nesse caso, a estrutura relacional dos atores encontra-se hierarquizada;
- Grafo não conexo: nesse caso, a estrutura relacional dos atores encontra-se desintegrada.

b) Centralidade de intermediariedade (*betweenness centrality*): essa medida reflete a importância da posição intermediária de um ator no grafo, que assegura ao ator o papel de ser coordenador e/ou controlador da rede. Assim, pressupõe que, quanto mais um ator encontra-se na posição intermediária, mais capacidade de coordenar terá em relação aos demais.

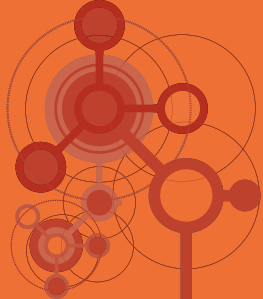
c) *PageRank*: mede o ranqueamento de cada nó/vértice no grafo e está intrínseco à visibilidade dos atores na rede. Encontra-se correlacionado com as medidas de *indegree*, *outdegree* e *betweenness centrality*.

3) No processo explicativo de segundo nível, há o processo de pôr em “diálogo” os dados coletados e postos à explicação (no primeiro nível) com as teorias referentes a esta pesquisa, que, neste caso, especificamente, se trata da teoria da coordenação das relações (Lemieux; Ouimet, 2004) atrelada à contextualização teórica-argumentativa do artigo.

A teoria da coordenação das relações (Lemieux; Ouimet, 2004) estabelece que a coordenação pressupõe estruturação conexa das relações, que podem ser de: conexidade forte; conexidade semiforte; ou conexidade quase forte, sendo impossível em uma rede não conexa. Contudo, para que se possa estabelecer os tipos de conexão, há de se investigar as posições dos múltiplos atores, que podem ser: dominante; dominada; semidominante; subdominante; subdominada; e isolada. Esse caminho implica a explicação das estruturas relacionais assumidas nas matrizes sociais através das medidas de centralidade de grau (*indegree* e *outdegree*); de centralidade de intermediariedade (*betweenness centrality*); e do *PageRank*. Ao se promover esse percurso metodológico, identificam-se quatro estratégias de posicionamento dentro das estruturas das matrizes sociais entre os múltiplos atores, que transformaram seus ambientes digitais em espaços sociais por meio dos processos comunicacionais.

## RESULTADOS

Buscou-se identificar as estratégias de posicionamento na rede empreendidas pelas agências de comunicação digital no RS a partir das ambiências digitais dos seus clientes, pois acredita-se que as matrizes sociais, nesse contexto digital, ocorrem por meio dos acionamentos dos múltiplos atores a partir dos ambientes digitais nos quais eles constroem seus discursos. Logo, o que nos motivou foram as construções discursivas que acionavam outros múltiplos atores através da potencialidade sociotécnica de cada ambiência, ou seja, interessamo-nos pelas constituições de relações e/ou vínculos que se dão de forma intencional dentro dos discursos desses múltiplos atores nos seus ambientes.



Consequentemente, entendeu-se que podem gerar matrizes sociais – isto é, não as originam automaticamente – ao propor a sua construção como procedente de outrem e/ou o dizer de outrem para construir o seu próprio dizer. Assim, as matrizes sociais aqui apreendidas estabelecem a experiência do ator em composição com a experiência do outro através de inter-relação entre os atores, ambientes e discursos. Para tanto, aplicou-se a ARS (Lemieux; Ouimet, 2004).

No primeiro nível operacional concernente ao processo descritivo (Recuero, 2011), elaborou-se o Quadro 1 para especificar os atores e ambientes a partir das formas e cores a serem visualizados no grafo 1.

Quadro 1: Especificação dos *nós/vértices*

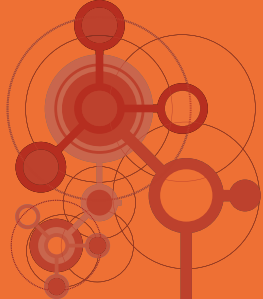
| Forma           | Cor      | Ator | Ambiência      |
|-----------------|----------|------|----------------|
| Triângulo       | Rosa     | AC   | Site           |
| Triângulo       | Preto    | AINM | Site           |
| Triângulo       | Azul     | AIM  | Site           |
| Triângulo       | Vermelho | AE   | Site           |
| Diamante        | Vermelho | AE   | Arquivo        |
| Círculo         | Rosa     | AC   | <i>Fanpage</i> |
| Círculo         | Verde    | AI   | <i>Fanpage</i> |
| Círculo         | Preto    | AINM | <i>Fanpage</i> |
| Círculo         | Azul     | AIM  | <i>Fanpage</i> |
| Círculo fechado | Verde    | AI   | LinkedIn       |
| Disco           | Preto    | AINM | Blog           |
| Esfera          | Azul     | AIM  | YouTube        |
| Quadrado        | Preto    | AINM | Instagram      |

Fonte: elaborado pela autora.

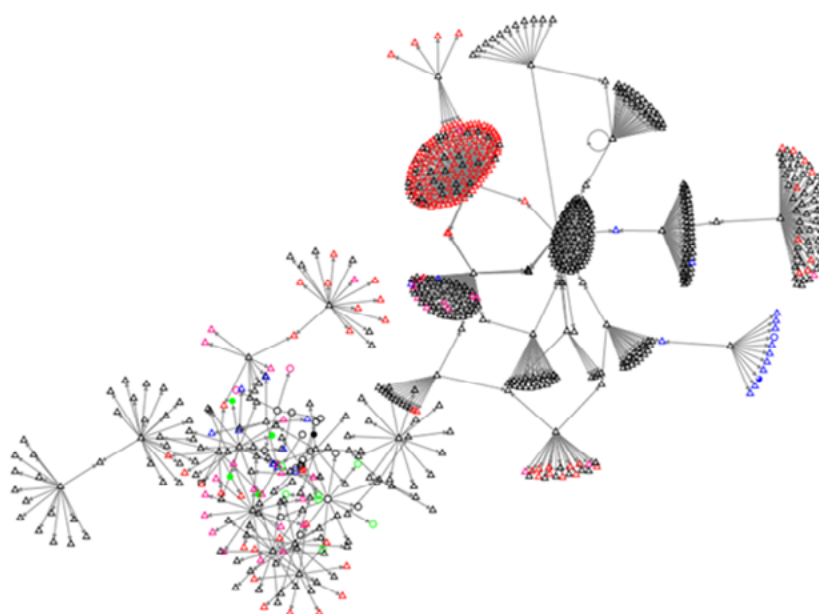
A partir dessas especificações, encontrou-se o seguinte contexto:

- os cinco tipos de macroáreas referentes aos múltiplos atores;
- um total de 822 atores (nós/vértices);
- 810 laços únicos.

A fim de representar essa conjuntura, criou-se o grafo 1 a partir do algoritmo *Harel-Koren Fast Multiscale*, que possibilitou a visualização das redes sociais por meio do agrupamento de *clusters*.



Grafo 1: Inter-relações dos múltiplos atores a partir do algoritmo *Harel-Koren Fast Multiscale*<sup>1</sup>



Fonte: elaborado pela autora.

Assim, no processo explicativo de primeiro nível (Lemieux; Ouimet, 2004), adentrou-se na estrutura com a seguinte dinâmica:

- 96,58% dos elementos tecnológicos formadores de contextos foram realizados para sites;
- 2,44 para *fanpages* e as demais ambiências tiveram menos de 1%.

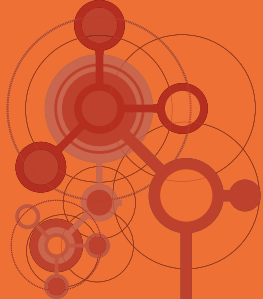
Sobre os tipos de atores que entraram em relação através das ambiências digitais, tem-se que:

- 67,16% foram entre atores das instituições não midiáticas a partir de 65,81%, sites, 1,22%, *fanpages* e 0,12%, Instagram;
- 23,32% para atores do estado através de 23,2%, sites;
- 4,52% para atores coletivos por meio de 4,27%, sites e 0,24%, *fanpages*;
- 3,66% para atores das instituições midiáticas a partir de 3,3%, *sites*, 0,24%, *fanpage*, 0,12%, YouTube e Instagram;
- 1,34% para atores individuais através de 0,85% *fanpage* e 0,49%, LinkedIn.

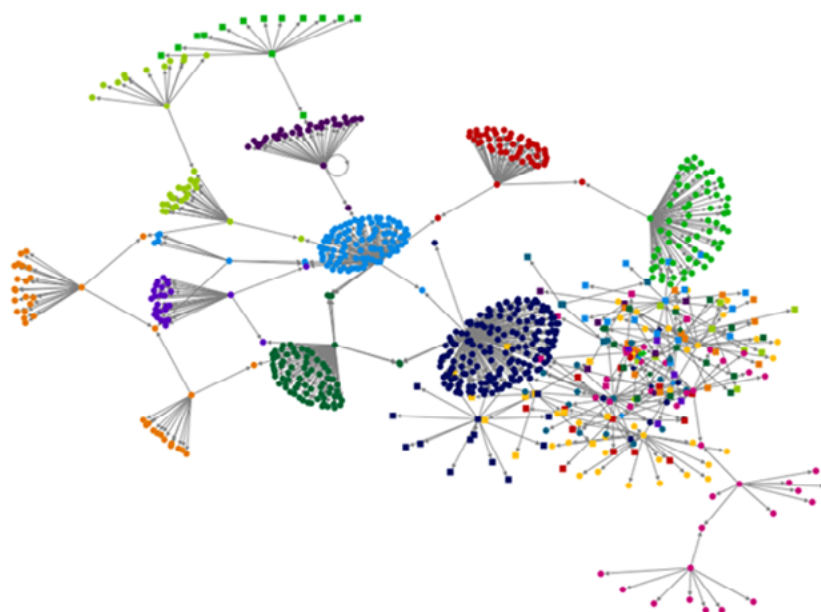
Logo, pode-se perceber que as relações foram estabelecidas majoritariamente entre empresas-clientes com seus clientes-empresas, mas também entre empresas-clientes com as demais quatro macroáreas, contudo, ambos sem reciprocidade, havendo apenas uma exceção que se deu por meio de processo de reconhecimento entre ator da instituição não midiática com ator coletivo no Facebook entre *fanpages*, em função de parceria a partir de uma série de projetos. A hipótese levantada acerca desses achados diz respeito à natureza da produção dos conteúdos ser de ordem institucional em quase sua totalidade nos ambientes digitais das empresas-clientes do campo de estudo. Todavia, essa conjuntura também incita que há um fecundo mercado relacional com os demais múltiplos atores e ambiências a ser explorado.

Ao se aprofundarem as relações formadoras de matrizes sociais, identificaram-se 34 agrupamentos diferentes através da articulação entre o algoritmo *Harel-Koren Fast Multiscale* e o subalgoritmo *Clauset-Newman-Moore*. Os agrupamentos foram separados de acordo com o direcionamento de suas forças dentro da matriz social como um todo (estão separados pelas cores no grafo 2).

<sup>1</sup> Triângulo Rosa/AC-Site; Triângulo Preto/AINM-Site; Triângulo Azul/AIM-Site; Triângulo Vermelho/AE-Site; Diamante Vermelho/AE-Arquivo; Círculo Rosa/AC-*Fanpage*; Círculo Verde/AI-*Fanpage*; Círculo Preto/AINM-*Fanpage*; Círculo Azul/AIM-*Fanpage*; Círculo fechado Verde/AI-LinkedIn; Disco Preto/AINM-Blog; Esfera Azul/AIM-YouTube; Quadrado Preto/AINM – Instagram.



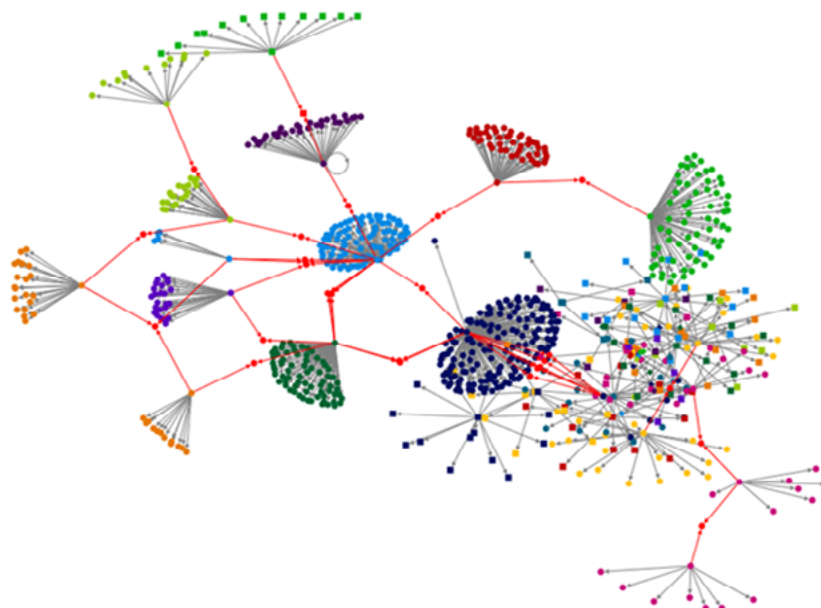
Grafo 2: Inter-relações dos múltiplos atores a partir do algoritmo *Harel-Koren Fast Multiscale* articulado ao subalgoritmo *Clauset-Newman-Moore*



Fonte: elaborado pela autora.

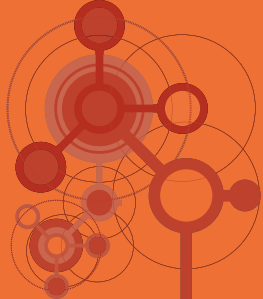
Assim, encontraram-se as 34 micro matrizes sociais em torno das relações estabelecidas com os atores constituintes do campo de pesquisa, que foram originadas através das conexões entre os atores e auxiliam-nos a encontrar as posições dos múltiplos atores. Ou seja, encaminham-nos à análise do grau de conexão entre os atores, que trata das conexões que um nó recebeu (*indegree*) e das conexões que ele fez (*outdegree*). Assim, observou-se que os atores que receberam mais de uma conexão (*indegree*), representados em vermelho no grafo 3, não realizaram conexões (*outdegree*) a outros atores.

Grafo 3: Atores que receberam mais de uma conexão (*indegree*)



Fonte: elaborado pela autora.

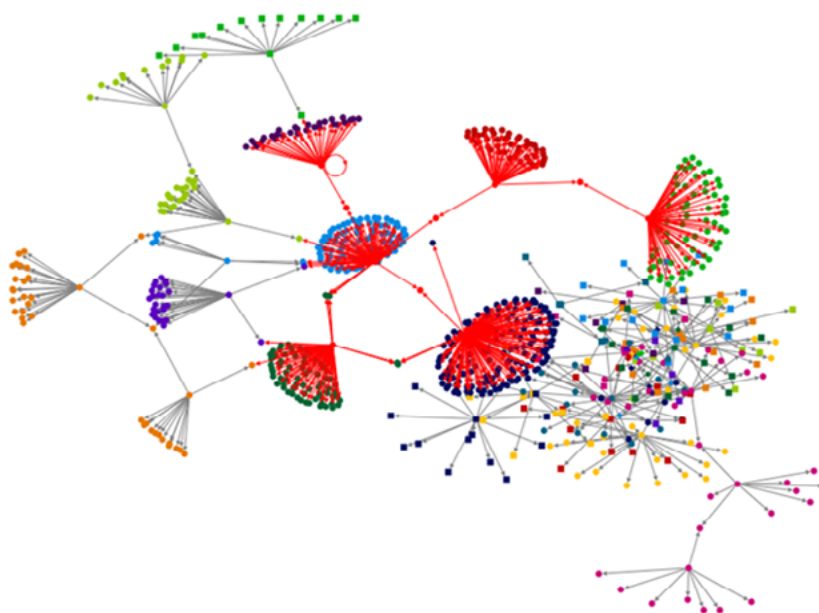
Consequentemente, os atores destacados em vermelho no grafo 3 encontram-se em uma posição dominada, pois não são emissores de nenhuma conexão com outro ator e estão inseridos em um conjunto de atores em que há atores dominantes. Já no que se refere aos atores que fizeram conexões (*outdegree*) a outros atores, percebeu-se que não receberam nenhuma conexão (*indegree*), à exceção do ator que realizou conexões (*outdegree*) e recebeu uma conexão (*indegree*), ambos os casos estão em posição dominante, uma vez que são emissores de conexões com outros atores em um determinado conjunto de atores e são ocupantes da posição de dominante.



Com estas observações, pôde-se concluir que a reciprocidade relacional dos atores envolvidos nessa pesquisa é incipiente, pois os atores que fazem conexões (*outdegree*) não recebem conexões (*indegree*) e vice-versa, havendo somente um caso que, conseqüentemente, considerou-se como exceção. Em consequência, o tipo de conexão encontrado nessa matriz é de ordem semiforte forte, visto que, nas micro matrizes em que há atores dominantes também há conexão, em algum sentido, entre os pares de atores. Logo, o grafo é semifortemente conexo. Sendo assim, a estrutura relacional dos atores encontra-se como estratificada.

No que se refere à centralidade de intermediariedade (*betweenness centrality*) dos atores, que trata da importância da posição dos atores no grafo, isto é, quanto mais um ator se encontrar em posição de intermediariedade, mais capacidade relacional ele terá com os demais, assim, terá papel de coordenação e controle das relações. Destacou-se em vermelho, no grafo 4, os dez atores com maior valor de intermediariedade.

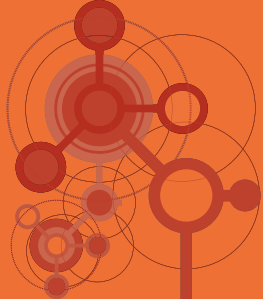
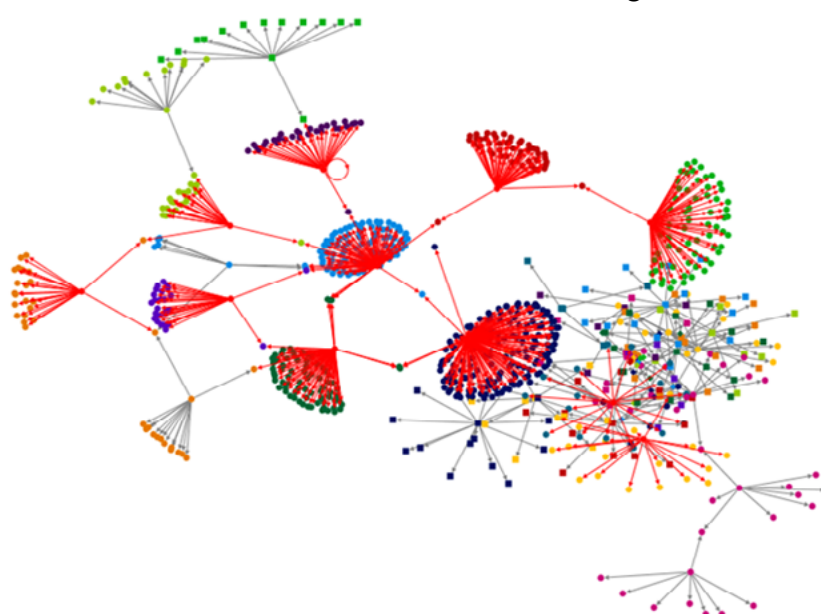
Grafo 4: Os dez atores com maior valor *betweenness centrality*



Fonte: elaborado pela autora.

Através das marcações em vermelho – isto é, dos dez atores em melhor posição de intermediariedade –, percebe-se que há tanto atores com maior número de conexões feitas quanto atores que receberam conexões. Conseqüentemente, infere-se que a posição de intermediariedade não depende somente da quantidade de conexões realizadas, mas também da importância desse ator que faz conexões com os demais na rede. Logo, mesmo que um ator faça poucas ou nenhuma conexão, ele poderá estar em posição intermediária na rede, pois torna-se um nó capaz de relacionar-se com os demais atores que estão fazendo conexão a ele. Desse modo, pode-se pressupor que, se esse ator recebe conexão de dois ou mais atores, ele é de interesse para ambos, conseqüentemente, pode ser ponte para uma futura conexão. Em contraponto, há o *PageRank*<sup>2</sup>, que mede a importância de cada ator no grafo; logo, está intrínseco à visibilidade dos atores. Os dez atores com melhor *PageRank* encontram-se marcados em vermelho no grafo 5.

<sup>2</sup> De acordo com software *NodeXL*, o algoritmo utilizado para essa métrica trata-se da análise de links, desenvolvida por Larry Page.

Grafo 5: Os dez atores com melhor *PageRank*

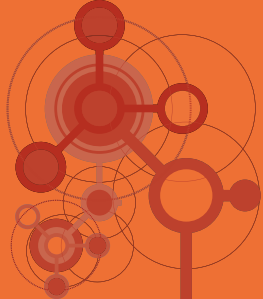
Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os atores com melhor *PageRank* possuem correlações entre as medidas referentes ao conceito de centralidade dos atores (*indegree*; *outdegree*; *betweenness centrality*). Logo, os dez melhores não são necessariamente os mesmos que se encontram como os dez principais intermediários, pois a visibilidade do ator, nesse caso, está correlacionada à quantidade de conexões que ele faz conjuntamente com a posição do ator ao qual este fez conexões.

A partir de tais constatações, adentrou-se no processo explicativo de segundo nível (Lemieux; Ouimet, 2004) por meio da coordenação das relações, na qual a escolha do ator para se relacionar é imprescindível, isto é, a busca de relações com atores em zonas estratégicas na rede. Assim, quanto maior a proximidade, há independência (evita o controle dos outros), e quanto maior a intermediação, mais controle sobre os outros na matriz social. Sendo assim, verificou-se que, dentre os atores analisados, havia estratégias de posicionamento voltadas para:

1. posição de centralidade, ou seja, para a obtenção de independência – ocorre quando se encontra engajado em muitas relações;
2. posição de intermediário, isto é, para obtenção de controle sobre as relações – acontece quando se encontra como “ponto de passagem” entre os atores;
3. posição de melhor *PageRank* para obtenção de visibilidade na rede – dá-se quando se encontra engajado em relações e/ou com atores com representatividade na rede;
4. posição tanto de intermediário como de melhor *PageRank* – ocorre quando se encontra engajado em relações com atores de representatividade na rede;
5. posição de presença – acontece quando se encontra com poucas relações e/ou com atores de pouca representatividade na rede.

As práticas encontradas nos ambientes das empresas-clientes que constituem o portfólio das agências do campo de estudo continham as cinco estratégias de posicionamento. Entretanto, na maioria dos casos estudados, as empresas-clientes encontravam-se sob uma perspectiva de estratégia de presença na internet, uma vez que o processo de reconhecimento



não ocorre de forma recíproca (*indegree* e *outdegree*) e os acionamentos relacionais deram-se na perspectiva tecnológica e não sociodiscursiva, isto é, os acionamentos e as construções discursivas realizadas pelas agências aos seus clientes pouco consideraram a relevância de posição dos atores a se relacionar na rede, resultando, conseqüentemente, em uma estratégia voltada somente para a presença da empresa-cliente naquelas ambiências e na rede, logo, nas matrizes sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a ARS através de suas medidas, conseguiu-se apreender cinco estratégias de posicionamento, por meio das quais constatou-se empiricamente a dinâmica envolta nesse processo na internet. Assim, por meio dessa observação técnica, que representa a refiguração das experiências dos múltiplos atores sociais em suas ambiências digitais, mostrou-se que as perspectivas relacionais ainda se encontram incipientes, tendo em vista que o fazer/existir/representar por meio do saber dizer/publicizar das empresas-clientes das agências do campo de estudo estava voltado majoritariamente para uma estratégia que não preza pela construção e manutenção de relações/vínculos, logo, impactando as matrizes sociais.

Percebeu-se que os conteúdos das agências estudadas pouco consideraram a lógica estrutural das redes. Conseqüentemente, seu posicionamento de presença teve maior incidência frente às outras estratégias. Não se julgou uma como melhor do que a outra e, mesmo que não se tenha conhecimento técnico acerca do funcionamento e da ARS, se fossem aprendidas as estratégias de posicionamento, considerando as lógicas das matrizes sociais, poder-se-ia propor posicionamentos para além da presença das empresas-clientes na internet, uma vez que os posicionamentos estão atrelados a estar: engajado em muitas relações; no “ponto de passagem” entre os atores; e engajado em relações com atores com representatividade na rede.

Em contrapartida, tanto as agências como as empresas-cliente e demais múltiplos atores estariam concebidos como valor social de si mesmos e dos outros, ou seja, atores em seus estados individuais e sociais. Assim, conhecer-se-iam as redes sociais como matrizes a partir das construções discursivas sociotécnicas, pois envolveriam o elemento tecnológico formador de conexões – links; @ (arroba); # (hashtag) –, também o sócio – quem é o ator e onde ele se encontra na rede – e o discursivo – ator articulado “dentro” da argumentação –, o que resultaria na ampliação das possibilidades estratégicas de posicionamento na internet para além da presença.

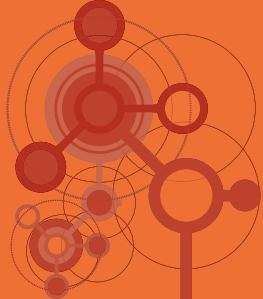
## REFERÊNCIAS

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LASTA, Elisangela. *A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada*: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos. 2015. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

LASTA, Elisangela. Metodologia na pesquisa empírica em comunicação organizacional digital: estratégias sócio-técnica-discursivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Abracorp, 2019.

LASTA, Elisangela. Práxis das relações públicas ética-política-estética: uma perspectiva para a hexis educativa na sociedade midiaticizada. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, Málaga, v.7, n.14, p.207-226, 2017.



LEMIEUX, Vicent; OUIMET, Mathieu. *Análise estrutural das redes sociais*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

RECUERO, Raquel. Estudos de redes sociais. *In*: AMARAL, Adriana; FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel. *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011. p.115-138.

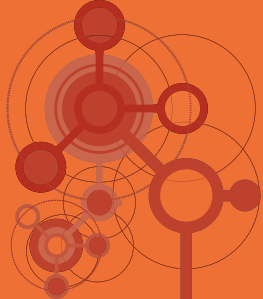
SODRÉ, Muniz. *A ciência do comum: notas para o método comunicacional*. Petrópolis: Vozes, 2014.

---

Artigo recebido em 21.04.2021 e aprovado em 05.07.2021.

# ENTREVISTA





## Dominique Maingueneau: questões teóricas para análise discursiva na comunicação: cenografia e ethos

Dominique Maingueneau: theoretical issues for discursive analysis in communication: scenography and ethos

Dominique Maingueneau: cuestiones teóricas para el análisis discursivo en la comunicación: escenografía y ethos

Entrevista

Dominique Maingueneau

Entrevistadores



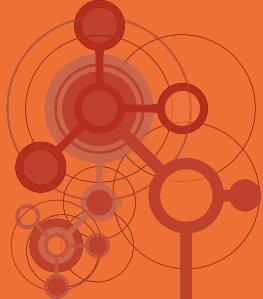
Ernani Cesar de Freitas

- Doutor em Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Mestre em Linguística Aplicada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Processos e Manifestações Sociais da Universidade Feevale.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo (UPF).
- E-mail: ernanic@feevale.br



Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação Social pela PUCRS.
- Mestre em Ciências da Comunicação/Semiótica pela Unisinos.
- Professor do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS.
- E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br



## Fernando Simões Antunes Junior

- Doutor em Comunicação Social pela PUCRS.
- Mestre em Comunicação Social pela PUCRS.
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Processos e Manifestações Sociais da Universidade Feevale.
- E-mail: fernando.antunes@feevale.br



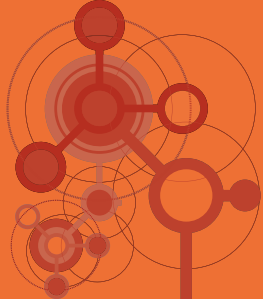
## Luis Henrique Boaventura

- Doutor em Letras pela UPF.
- Mestre em Letras pela UPF.
- Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Letras da UPF.
- E-mail: luishboaventura@hotmail.com



## Dominique Maingueneau

- Professor da Sorbonne Université.
- Pesquisador no Centre d'étude des discours, images, textes, écrits, communications (Céditéc).



O entrevistado neste número da ORGANICOM é Dominique Maingueneau, professor emérito da Sorbonne Université (Paris), pesquisador no Centre d'étude des discours, images, textes, écrits, communications (Céditéc). Nosso ilustre convidado conversou por videoconferência com um grupo de pesquisadores do Brasil. Na entrevista exclusiva, conduzida pelos professores Ernani Cesar de Freitas e Rudimar Baldissera, com a colaboração de Fernando Simões Antunes Junior e Luis Henrique Boaventura, o linguista francês discorreu sobre a evolução das teorias de análise de discurso, estabeleceu diferenças epistemológicas entre comunicação e discurso, problematizou a questão da ética do discurso organizacional e fez considerações importantes sobre a pandemia da covid-19 como fenômeno discursivo.

\*\*\*

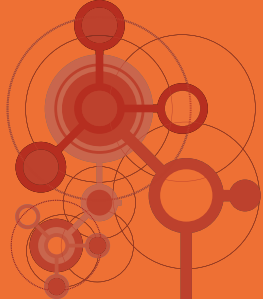
**ORGANICOM** – *Dominique, seus estudos têm sido muito referenciados e usados no Brasil para pensar o discurso organizacional. O conceito de ethos discursivo, por exemplo, ajuda muito na compreensão dos fenômenos de formação da imagem organizacional, da imagem pública e da reputação de pessoas e instituições.*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – Eu não sou um especialista da comunicação organizacional, mas é verdade que existe uma forte compatibilidade entre minha concepção de discurso e a pesquisa sobre organizações. Estou pensando particularmente no conceito de "instituição discursiva". Isto é ainda mais óbvio com a noção de ethos discursivo, que permite a articulação de normas sociais e comportamentos verbais.

**ORGANICOM** – *Dominique, você poderia, a partir dos seus contatos e participações em um significativo número de eventos acadêmicos brasileiros, discorrer sobre a evolução dos estudos que utilizam sua Teoria de Análise do Discurso no Brasil, em diferentes áreas do conhecimento, por exemplo: na comunicação, na linguística e na literatura?*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – É muito difícil, no meu caso, fazer um traçado, porque o Brasil é um país significativamente grande. Eu conheço só algumas universidades. Além disso, não vou ao Brasil todos os anos. É muito confuso na minha memória. Mas, de fora, uma característica marcante é o número de pesquisadores em discurso que existem no país. Creio que é porque os estudos de discurso no Brasil abarcam áreas do conhecimento que estão em disciplinas diferentes em outros países: semiótica, *cultural studies*, comunicação... Acho que outra razão é porque o Brasil, como a América do Sul, está ligado aos Estados Unidos e, ao mesmo tempo, à Europa. É uma encruzilhada; pode receber correntes que vêm de muitos países. No entanto, o que mais me chama atenção não é o número de pesquisadores, é sobretudo a diversidade acerca dos temas e das áreas de estudo. Por exemplo, na América do Norte, nos EUA, a área do discurso é ligada à antropologia, à análise da conversa. Há pouca preocupação sobre gênero. Na Europa é muito diferente, mais próximo do que ocorre no Brasil, onde há uma abertura do interesse. No Brasil você tem pessoas que pesquisam sobre discurso religioso, literatura, mídia, gênero, política, educação, justiça. Deve ser o único país no mundo que tem tanta abertura nos estudos do discurso. Há espaço para pesquisas originais, favorecidas por um sistema universitário com três redes de educação: a estadual, a federal e a particular. Isso dá mais competição, mais diversidade.

É mais difícil na França, que é um país muito centralizado. A diversidade é muito menor, e a grande maioria dos pesquisadores em análise do discurso trabalha com as mesmas ferramentas. No Brasil você tem a análise crítica do discurso, a análise bakhtiniana, a abordagem sociopragmática, a abordagem pecheutiana etc. Algumas correntes só existem aí. Por exemplo, a chamada escola francesa de Pêcheux. Na França, Pêcheux não é uma corrente à parte. Quando conheci Pêcheux, para mim, era um dos teóricos da análise do discurso, mas não era um teórico separado dos outros teóricos franceses. O Brasil



também é o único país onde a análise do discurso possui uma corrente bakhtiniana. Em outros países ele é muito estudado, mas somente como um teórico. Isso prova que há muita criatividade no Brasil.

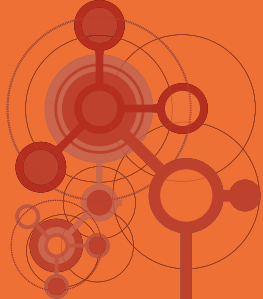
A posição da minha abordagem no campo brasileiro não é simples. Não há nenhuma incompatibilidade teórica com alguns autores como Bakhtin, exemplificando. Talvez o que se torna mais específico sobre a forma como pratico a análise do discurso é que tenho uma visão muito empírica sobre ele. Faço conceitos para categorizar e analisar os fenômenos. A consequência desta atitude é que há muitas pessoas que não aderem aos meus pontos de vista sobre discurso e análise do discurso, mas usam meus conceitos para analisar corpora.

**ORGANICOM** – *Em um processo comunicativo, considerando a cena de enunciação e suas três cenas: englobante, genérica e cenografia, como pensar a inter-relação entre essas cenas na construção do ethos discursivo como imagem de si? Como a noção de ethos se relacionaria a uma visão da ética na comunicação institucional? E, nesse sentido, trazemos um fragmento de um artigo que você publicou na revista Estudos da Língua(gem), em 2020, cujo título é “Comment ne pas être “pigeonhole”; l’ethos entrepreneurial”. Você comenta que “esse ethos coletivo é particularmente importante no mundo contemporâneo. O ethos empresarial que supostamente anima os atores mais prestigiados da economia, especialmente aqueles que trabalham no mundo das startups”. Como delimitar essa noção de ética na comunicação organizacional?*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – As noções de ethos e de ética têm a mesma raiz grega. Na nossa visão, a “ética” é algo transcendente, e o ethos é mais uma noção social. Mas no mundo grego essa oposição não tinha sentido. É verdade que é difícil separar os dois conceitos, porque ethos é basicamente um problema de conformidade com normas. Por exemplo: por que um político quer parecer honesto, sincero, patriota? Não é um fenômeno psicológico; é porque, no estereótipo normalizado do bom político, é preciso ser honesto, sério etc. A ética está incorporada ao ethos. É impossível imaginar o ethos sem normas, sem ética. Quando você faz uma entrevista com um jornalista, se você for um político, é preciso ser claro, cortês; de certo modo, você precisa se conformar a uma ética. Mas também é uma prescrição do gênero. Se você não for cortês, sua fala será desqualificada. Isso significa que o ethos carrega espontaneamente um sentido ético.

O artigo de que você está falando trata do ethos empreendedor, do ethos dos trabalhadores da nova economia. Esse ethos funciona como uma ética. A pessoa que adota essa ética se integra à comunidade e, ao mesmo tempo, pretende ser uma boa pessoa, que faz coisas interessantes para a comunidade. Não se pode imaginar o ethos fora da comunidade. Isso implica que a verdadeira ética vai além do ethos. O exemplo mais famoso é o de Sócrates: por que Sócrates foi morto? Porque não se conformou ao ethos discursivo. As pessoas que julgaram o Sócrates não queriam matá-lo, elas queriam uma negociação, e se ele tivesse se comportado como um acusado tradicional, não teria sido morto. Nesse caso, Sócrates saiu do ethos “normal” de uma pessoa julgada e encarnou um outro ethos (no caso de Sócrates, um ethos “filosófico”). Essa discrepância do ethos filosófico dentro de uma instituição judicial é um fenômeno ético. O ethos ordinário é uma ética, digamos, inferior, uma ética de conformidade.

**ORGANICOM** – *Fazemos referência neste momento, em especial, a duas importantes publicações recentes de sua autoria: “Retorno crítico à noção de ethos”, artigo publicado em 2018 na revista Letras de Hoje, e Variações sobre o ethos, livro publicado pela editora Parábola, em 2020. Quais foram os avanços e reformulações teórico-conceituais que ocorreram em relação à noção de ethos nessas publicações?*



**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – Vou destacar dois pontos. Nesse artigo procurei dividir a noção um pouco vaga de *ethos* entre três dimensões: *ethos* “categorial”, “experencial” e “ideológico”. Se você não faz uma diferença entre *ethos* comunista, *ethos* de pai, *ethos* honesto... a noção fica um pouco confusa. Em algumas situações, o *ethos* ideológico tem um papel menor. Em outras, o *ethos* experencial é fundamental; exemplificando: na publicidade, quase todo *ethos* é experencial: uma maneira de se comportar dentro do mundo.

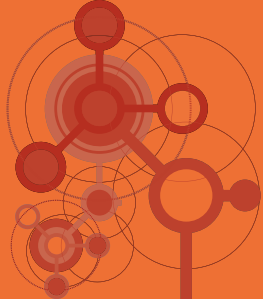
O segundo ponto é o problema da interpretação do *ethos*. Quando eu leio pesquisas sobre o *ethos*, o que me chama atenção é que os analistas parecem acreditar que não há nenhum problema para identificá-lo. O problema é que eles sempre estudam textos de políticos, de professores, de jornalistas, locutores que são peritos, que dominam a linguagem – são textos que se podem posicionar dentro de um campo bem definido. Identificamos com facilidade o *ethos* dos políticos porque sabemos onde se situa a pessoa que está falando e para quem e em que situação está falando; se você sabe isso tudo, deduzir o *ethos* é fácil. Mas no exemplo dos anúncios nos sites de relacionamentos [presente no artigo publicado na *Letras de Hoje*] é muito diferente. Para as pessoas que escrevem, mostrar o próprio *ethos* através do anúncio é muito importante; porém, muitas vezes, é quase impossível identificar o *ethos* do locutor, porque não há esses pontos de referência, como o campo político, a imagem do político, o gênero de discurso... Todos esses parâmetros, quando não estão presentes, tornam a identificação do *ethos* um processo difícil. Na vida cotidiana é assim. Estamos sempre com dúvidas sobre o modo de interpretar o *ethos* dos locutores. Meu propósito foi mostrar que a interpretação do *ethos* é um problema.

Por sua vez, o livro *Variações sobre o ethos* tem muito mais elementos do que o artigo, então é difícil sintetizar. Vou destacar alguns pontos.

O primeiro é a concepção que podemos ter do *ethos*, porque muitos artigos trabalham, por exemplo, sobre o *ethos* de Dilma, de Bolsonaro etc. Mas tenho a impressão de que muitas vezes há uma confusão entre imagem e *ethos* discursivo. É verdade que cada pessoa na vida midiática tem uma imagem: esse estereótipo é o vínculo entre o público e a pessoa. Quanto ao *ethos* discursivo, não é a imagem de pessoa, mas a imagem que decorre dos discursos dessa pessoa, segundo os gêneros, as situações. A imagem faz parte do *ethos* prévio, mas não é o *ethos* discursivo. Para mim, o *ethos* discursivo é uma faceta, uma dimensão da enunciação, não é um perfil psicológico. Muitas pessoas acreditam que todas as pessoas têm o próprio *ethos*, como se fosse uma camiseta. Se alguém está falando ou lendo um texto, também está construindo o *ethos*; contudo, o *ethos* não é uma noção independente do processo da enunciação.

O segundo ponto, em relação ao livro, é o caráter estratégico da análise do *ethos*, porque muitas vezes as pessoas estudam o *ethos* considerando que é preciso estudar o *ethos*. No entanto, na análise do discurso nada é necessário. Estudar o *ethos* do autor de um artigo de química, de física é geralmente pouco interessante. Quando você estuda o *ethos* de um escritor, se esse *ethos* não for integrado à narração e ao gênero do discurso, para que serve? Antes de estudá-lo, é sempre preciso mostrar que é interessante estudar o *ethos* neste corpus. O *ethos* não é uma entrada muito eficiente para todos os textos. É sobretudo produtivo quando se pode mostrar que participa de um posicionamento, de uma legitimação etc.

O terceiro ponto é que é preciso não “psicologizar” demais o *ethos*. A noção de *ethos* é muitas vezes interpretada como um conjunto de características psicológicas: honesto, apaixonado etc. Mas, em grego, o *ethos* é um comportamento, uma atitude, não é uma situação psicológica. Nessa perspectiva, nesse livro, procurei mostrar também a importância do que chamo “agenciamento”. A disposição dos corpos e a organização do espaço constroem o *ethos*. Este não é só uma relação entre duas pessoas, um interpretante e um produtor; tem a ver com a organização do espaço da fala, tem a ver com a tecnologia. Nesse sentido, procuro mostrar a relevância do microfone para a análise do *ethos*. Se não há microfone, o *ethos* é sempre enfático, você tem que gritar para ser ouvido; mas se existir microfone e você gritar, o efeito é catastrófico. Da mesma maneira, as telas grandes dos *meetings* modificam totalmente a relação entre o corpo do artista, do político e o corpo do ouvinte.



Nesse livro também estudo a modificação de uma oração na Igreja Católica. Procuro mostrar que não basta estudar a modificação do texto: é preciso entender que ela está ligada a uma modificação do espaço, da organização litúrgica, e se você considera apenas o que passa na mente do falante e do ouvinte, você não entende nada. Na escola, a relação entre o professor e o aluno depende muito da organização do espaço. Isso é, para uma vez mais, retomar o que estava dizendo antes: o *ethos* é uma faceta da enunciação, e a enunciação não é somente palavras; implica um dispositivo de comunicação.

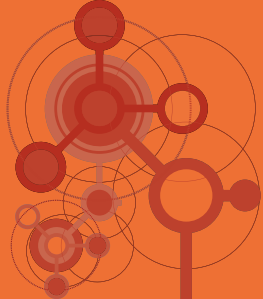
**ORGANICOM** – *Você tem uma obra clássica, Gênese dos discursos; em especial, o capítulo referente à Semântica Global. Em 1997, na primeira edição brasileira de Novas tendências em análise do discurso, você traz explicitamente as noções de cena de enunciação, de cenografia e de ethos. Para esclarecer algumas questões e estudos que encontramos aqui no Brasil, você poderia comentar sobre qual é a relação entre a Semântica Global e esses princípios organizadores de uma análise sob a lente da cenografia e do ethos? Como um serve ao outro ou que relações poderiam se fazer? Ao falar sobre o ethos, devo falar sobre os sete princípios organizadores da Semântica Global?*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – A Semântica Global é uma noção dedicada ao estudo de certos tipos de discurso: político, religioso, literário etc. Discursos com campos simbólicos. A relação entre a Semântica Global e o *ethos* e cenografia é bastante simples: a Semântica Global funciona como uma espécie de filtro para todas as manifestações do discurso: ou seja, se você é um ativista anticapitalista etc., você não vai fazer uma reunião com jornalistas em um hotel de luxo. Esse tipo de gênero de discurso é excluído pelo próprio posicionamento. Da mesma forma, uma cenografia com um *ethos* profético não corresponde a todos os tipos de religião. Os evangelistas usam muito o profetismo, mas na igreja católica é excluído. Você não imagina um católico durante a missa dizendo que Deus está falando através dele. A Semântica Global serve para limitar as opções e os parâmetros: o *ethos*, o gênero do discurso, a cenografia etc.

**ORGANICOM** – *Você tem conhecimento de como estão sendo as apropriações da sua teoria no âmbito da comunicação?*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – As noções de “comunicação” e de “discurso” não estão no mesmo nível. A comunicação é um dado empírico. Está em toda parte. As árvores comunicam, os seres humanos comunicam. Mas o discurso tem outra acepção: é uma maneira de entender a comunicação. Muitas pessoas acreditam que o discurso se configura nos textos empíricos, dados. Em parte, isso é verdade, mas se você fala do discurso midiático, por exemplo, você não está só designando uma certa área de produção verbal, mas também está dizendo “vou entender esta área enquanto discurso”, como o ponto de vista da análise do discurso enquanto ação e interação dominadas pelo interdiscurso, pela rede de normas, pela instituição de fala. Essa ambiguidade do termo “discurso” – dado empírico e ponto de vista – é fundamental. A abordagem discursiva descarta a ideia de que a comunicação é uma estratégia na mente de uma pessoa, um plano para convencer um público-alvo. Essa visão muito empresarial ou retórica da comunicação dificilmente é compatível com a análise do discurso.

Na análise de discurso dois modelos da comunicação predominam. O primeiro é o modelo interacionista, microsociológico, em que a comunicação é uma troca imediata, oral entre dois indivíduos ou mais. O segundo modelo, mais europeu, é o modelo da comunicação através de gêneros do discurso, de dispositivos de comunicação. Este é um modelo que eu considero excelente e que desenvolvo em meu próprio trabalho. Mas, a meu ver, há um perigo: acreditar que é válido para tudo. Exemplifico: uma aforização não é um texto associado a um gênero. Não se pode reduzir a enunciação de uma frase à enunciação de um texto.



Outro problema é o que eu chamo de “enunciadores aderentes”. Quando algo está escrito num objeto, por exemplo, quando você vai a um museu e há uma etiqueta com informações sobre o pintor e a obra exposta. Como dizer que há uma comunicação entre um sujeito e outro? Não tem sentido. Se você está na rua e vê algo escrito numa camiseta, quem está falando? Você acredita que é a pessoa que a veste? É um tipo de comunicação muito especial e muito comum hoje.

Outro exemplo é a religião, quando você diz “Deus nos fala através da Bíblia”, o que significa falar? Como Deus fala? Deus não é um locutor. No mundo atual, muitas guerras são religiosas, mas poucos estudiosos perguntam por que, nos dispositivos discursivos, os ativistas pensam que Deus está falando com eles. Mas como Ele fala? É uma forma de comunicação, mas o modelo tradicional não é capaz de descrever esse fenômeno.

Isso tudo para dizer que é normal que um modelo de comunicação domine, porém não é adequado para explicar tudo. Devemos levar em conta que tudo não pode ser reduzido a um modelo midiático e político da comunicação.

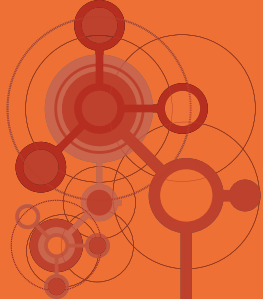
**ORGANICOM** – *Com base no que você comenta, comunicação e discurso então não podem ser entendidos como sinônimos...*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – Para mim é fundamental a diferenciação entre comunicação e discurso: senão, qualquer pessoa que comente algum texto estaria fazendo análise do discurso, e isso não é verdade. Uma pessoa que faz física não é uma pessoa que estuda a matéria: é uma pessoa que estuda a matéria “de um certo ponto de vista”. É outro fato, acontecimento. A alquimia também estudava a matéria, mas não era física.

Duas pessoas na rua é comunicação. Mas quando os alunos vão para um departamento de comunicação na universidade, aí se fala da mídia, da publicidade, da internet etc. Os programas de pesquisa da comunicação que existem em quase todas as universidades do mundo não servem para estudar a comunicação, porque estudam um certo tipo de comunicação aplicada sobretudo à mídia. O modelo da comunicação publicitária, da comunicação empresarial, da comunicação midiática ou política é tão forte que a tentação é considerar que todos os fenômenos correspondem a essa imagem da comunicação.

Muitas vezes a comunicação que é ensinada na universidade, nas escolas de comércio ou de jornalismo é uma comunicação estratégica. Você quer transmitir uma mensagem e você tem que mobilizar os meios pertinentes para chegar à realização do objetivo. Mas essa visão é totalmente ligada a um tipo de comunicação. Vejamos: quando você conversa com alguém, qual é o propósito da comunicação? Na retórica, temos a impressão de que o sujeito sabe o que quer dizer, a quem está falando e de que está falando. O que teóricos como Pêcheux mostram é que o sujeito está dominado pelo sistema. Ele não é o mestre do sentido. Acho que é preciso manter essa distinção entre os dois sentidos de “comunicação”: a comunicação aplicada, ensinada, e o fenômeno mais geral da comunicação. Devemos, enquanto estudiosos da análise do discurso, manter essa distinção e evitar que a contaminação de um pelo outro seja demasiado forte, apesar de essa contaminação ser inevitável em algum nível.

**ORGANICOM** – *Gostaríamos de ouvi-lo discorrer um pouco a respeito dos acionamentos discursivos na constituição da opinião pública. Como o discurso, por exemplo, de governos e de grandes organizações vão acionando determinados sentidos com intenções muito claras de gerar opinião pública que, embora fundamentada em informações, na prática, constitui-se em opinião suportada na ignorância, na desinformação?*



**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – É difícil falar do discurso em geral, porque a cada sociedade corresponde uma certa paisagem da fala. Por exemplo, nos países comunistas o partido comunista tinha o monopólio total da palavra pública, e não havia nenhum outro organismo legítimo que tivesse a possibilidade de se dirigir ao público. Isso também gerou uma produção intensa de textos escondidos, paralelos, que circulavam. No mundo atual, a própria noção de paisagem discursiva é problemática. Hoje, com as redes sociais e com a manipulação feita por empresas ou serviços secretos de outros estados etc., quem pode gerar realmente a opinião? Muitas vezes, na internet, quando há um artigo crítico sobre a Rússia, ou China, sempre existem comentadores que defendem o ponto de vista do governo russo e do chinês. E minha reação é: “alguém está sendo pago para isso”. No entanto, não posso ter certeza. A paisagem discursiva é muito mais confusa do que antes.

Há tantos atores ocultos envolvidos na elaboração e na circulação de enunciados que entramos em uma crise da interação entre discurso e opinião. E a opinião é cada vez mais difícil de determinar. Antes era muito mais simples: havia o governo, os partidos de oposição e basta. A imprensa era associada mais ao governo ou menos, mais a tal partido ou menos. Inclusive os jornais hoje têm duas facetas: o jornal impresso e o website; mas um website está sujeito a restrições específicas: ele contém comentários de usuários da internet. Estamos em uma situação nova e precisamos de novos conceitos para descrevê-la.

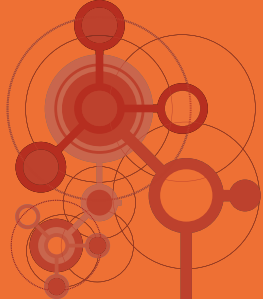
**ORGANICOM** – *Como pensar os acionamentos discursivos, realizados por diferentes organizações (OMS, governos, organizações de mídia, e organizações privadas), no atual contexto de pandemia?*

**DOMINIQUE MAINGUENEAU** – A pandemia oferece um tipo de laboratório para a reflexão sobre o discurso. Nunca na história tivemos uma proliferação tão intensa de enunciados sobre um mesmo tema. Foi uma saturação quase total tanto da fala privada quanto da fala pública. Não está certo que os conceitos habituais da análise do discurso seriam suficientes para analisar esse fenômeno novo. O segundo aspecto interessante é a resistência da sociedade a abordagens discursivas. Na França, todo dia, na rádio, na televisão, na imprensa, se falava do vírus com peritos, biólogos e médicos entrevistados. Mas nunca os jornalistas pensaram que a pandemia era também um fenômeno discursivo. Para eles, a pandemia era um fenômeno meramente biológico e medicável, mas era também um fenômeno sociológico, econômico, psicológico. Toda hora surgiam questionamentos sobre como as pessoas iriam aguentar a quarentena, como esse convívio iria modificar e impactar a família etc.

Contudo, a pandemia é basicamente um fenômeno discursivo porque, na verdade, ninguém “vê” uma pandemia. Você vê o vizinho que está doente, mas como se “vê” a pandemia? A pandemia existe porque há organismos que falam dela, tem a mídia que faz circular a informação, que publica mapas, estatísticas, gráficos.

Quando eu tinha 18 anos, havia a gripe de Hong Kong em todo o mundo. Descobri só há três meses que essa gripe matou, em toda a França, no período de dois meses, cerca de 40 mil pessoas. Eu morava em Paris, e eu não sabia que havia uma pandemia grave. Você imagina? Morreram 40 mil pessoas em dois meses, mas só muitos anos depois é que houve estatísticas sobre o número de mortes e mapas da epidemia. A pandemia da gripe de Hong Kong não chegou a ser um discurso hegemônico na mídia. Foi uma realidade médica, social, mas não foi uma realidade discursiva forte.

Isso chama a atenção. Há uma resistência profunda da sociedade à dimensão discursiva do mundo social. Para a sociedade, o mundo são coisas, e a linguagem que fala sobre essas coisas. No entanto, o discurso como realidade ao mesmo tempo social e verbal é um fato demasiado oposto à visão espontânea. Quando se fala da OMS, dos governos e da comunicação institucional, temos a impressão de que esses organismos falam de uma coisa fora do discurso, mas na verdade essas organizações fazem parte do discurso da pandemia.



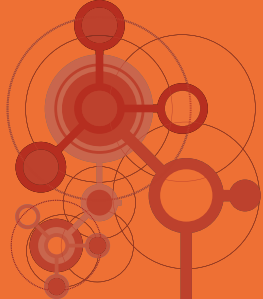
Esta pandemia modificou a legitimidade dos atores e o modo de circulação da informação. Como eu disse antes, é incrível o número de peritos que se viu na televisão, na rádio etc. Ao mesmo tempo, a exigência de buscar a autoridade de um perito ocorreu paralelamente a uma deslegitimação dos cientistas. Isso não é um fenômeno psicológico, é um fenômeno discursivo. As pessoas não acordaram num dia acreditando na ciência e no outro dia duvidando dela. Se descobriram que a ciência “não era tão válida” é porque houve uma modificação da temporalidade de produção do saber científico. Antes se fazia uma vacina em cinco anos. Quando se pesquisava sobre um vírus, se escrevia um artigo, era submetido aos pares, e isso levava ao menos um ou dois anos de burocracia científica. Mas, na crise, não houve nenhum filtro. As pesquisas eram colocadas na internet e os jornalistas liam no mesmo ritmo e às vezes até mais rápido que os peritos. Não é que a ciência mudou, o que mudou foi a temporalidade de construção do discurso científico.

Outro aspecto são as redes sociais. Muitas pessoas acham que as informações que circulam nas redes sociais não são sérias. Não é tão simples: há todo tipo de informação nas redes sociais. O problema é que elas não são um gênero discursivo, com atores legítimos, ligados a uma instituição determinada. Não têm pontos de referência, e isso causa a impossibilidade de separar as bobagens do que é sério. Não é um problema de conteúdo, é um problema de dispositivo de comunicação.

**ORGANICOM** – *Dominique, agradecemos sua atenção e disponibilidade em compartilhar suas ideias e ensinamentos sobre comunicação, discurso e ethos.*

# RESENHAS





## Bianca Marder Dreyer

*Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos*

Summus

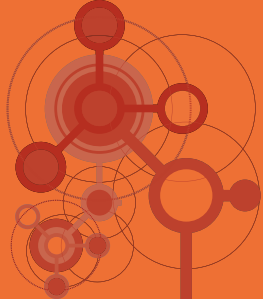
São Paulo, 2021.

152 páginas



## Natália de Campos Tamura

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).
- Mestre em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Especialista em Gestão da Comunicação pela USP.
- Docente do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero e do MBA da Aberje.
- Representante da Aberje na Plataforma de Comunicação e Engajamento do Pacto Global, da ONU.
- E-mail: nataliadecampos@gmail.com



# A notável arte do relacionamento em Relações Públicas

## The remarkable art of relationships in Public Relations

## La notable arte de la atención en Relaciones Públicas

**M**etafísica é a ciência que busca o conhecimento da essência das coisas, portanto, o entendimento das causas e dos princípios primeiros ou supremos (Aristóteles, 2015). Relações e interações são princípios inerentes à disciplina de Relações Públicas. E o que uma coisa tem a ver com a outra? A obra mais recente da autora Bianca Marder Dreyer, resultado de uma investigação de doutoramento admirável e fundamentada, explica, a partir de uma abordagem metafísica das relações públicas, por que as relações (intrínsecas e teóricas) e as interações (extrínsecas e práticas) são essenciais para qualquer tipo de conexão entre atores sociais.

Nesse sentido, para além da objetividade, a obra se inicia trazendo à tona as próprias causas primeiras das relações públicas, explicadas, cada qual, a partir de exemplos factíveis e ilustrativos.

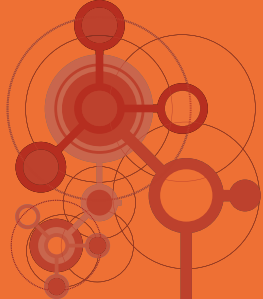
A *causa formal* é a forma ou essência das coisas. Como citado pela autora, a energia para a luz, a alma para os vivos. Em relações públicas, a *relação* ancorada em preceitos lógicos. Em sua tese (Dreyer, 2019), a autora já havia demonstrado os múltiplos significados, propriedades, classes e tipos de relação que se dão entre atores sociais. Agora, explica, na obra mais recente, porque, num primeiro momento, falamos em relação e não em relacionamento. Em linhas gerais, o relacionamento se desenvolve depois de estabelecida a relação. Ele seria, nesse sentido, uma consequência do ser das relações públicas.

A *causa material* explica aquilo de que é feita uma coisa, sua matéria-prima, seu substrato. Assim como a matéria dos animais é a carne, a autora explica que a matéria das relações públicas são os *atores sociais*, uma vez que, sem eles, não há como estabelecer nenhum tipo de relação. Atores sociais, sob seu ponto de vista, são organizações públicas ou privadas, do terceiro setor, movimentos sociais, pessoas públicas, indivíduos e até mesmo espaços de interação.

A *causa eficiente* é o princípio do movimento, do agente criador. Em um exemplo ilustrativo, a causa eficiente da casa do João-de-Barro é o próprio pássaro que a construiu. Por sua vez, a causa eficiente das relações públicas seria a *interação*, que pode ocorrer em diferentes intensidades, a depender do objetivo de comunicação estabelecido pelo ator social em seu planejamento, investimento e intenções. Entre os quatro níveis de interação, há a que informa, a que comunica, a que gera participação e a que gera vínculo.

A *causa final* diz respeito à finalidade do objeto ou ser. Se retomarmos o exemplo da casa do João-de-Barro, sua causa final é servir de abrigo e ninho para o pássaro e seus filhotes. Em relações públicas, a causa final, ou propósito, para Dreyer, está na construção da *reputação*.

Das quatro causas primordiais da existência das relações públicas tratadas pela autora, três são classificadas como teóricas e uma como prática. Por acreditar que a disciplina de relações públicas se dá na produção do movimento, do tempo e da constância das mudanças, são as *causas eficientes* a sua prática. Segundo ela, "as relações públicas podem ser consideradas



a ciência que estuda e planeja relações de comunicação entre atores sociais com o propósito de construir uma boa reputação" (Dreyer, 2021, p.31). A maneira como cada ator social constrói essa relação, na práxis, muda de acordo com a intensidade da interação pretendida. Tal causa é detalhada pela autora ao preconizar uma nova metodologia para um dos ativos intangíveis e mais significativos das relações públicas: as relações.

Para se utilizar a metodologia da relação de relações públicas (MRRP), é necessário, no entanto, mais do que um olhar prático. Cabe a quem for aplicá-la uma apreciação primeiramente reflexiva, uma vez que o primeiro passo da metodologia diz respeito ao *diagnóstico da relação*. Retratar a maneira como os atores sociais se relacionam e o propósito de tal relação é, como diz a autora, identificar "o juízo específico sobre o relacionamento, e não sobre todos os aspectos que compõem a empresa" (Dreyer, 2021, p.128). Para tal, é proposto que se identifique o nível real da relação, ou seja, a constatação da realidade do relacionamento da organização com seus públicos; o nível ideal da relação – a proposição do melhor caminho a seguir; e, o nível aspiracional da relação – o que a organização deseja nessa relação.

Nesse momento, a minuciosidade da obra nos guia novamente para além de uma simples observação constatatória: a percepção do nível real da relação de uma organização com seus públicos para Dreyer é possível a partir da reunião de 14 passos de informações. Somente analisando o ambiente onde esse relacionamento se dá (1), o método (2), os tipos de mídia (3), o formato (4) e a frequência do conteúdo (5), o tipo / linguagem (6) e a intenção (7) do conteúdo, a proposta de valor da comunicação (8), o público (9), a reação deles (10), o retorno da organização (11), os possíveis riscos (12), o alinhamento com o negócio (13), e, finalmente, o nível de interação da empresa (interação que informa, interação que comunica, interação que gera participação ou interação que gera vínculo) (14) é possível um conhecimento perspicaz e profundo das intenções de relacionamento da empresa com seus públicos.

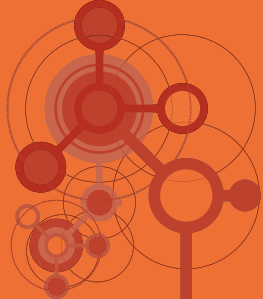
A segunda etapa da MRRP seria o plano de ação da relação, ou seja, a apresentação de uma proposta de ação com objetivo, meta, métrica, indicadores de performance (KPIs) e estratégia operacional, todos alinhados à estratégia central.

A terceira etapa seria a implementação, cuja proposta é colocar em prática o plano de ação da relação previsto por meio de programas, projetos, campanhas e/ou ações.

A avaliação, quarta etapa da MRRV, é o momento de mensurar as repercussões da comunicação, a amplitude da perspectiva financeira da organização – medida não apenas pelo valor econômico, mas pelo valor social das relações de comunicação estabelecidas –, bem como as nuances de reverberação da reputação afetada.

A breve descrição dessa resenha sobre a obra de Bianca Dreyer não retrata a completude dos raciocínios e ponderações que a autora nos proporciona nas mais de 150 páginas em que se dedica a vislumbrar o panorama das relações de comunicação entre atores sociais. A autora também esclarece que a MRRP não é uma metodologia rígida ou engessada em comunicação, mantendo-se desperta para a necessidade de pesquisas complementares, como as de imagem, de opinião, mercadológica ou institucional para um olhar integral da comunicação em ambientes organizacionais.

A obra é inusitada e elementar, no entanto, na medida em que propõe uma nova abordagem para as relações públicas, além de uma metodologia inédita para os relacionamentos, sob o ponto de vista da comunicação alinhada aos negócios, assim como demonstra, por meio da práxis, como organizações podem ampliar e ressignificar sua reputação e visibilidade atentando-se para um dos ativos intangíveis mais valiosos das relações públicas: o relacionamento.



## REFERÊNCIAS

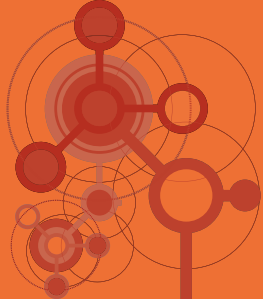
ARISTÓTELES. *Metafísica*. Ensaio introdutório: Giovanni Reale. 5.ed. Tradução de Marcelo Perine. São Paulo: Loyola, 2015.

DREYER, Bianca Marder. *As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas*: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina. 2019. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

DREYER, Bianca Marder. *Teoria e prática de relações públicas*: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos. São Paulo: Summus.

---

Texto recebido em 26.05.2021 e aprovado em 29.05.2021.



Clotilde Perez

*Há limites para o consumo?*

Estação das Letras e Cores

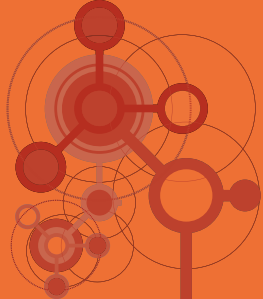
Barueri, 2020

144 páginas



Eneus Trindade

- Professor associado da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Livre docente em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- E-mail: [eneustrindade@usp.br](mailto:eneustrindade@usp.br)



## Um transbordamento de sentidos necessário para olhar os limites do consumo

A requisite overflow of meanings to regard the limits of consumption

Un desbordamiento de sentidos necesario para analizar los límites del consumo

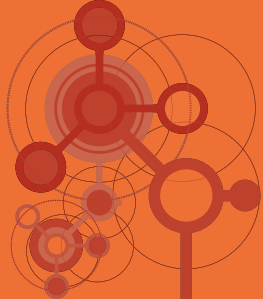
O livro *Há limites para o consumo?*, publicado em 2020, configura-se como uma instigante contribuição de Clotilde Perez, Professora Titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da USP, Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq – nível 2, pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da USP, especialista nos estudos semióticos das marcas, tendências e práticas de consumo, que nos brinda na oportunidade desta obra com a reflexão necessária aos contextos atual e futuro sobre os limites para o consumo a partir de uma perspectiva comunicacional – antropossemiótica.

O debate proposto pela pesquisadora se insere na coleção *Interrogações*, editada pela Estação das Letras e Cores e coordenada pela ilustre intelectual do campo da Comunicação, Lúcia Santaella, o que certamente agrega qualidades aos sentidos propostos pela coleção na abordagem de temas relevantes ao mundo contemporâneo.

Clotilde Perez, uma amiga e grande parceria de trabalho, no âmbito do Grupo de Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo – GESC3 (CNPq/USP), que lideramos conjuntamente, organiza as 124 páginas de seu texto com a maestria da especialista que é no assunto, trazendo oportunas discussões sobre os sentidos cívicos/éticos, morais e afetivos como horizontes de limites para as ações de consumo.

A obra está estruturada em quatro capítulos. O primeiro deles faz uma síntese da evolução ocidental das sociedades de consumo num breve e pertinente panorama que se inicia com a força que os fenômenos de consumo adquirem a partir dos séculos XVII e XVIII, passando pela reorganização do consumo urbano do século XIX, com as grandes exposições universais e a criação das primeiras lojas de departamento, chegando aos séculos XX e XXI, com o atravessamento dos fenômenos do consumo pelas comunicações de massa e mídias digitais, quando se percebe que o consumo se complexifica na construção social dos significados culturais e, portanto, como mediador da cultura e midiaticizador das transformações das realidades, nas saliências dos sentidos dos bens, serviços e marcas, prenunciando as contribuições do segundo capítulo, referente à perspectiva antropossemiótica do consumo como olhar privilegiado e possível para tais fenômenos.

Esse segundo capítulo aborda o “Consumo como ritual”, apresentando a perspectiva antropossemiótica. Trata-se da grande contribuição teórica da obra, pois vincula o local interdisciplinar do estudo dos rituais como algo pertinente aos estudos de comunicação e consumo, para além da antropologia, algo que se constitui pela soma interdisciplinar, produtiva, da compreensão dos rituais e seus significados na interface semiótica e antropológica.



O capítulo também aporta uma importante expansão da reflexão de Grant McCracken (2003), ampliando a tipologia dos rituais de consumo e dinamizando o modelo do referido autor sobre os processos de transferências de significados do mundo culturalmente constituído para os bens e dos bens para os consumidores, considerando o processo dessa transferência em direções ascendentes e descendentes, rompendo com a perspectiva unidirecional descendente, inicialmente proposta pelo autor canadense. Essa contribuição supera limites teóricos e cria avanços ao entendimento dos fenômenos da comunicação e consumos relativos aos bens, aos serviços e às marcas, que dão os contornos necessários aos objetos da comunicação e consumo como um lugar inovador para a compreensão e à crítica sociocultural sobre as realidades.

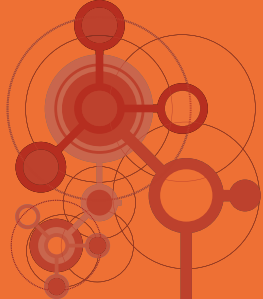
Nessa esteira, Clotilde Perez traz no terceiro capítulo uma importante reflexão sobre o Brasil contemporâneo e mostra a pertinência da construção de sua perspectiva teórico-metodológica à interpretação do consumo como fenômeno de apartação, acesso, retorno e ressentimento no âmbito brasileiro. A linha de pensamento construída pela autora é fruto de sua larga experiência como intelectual e pesquisadora de mercado, apresentando uma crítica ácida aos sentidos do consumo e à importância de se estudar tal fenômeno no viés da comunicação.

O quarto e último capítulo da obra traz proposições, nas quais identifico a forte presença do pensamento semiótico de Peirce que respalda a formação da autora, pois a adequação proposta aos desajustes criados pelas lógicas dos consumos na vida social perpassam as dimensões de percepções da terceiridade quanto às convenções simbólicas cívicas que podem se configurar nas experiências dos consumos e ajudar na construção de sociedades mais justas, para além e, quem sabe, rompendo com as lógicas puramente neoliberais, mas isso seria a utopia plena de um interpretante possível ou idealizado. A dimensão moral, que seria uma percepção de secundidade, parte do indivíduo, em suas convicções, singularidades, projetando-se no coletivo sociocultural, nas condutas morais possíveis para os consumos, o que implicaria perceber e rever quais as moralidades (éticas/ condutas no sentido dado por Peirce) instituídas em nossas práticas de consumo. E por fim, sem esquecer que somos seres afetivos, na percepção primeira das coisas do mundo, Clotilde Perez nos lembra que o consumo se dá também com afetos.

Aprendemos que consumir, presentear, oferecer conforto às nossas famílias, tudo isso significa oferecer qualidades à vida, como afeto e carinho, que se dão por meio da mediação do consumo que constitui a cultura e vida (i)material, na melhor potência de ambivalência que este termo, assim grafado, pode trazer. O que significa não poder oferecer essa qualidade como dimensão afetiva? E o que significa garanti-la a qualquer custo? Os desdobramentos disso em apartações, acessos e não acessos aos consumos criam efeitos socioeconômicos e culturais que mostram o valor da tríade apresentada pela autora para entender o imperativo das imposições aos limites para os consumos.

O olhar sensível de Clotilde Perez revela uma capacidade de pensar o consumo para além da crítica ao consumo conspícuo, que, embora tenha a sua relevância, não explica os transbordamentos que os fenômenos da comunicação e consumo fazem emergir para a compreensão das realidades culturais nas vidas cotidianas da contemporaneidade. O consumo está nas individualidades, na formação de subjetividades conformando afetos, sentimentos, emoções que, por sua vez, se vinculam às moralidades, cuja ética se faz refletir em âmbito cívico, a partir de um conjunto de direitos e deveres, dentro de um processo civilizatório que deve ou deveria permitir condições justas a todos. Os limites do consumo assim se dão, ou assim deveriam se dar. Este é o transbordamento necessário que Clotilde Perez, em sua obra, nos faz compreender.

Como palavras finais, só posso desejar uma boa leitura a todos e todas que se sentirem tocados por esta resenha que, em seus limites, tenta tornar estimulante a leitura da obra de Clotilde Perez. Mas tenham claro que a leitura do livro em tela supera, pela qualidade do seu texto, os limites desta resenha.



## REFERÊNCIAS

MCCRACKEN, Grant. *Cultura e consumo*. Tradução de Everardo Rocha. Rio de janeiro: Mauad, 2003.

---

Texto recebido em 12.08.2021 e aprovado em 12.08.2021.