

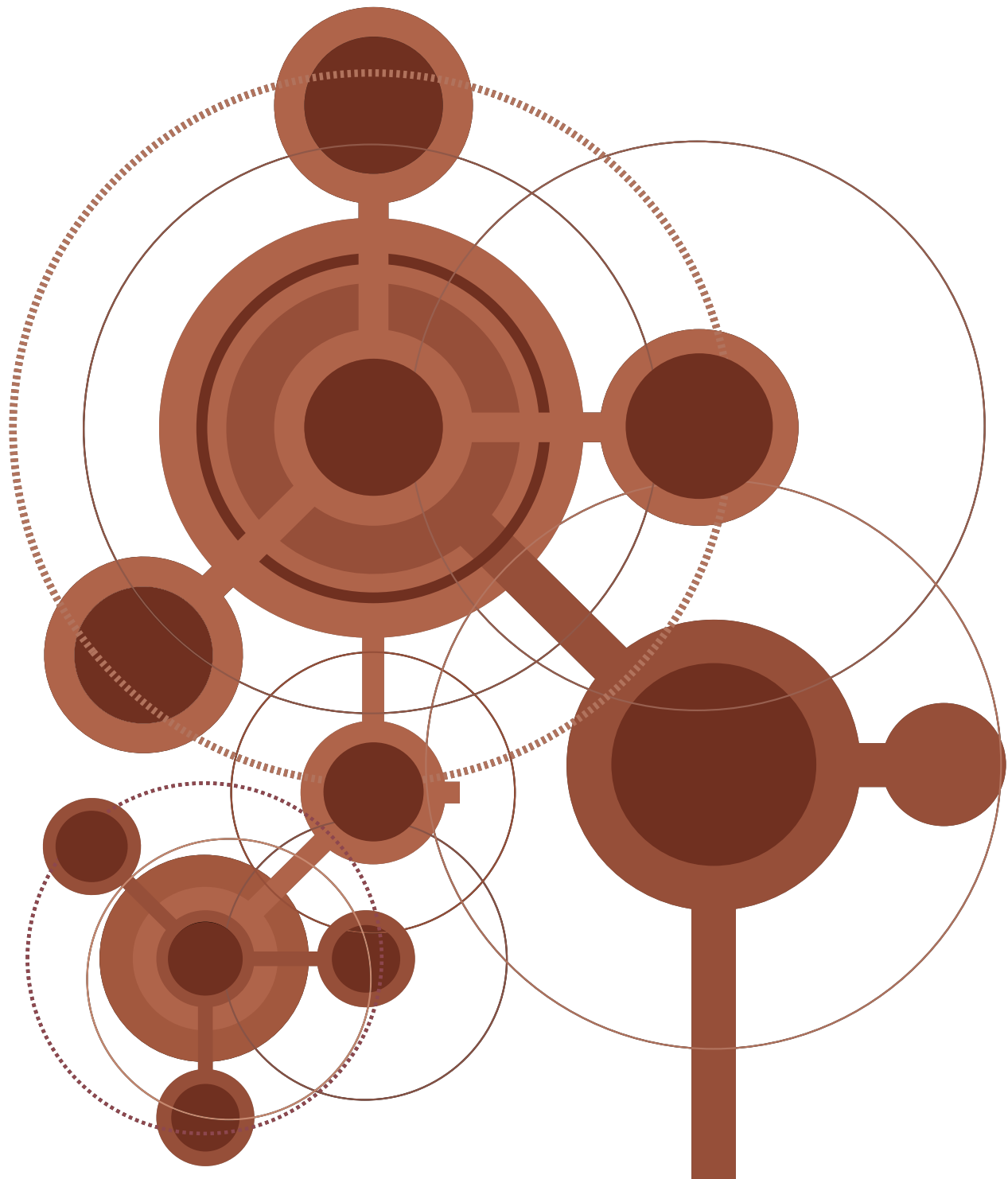
Organicom

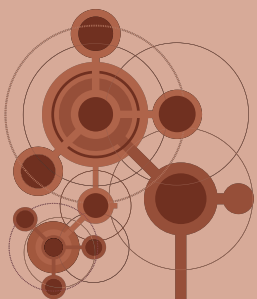
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 19 • NÚMERO 38 • JANEIRO / ABRIL 2022

ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI
ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS
ALMIR MARTINS VIEIRA
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES
ARTHUR MEUCCI
CAMILA MACIEL C. A. MANTOVANI
CAROLINA FRAZON TERRA
CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI
EMANUELLE GONÇALVES BRANDÃO RODRIGUES
ERICKA FERNANDA GONZÁLEZ-LARA
EUGENIA MARIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO
FABIO FRÁ FERNANDES
HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES
ISABELLA SZABOR MACHADO MUSTAFÉ
ISABELLE ZINN
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA
J. ROBERTO SÁNCHEZ-REINA
JEAN-LUC MORICEAU
JOÃO FRANCISCO RAPOSO
JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS CLARO
JOSÉ RUBENS DE CAMPOS
JUAREZ GUIMARÃES DIAS
LUIZ ALBERTO DE FARIAS
MADELEINE BESSON
MARIE BIA FIGUEIREDO
OLIVIER GERMAIN
PEDRO ARTHUR NOGUEIRA
RODRIGO RATIER
SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI
SÔNIA CALDAS PESSOA
TAMIRES FERREIRA COELHO
VANESSA CARDOZO BRANDÃO

Relações dialogais, vulnerabilidades e resistências no ambiente interno das organizações





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 19 • NÚMERO 38

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

Ângela Cristina Salgueiro Marques (PPGCOM/UFMG)

Ivone de Lourdes Oliveira (PPGCOM-Puc-Minas)

Diagramação / Layout / Diagramación

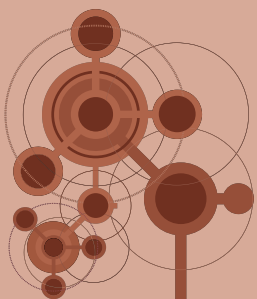
Daniela Pires e Lucas Fonseca / Tikinet

Revisão / Proofreading / Revisión del texto

Angelo Cuissi e Victória Gerace / 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

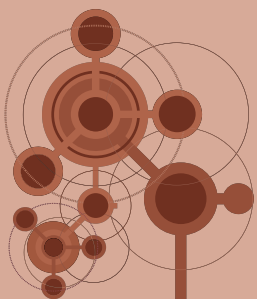
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

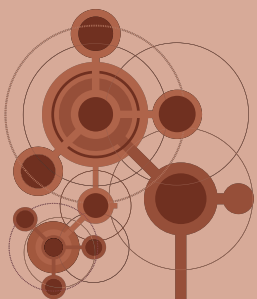
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for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

Andréia Silveira Athaydes (Faculdades Integradas de Taquara - Taquara, RS, Brasil)

Ángeles Moreno (Universidad Rey Juan Carlos - Espanha)

Antonio Roberto Chiachiri Filho (Universidade Metodista de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

Caroline Delevati Colpo (Universidade Federal da Paraíba - João Pessoa, PB, Brasil)

Cláudia Nociolini Rebechi (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Curitiba, PR, Brasil)

Consuelo Vásquez (Université du Québec - Canadá)

Daniel Reis Silva (Universidade Federal de Minas Gerais - Belo Horizonte, MG, Brasil)

Emma Torre Romay (Universidad de Vigo - Espanha)

Esnél José Fagundes (Universidade Federal do Maranhão - São Luís, MA, Brasil)

Hilda Maria Saladrigas Medina (Universidad de La Habana - Cuba)

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo (Universidade Federal do Maranhão - São Luís, MA, Brasil)

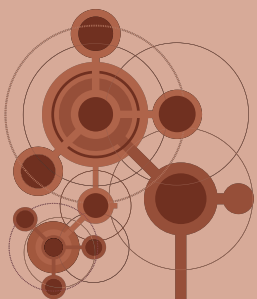
Rebeca Illiana Arévalo Martínez (Universidad Anáhuac - México)

Raquel Cabral (Unesp-Bauru - Bauru, SP, Brasil)

Raúl Herrera Echenique (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación - Chile)

Sandra Nunes Leite (Universidade Federal de Alagoas - Maceió, AL, Brasil)

Sandra Massoni (Universidad Rosario - Argentina)



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

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

Quadrimestral
ISSNe 2238-2593

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

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

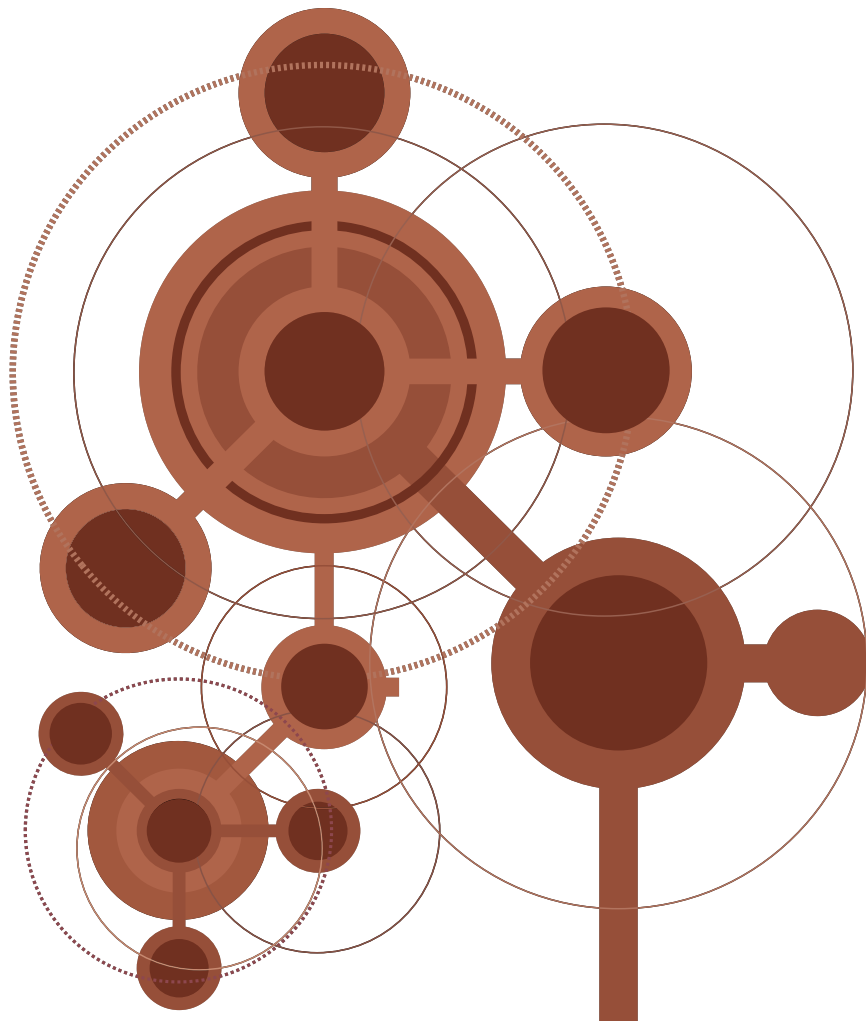
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>
revistaorganicom@usp.br
(+55 11) 3091 2949

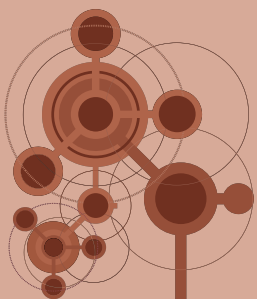
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 19 • NÚMERO 38 • JANEIRO / ABRIL 2022

Relações dialogais, vulnerabilidades e resistências no ambiente interno das organizações





UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Carlos Gilberto Carlotti Junior

VICE-REITORA

Maria Arminda do Nascimento Arruda

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

Maria Clotilde Perez Rodrigues

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,
PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE

Eneus Trindade Barreto Filho

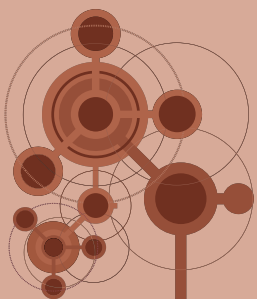
VICE-CHEFE

Luiz Alberto de Farias

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

COORDENADORA

Valéria de Siqueira Castro Lopes



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Comunicação interna e práticas políticas de diálogo como fonte de desestabilização e redefinição de interações não organizáveis 11
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES,
IVONE DE LOURDES DE OLIVEIRA

DOSSIÊ

Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19 18
SÔNIA CALDAS PESSOA, CAMILA MACIEL C. A. MANTOVANI

Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si 28
JEAN-LUC MORICEAU, MARIE BIA FIGUEIREDO,
MADELEINE BESSON

A ficção como horizonte de compreensão do real na comunicação organizacional interna 41
OLIVIER GERMAIN

Compreender os desafios de um trabalho bem-feito: o comportamento emocional como motor de pesquisa e ferramenta de investigação 51
ISABELLE ZINN

Silêncio, conflito ou denúncia? A vulnerabilidade dos sujeitos entre a autonomia e heteronomia nos ambientes organizacionais 62
LUIZ ALBERTO DE FARIAS, ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI

Relações de comunicação entre organizações e trabalhadores no contexto da plataformização do trabalho 82
CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

“Cansei, me demito”: dilemas morais no ambiente organizacional e a comunidade online antitrabalho 93
SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI, ARTHUR MEUCCI

Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH 106
TAMIRES FERREIRA COELHO,
ISABELLA SZABOR MACHADO MUSTAFÉ

Comunicação, gênero e trabalho informal: a cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações 123
EMANUELLE GONÇALVES BRANDÃO RODRIGUES

ENTREVISTA

Transformações subjetivas e possibilidades emancipatórias nos ambientes de trabalho 136
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES,
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

DEPOIMENTO

Assujeitamentos, resistências e negociações: configurações das lutas de poder em uma redação 142
RODRIGO RATIER

ESPAÇO ABERTO

Onde vamos parar? Cenas da controvérsia homofobia versus liberdade de expressão no caso Maurício Souza 159
VANESSA CARDOZO BRANDÃO, JUAREZ GUIMARÃES DIAS

¿Qué entienden los expertos por comunicación responsable? 172
J. ROBERTO SÁNCHEZ-REINA,
HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES,
ERICKA FERNANDA GONZÁLEZ-LARA

Serviço compartilhado e criação de valor: Airbnb e o sistema de *review* 187
JOSÉ RUBENS DE CAMPOS, ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS,
ALMIR MARTINS VIEIRA,
JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS CLARO

Lives to live: influência, conteúdo efêmero e comunicação digital na pandemia da covid-19 202
CAROLINA FRAZON TERRA, JOÃO FRANCISCO RAPOSO

Ensino e prática da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no contexto pandêmico 213
EUGENIA MARIA MARIANO DA ROCHA
BARICHELLO, FABIO FRÁ FERNANDES

RESENHA

Comunicação organizacional contemporânea: uma atualização necessária 226
PEDRO ARTHUR NOGUEIRA

A comunicação pública e política na esfera pública: mediatização, formas simbólicas e pluralidade de vozes 231
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

Acolher na escuta, afetar-se na escrita: a hospitalidade no Ambulatório de Transexualidades do Hospital das Clínicas da UFU 235
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

APRESENTAÇÃO

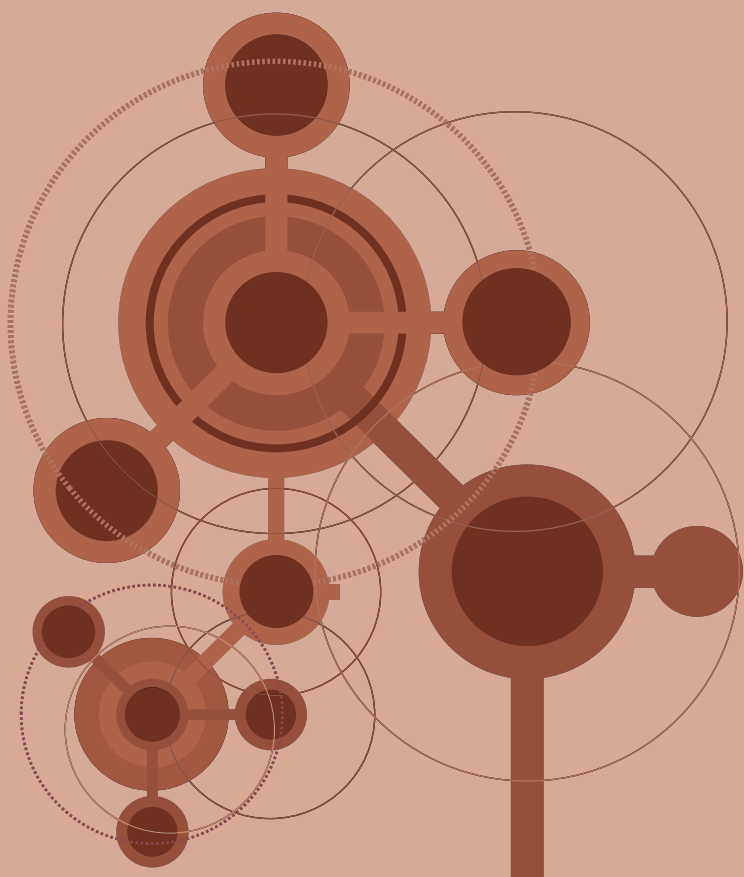
Comunicação interna e práticas políticas de diálogo como fonte de desestabilização e redefinição de interações não organizáveis

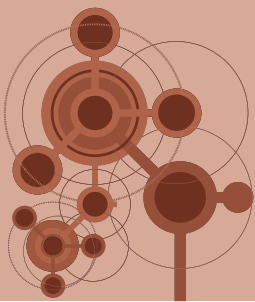
Internal communication and political dialogue practices as source of destabilization and redefinition of non-organizable interactions

Comunicación interna y prácticas políticas de diálogo como fuente de desestabilización y redefinición de interacciones no organizables

As interações comunicativas que constituem as dinâmicas organizacionais nos espaços de trabalho revelam uma potência ética, estética e política ligada ao gesto reflexivo de desestabilizar papéis, hierarquias e representações impostas por regimes de controle voltados para o alto desempenho, a produtividade e a exploração. Em espaços sempre muito marcados por disputas de poder, não se pode pressupor que bastaria insistir no diálogo como melhor saída para os tensionamentos que articulam os sujeitos e conformam suas experiências nas organizações. O conflito é parte constitutiva das relações dialógicas que configuram o ambiente interno das organizações: não se trata de eliminá-lo, mas de enquadrá-lo como parte das estratégias de produção coletiva de formas de vida que precisam estruturar as relações de trabalho.

Sob esse prisma, qualquer dinâmica dialógica em contextos organizacionais internos não deve ter como objetivo unificar os sujeitos numa espécie de grande orquestra em harmonia, mas articulá-los em redes e cenas de dissenso capazes de expor assimetrias, deslocando enquadramentos ideológicos que continuam a permitir a naturalização de opressões. Relações dialogais não são remédio rápido para alívio de problemas institucionais, mas podem ajudar a descortinar





desigualdades morais em meio às quais vivem os sujeitos nos ambientes organizacionais; colaborando para a instauração de um processo político de redefinição do *sensorium* e de quadros discursivos não padronizados, conformadores de interações plurais, inusitadas e instáveis.

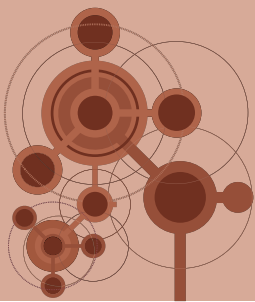
Os textos reunidos neste dossiê revelam como processos comunicacionais desenvolvidos nos ambientes internos das organizações resultam de trocas e negociações agonísticas, instituídos e atualizados na interação entre os líderes, gestores e colaboradores, seja a partir de processos e estratégias da organização, seja para atender às demandas institucionais ou da gestão. A construção e desconstrução de vínculos que dão forma aos processos relacionais estabelecidos nesses ambientes evidenciam marcas da diversidade subjetiva e coletiva, aumentando os desafios diante da emergência de conflitos morais e dilemas éticos. As dinâmicas interacionais que modelam os arranjos das relações em ambientes internos das organizações são também reflexo do redimensionamento das transformações contemporâneas, das crises e das relações de trabalho fraturadas, implicando outras práticas de formação profissional, de agenciamentos e controle dos vínculos empregatícios e da ética empresarial.

A pandemia da covid-19 e as medidas de isolamento social tomadas para contê-la provocaram muitos deslocamentos, obrigando gestores e colaboradores a redefinirem, em um curto espaço de tempo, todos os protocolos de condução de suas atividades. Medidas como a imposição do trabalho remoto e híbrido, a não presença física dos gestores, a casa compartilhada com o espaço de trabalho e o uso excessivo das tecnologias digitais modificaram as relações organizacionais internas, as relações afetivas, as formas de trabalho e de tratamento dos conflitos e dos adoecimentos. Esta realidade impacta diretamente os processos internos de interlocução, que precisaram ser remodelados de maneira a permitir outros arranjos em meio a uma comunicação interna conformada em contexto de crise, marcado por outras disputas e tentativas de manutenção do reconhecimento recíproco que articula um comum possível através de uma ampla gama de vulnerabilidades.

Ao mesmo tempo que deve ser fonte de fortalecimento das identidades e vínculos entre aqueles que vivenciam o ambiente interno das organizações, a comunicação é atravessada por múltiplas opressões, sofrimentos, traumas e assujeitamentos. A experiência da violência simbólica e da desumanização no contexto do trabalho podem ser expressas nos silenciamentos, no assédio verbal e sexual, na cultura moral de denúncia e na brutalidade que avança desigualmente sobre os sujeitos e suas interseccionalidades de raça, classe e gênero. Os abusos, desrespeitos e políticas de ódio revelam como as instituições criam sistemas morais de diferenciação que constroem e posicionam pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, apreciáveis ou sem valor. Tais mecanismos de apreciação valorativa das diferenças estabelecem, aprofundam ou redefinem vulnerabilidades, sejam elas de dimensão moral, física, semântica, financeira, social, econômica, simbólica e/ou de gênero. Nos contextos de trabalho estamos expostos ao julgamento dos outros, que definem sua forma de apreciação e reconhecimento a partir de normas e esquemas morais que moldam a ideia de quem deve ser considerado digno de estima e confiança. Desse jogo de poder surge uma ampla gama de desrespeitos, desumanizações e injúrias.

Alguns artigos reunidos neste dossiê evidenciam que a busca por reconhecimento e dignidade nos ambientes de trabalho não se resume à mera demanda de inclusão em quadros de sentido dominantes, exigindo uma complexa e lenta operação de criação de outro imaginário político, de outra forma de apreciação moral das existências, na qual a experiência de sujeitos e grupos possa ser valorizada como relevante. Para dificultar a elaboração desse imaginário de resistência e de outro quadro normativo e ético, sofisticadas dinâmicas de vigilância e punição são instituídas, de modo que os corpos e as mentes estejam em sintonia com as regras sociais vigentes, sempre sob o signo de uma suposta liberdade e de uma felicidade universais.

Assim, os textos que integram o dossiê nos auxiliam a refletir acerca de como diferentes perspectivas teóricas e metodológicas podem ser acionadas para pensar o processo da comunicação no ambiente interno das organizações, ressaltando seus riscos, incongruências e ameaças impostas pela perspectiva neoliberal. A violência e o brutalismo dos sistemas de gestão tornam



mais visíveis os complexos e dinâmicos processos internos, sua não linearidade e o esforço inesgotável das organizações em manter estabilidades e privilégios, descaracterizar as diferenças, demarcar espaços identitários e posicionamentos estratégicos. No entanto, os sujeitos encontram brechas, fissuras, quebras e intervalos para enfrentar os desafios postos pelo poder e pelas estruturas organizacionais definidas e fechadas.

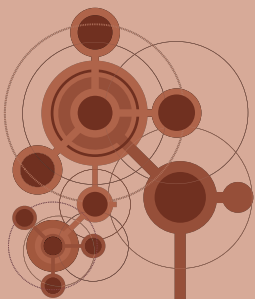
Ainda que o controle se manifeste a partir de sofisticados dispositivos que impõem determinados modos de existir pautados pela instrumentalização, a composição das tramas da existência e do *estar-juntos* não pode ser inteiramente domesticada e organizada. Os dispositivos dirigem e mapeiam os comportamentos e os corpos, mas os afetos, as emoções e as pequenas insurgências transbordam os limites impostos. As instituições prescrevem modos de ser (de trabalhar, de conviver, de aparecer e mesmo de silenciar), mas transgressões das normas estabelecidas emergem em coletivo e alteram as condições de vulnerabilidade. Sabemos que poder e resistência não devem ser tratados como polos dicotômicos, pois emergem em uma dinâmica singular, marcada por uma luta que envolve alternâncias de controle e descontrole, nas quais organização e desorganização deslizam sem posições fixas.

Sob esse viés, é possível afirmar, junto com os autores dos artigos que compõem esse dossiê, que os aspectos comunicacionais das interações internas nos ambientes organizacionais revelam uma potência estética e política ligada ao trabalho reflexivo de desestabilizar papéis, hierarquias e representações impostos. Tal biopotência ocorre sobretudo por meio da invenção de narrativas e relatos de si, de testemunhos e de gestos políticos questionadores que promovem os afetos e as afetações, os modos de partilhar, de escutar, de compreender e de buscar experimentações coletivas mais justas e paritárias.

É importante destacar que o dossiê conta com a participação de seis professores e pesquisadores franceses que atuam em projetos de cooperação acadêmica desde 2013, com participações no Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (Sico), na Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e em eventos científicos que conectam redes de grupos de pesquisa de várias instituições de ensino superior. Consolidando uma trajetória de diálogos e trocas extremamente importantes para a área de comunicação organizacional e relações públicas, esses seis colegas nos oferecem textos que reúnem reflexões de investigações em andamento ou recém-finalizadas. O dossiê conta igualmente com excelentes contribuições de pesquisadores de várias universidades nacionais, auxiliando-nos a construir outros enquadramentos e abordagens para as relações dialogais e conflitivas que definem e redefinem constantemente as vulnerabilidades e as veredas de resistência no ambiente interno das organizações.

No artigo “Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19”, Sônia Pessoa e Camila Mantovani analisam como o processo de isolamento social durante o período da pandemia permitiu a configuração de cenas propícias à elaboração e escuta de testemunhos em contextos de trabalho. As pesquisadoras entrelaçam experiências, corpos e afetos no trabalho com relatos de pesquisadores que, em uma instituição de ensino superior, ao construir juntos espaços de acolhimento e hospitalidade, se avizinharam dos relatos de si feitos por pessoas com deficiência. A partilha de histórias, afetos e modos de ser e viver redefine a comunicação para além do “estar” em um ambiente organizacional, possibilitando outra forma de produção e negociação de sentidos e de corporeidades.

Jean-Luc Moriceau, Marie Bia Figueiredo e Madelaine Besson nos apresentam uma reflexão que também explora a emergência da pandemia da covid-19, destacando a importância de uma comunicação que não permite ser “organizável” e controlável, uma vez que se baseia nas relações de reciprocidade, no respeito, no cuidado com os outros e na compreensão da vulnerabilidade como parte daquilo que nos mantém juntos e não como fraqueza. O artigo “Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si” nos revela que, em situações de crise, podemos perceber mais claramente como as comunicações não organizáveis (as interações informais, os gestos, a cumplicidade, a solicitude



e a responsabilidade ética) interferem nos processos de subjetivação dos trabalhadores, afetando também as estruturas e arranjos que “fazem comunidade” e definem o “comum” no espaço organizacional.

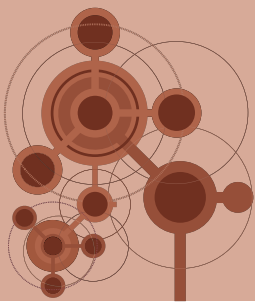
O artigo de Olivier Germain, “A ficção como horizonte de compreensão do real na comunicação organizacional interna” discute como a ficção pode ser uma importante aliada à pesquisa qualitativa voltada para a comunicação organizacional interna, uma vez que pode atuar na reconfiguração de modos de legibilidade e inteligibilidade que orientam a imaginação e as formas de avaliação moral que estruturam nossos procedimentos de cuidado e de consideração com os outros, com as organizações e com seu entorno. Ele argumenta que as narrativas ficcionais nos oferecem matrizes para a articulação de horizontes de expectativas, mobilizando atos de fala, mas também adaptando nossa forma de ver as diferenças e de responder às demandas por justiça e reconhecimento. Assim, o limiar entre realidade e ficção é marcado pela presença de arranjos temporários, transformadores e redefinidores de redes de relações entre uma miríade de narrativas, relatos e testemunhos no mundo organizacional partilhado.

Isabelle Zinn narra, em primeira pessoa, sua experiência como estagiária em floriculturas na Suíça e nos Estados Unidos, mostrando as possibilidades da pesquisa etnográfica para explorar a prática de códigos éticos em um campo profissional específico. O artigo “Compreender os desafios de um ‘trabalho bem feito’: o comportamento emocional como motor” nos convida a compreender como o ato de engajar-se na pesquisa de campo pode alterar a forma como o pesquisador percebe a si mesmo diante dos acontecimentos que experimenta no local de trabalho que é também foco de observação. A responsabilidade ética da pesquisadora faz que seu compromisso com a tarefa bem realizada guie suas interações com seus “colegas” de trabalho. Durante toda a pesquisa, ela põe em xeque a posição objetiva da investigação distanciada, deixando-se afetar pelas interações e embates ocorridos em campo.

Luiz Alberto de Farias e Ágatha Camargo Paraventi avaliam como a cultura moral nos ambientes organizacionais encampa olhares distintos sobre o ato da denúncia, influenciando a posição de vulnerabilidade dos sujeitos em contextos de insegurança e assimetrias de poder. O artigo “Silêncio, conflito ou denúncia? A vulnerabilidade dos sujeitos nas fragmentações ente autonomia e heteronomia” problematiza a conduta ética nos ambientes de trabalho, as dificuldades de estabelecimento de processos de escuta e participação, a presença de mecanismos de denúncia e punição, os danos trazidos às práticas que zelam pelo respeito e pelo reconhecimento recíproco das diferenças. Tematizar e discutir coletivamente questões morais conduz à construção coletiva de parâmetros éticos de ação em contextos plurais e assimétricos.

O texto “Relações de comunicação entre organizações e trabalhadores no contexto da plataformização do trabalho”, de Claudia Rebecchi, se dedica a explorar vários aspectos da plataformização do trabalho, problematizando as lógicas de gestão e organização que necessitam ser reconfiguradas quando mediadas por plataformas digitais. Ela argumenta que as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores sob a pressão e o controle da racionalidade conduzida pelo capitalismo neoliberal não escapam dos constrangimentos impostos pelas resistências articuladas pelos trabalhadores. As relações dialéticas entre as práticas de controle do trabalho e as práticas de subjetivação e resistência são caracterizadas como forças de transformação capazes de reconfigurar ações e experiências individuais e coletivas.

Sheila Magri e Arthur Meucci discutem como o pedido de demissão se configura no contexto da ideologia da competência, da racionalidade neoliberal e da sociedade do cansaço, acirrando o sofrimento e o sentimento de desrespeito no ambiente interno das organizações. A partir da tematização do discurso da ética corporativa e dos dilemas morais dos trabalhadores, o artigo “‘Cansei, me demito’: dilemas morais no ambiente organizacional e a comunidade online antitrabalho” parte da análise dialógica bakhtiniana para refletir acerca desses dilemas e de suas reverberações em uma comunidade online. A oposição entre a opressão do trabalho e a necessidade de preservar a qualidade de vida é salientada a partir de relatos e de material jornalístico, conferindo papel central ao modo como a tematização e compartilhamento de insatisfações e injustiças ativam gestos de resistência e alteram condições de aprofundamento de vulnerabilidades.



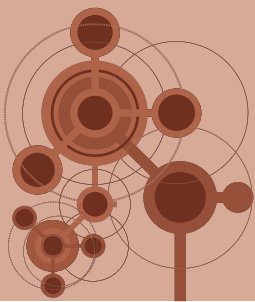
A reflexão proposta por Tamires Coêlho e Isabella Mustafé abrange o processo de construção de representações da diversidade em materiais de comunicação elaborados pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). As autoras discutem, no texto “Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH”, a dificuldade da comunicação pública de encontrar formas mais representativas e justas de elaborar discursos que possam expressar a diversidade como processo que se constrói a partir de uma comunicação organizacional aberta ao diálogo, orientada pelo reconhecimento das diferenças no espaço público paritário de apresentação de demandas e de identidades. As autoras argumentam que a produção publicitária do MMFDH entre 2019 e 2020 não alcança uma linguagem que seja antirracista, anticapacitista, não sexista e que não reproduza símbolos de opressão e discriminação.

No artigo “Comunicação, gênero e trabalho informal: a cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações”, Emanuelle Rodrigues aborda o caráter ambíguo da cultura empreendedora, uma vez que a racionalidade que guia o empreendedor alimenta a autonomia e o ideal de autorrealização, mas, ao mesmo tempo, reforça e legitima a precarização das relações trabalhistas. A partir de relatos elaborados pela organização e por mulheres que trabalham como revendedoras de uma marca de cosméticos, a pesquisa apresenta dados acerca de como a racionalidade neoliberal se choca com a materialidade dos relatos, permitindo observar como a precarização é ressignificada a partir das experiências de cada trabalhadora que anseia construir uma forma de autonomia feminina que seja também fruto de sua emancipação política, da valorização de seus percursos e conhecimentos e da justiça social.

O dossiê conta ainda com a entrevista concedida por Kévin Flamme, que abordou as transformações subjetivas e possibilidades emancipatórias nos ambientes de trabalho, tendo em vista as catástrofes ambientais, a pandemia e as profundas crises sociais e econômicas que assolam todo o planeta. As respostas por ele formuladas nos apresentam várias pistas de análise do cenário comunicacional atual do trabalho, sobretudo com a diversificação das formas, dos lugares e das temporalidades da comunicação. A flexibilização das modalidades de trabalho acentuam o cansaço, o estresse, a fragilidade da saúde mental, a perda da autoconfiança e toda uma série de patologias físicas e sociais que não encontram resposta no modelo neoliberal. Ele ressalta a importância de acompanharmos as subjetividades e os processos de subjetivação política responsáveis pela transformação de si e, conseqüentemente, pela transformação das teias de relações e afetos que nos permitem viver e experimentar mundos partilhados.

O depoimento de Rodrigo Ratier sobre sua pesquisa de doutorado, “Assujeitamentos, resistências e negociações: configurações das lutas de poder em uma redação”, nos traz observações sociológicas das relações cotidianas por ele vivenciadas na redação jornalística da revista *Nova Escola*. O relato é composto por uma reflexão teórico-metodológica acerca de sua atuação prática em um campo minado por disputas de poder entre grupos formados por indivíduos que defendiam concepções distintas acerca do jornalismo de educação. Ao mapear os embates travados no espaço interno de uma organização midiática, Ratier aponta como a comunicação interna oscila entre a repetição e naturalização das normas de um campo, e as reconfigurações de arranjos relacionais que se produzem na imprevisibilidade dos jogos de poder. Nos “ciclos vertiginosos de criação-destruição”, os atores oscilam entre a possibilidade de resistência e a rendição aos dispositivos de controle da organização. Entretanto, apesar de mergulhar no cotidiano incerto do assombro e da desorientação, os sujeitos ativam novos imaginários políticos, novas táticas de enfrentamento e jogadas imprevistas que desestabilizam hierarquias e ampliam as bordas nas quais lampejam as insurgências e as recusas.

Este número traz, ainda, na seção “Espaço Aberto”, os artigos “Onde vamos parar? Cenas da controvérsia homofobia versus liberdade de expressão no caso Maurício Souza”, de Vanessa Cardozo Brandão e Juarez Guimarães Dias; “¿Qué entienden los expertos por comunicación responsable?”, de autoria de J. Roberto Sánchez-Reina, Hilda Gabriela Hernández Flores e Ericka Fernanda González-Lara; “Serviço compartilhado e criação de valor: Airbnb e o sistema de review”, assinado por José Rubens de Campos, Alexandre Luzzi Las Casas, Almir Martins Vieira e José Alberto Carvalho dos Santos Claro; “Lives to live: influência, conteúdo efêmero e comunicação digital na pandemia da covid-19”, de Carolina Frazon Terra e João Francisco



Raposo, e "Ensino e prática da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no contexto pandêmico", de Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello e Fabio Frá Fernandes.

Na seção Resenhas, Pedro Arthur Nogueira analisa a obra *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*, organizada por Bianca Mader Dreyer, Carolina Terra e João Francisco Raposo, no texto "Comunicação Organizacional Contemporânea: uma atualização necessária". Na sequência, o livro *Comprendre la communication publique et politique: l'échiquier et sa tour de Babel*, de Stefan Bratosin e Mihaela Tudor, é apresentado por Ângela Marques em "A comunicação pública e política na esfera pública: midiatização, formas simbólicas e pluralidade de vozes". Encerrando esta seção, Ângela resenha o livro *Ambulare*, de Marco Aurélio Máximo Prado, no texto "Acolher na escuta, afetar-se na escrita: a hospitalidade no Ambulatório de Transexualidades do Hospital das Clínicas da UFU".

Esperamos que neste dossiê, ao reunir trabalhos que mobilizam aspectos epistemológicos, teóricos, empíricos e metodológicos para compreender a comunicação em ambientes internos – contemplando diferentes abordagens, lógicas e dinâmicas comunicacionais –, a *Organicom* possa contribuir com o avanço de reflexões acerca de contextos, práticas e processos de interação que modelam as territorialidades, as temporalidades, os afetos e as vulnerabilidades existentes a partir das tensões relacionais entre os diferentes agentes que dão existência a uma organização, suas memórias, práticas, rituais, discursos e espaços de jogo.

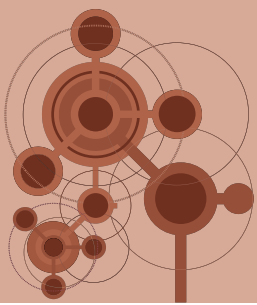
Boa leitura!

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

DOSSIÊ





Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19

Experiences, scenes, bodies, and affections in the COVID-19 era

Vivencias, escenas, cuerpos y afectos en tiempos del Covid-19



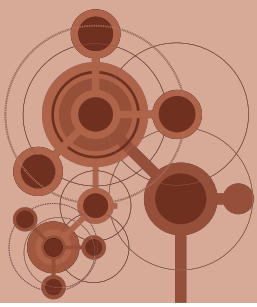
Sônia Caldas Pessoa

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora em Estudos Linguísticos pela UFMG.
- Cooordenadora do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades.
- E-mail: soniacaldaspessoa@gmail.com



Camila Maciel C. A. Mantovani

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora em Ciências da Informação pela UFMG.
- Cooordenadora do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades.
- E-mail: camilamm@gmail.com



Resumo

As relações entre experiências, corpos e afetos nos conduzem a cenas de pesquisadores numa instituição de ensino superior na pandemia do coronavírus. Compreendendo as organizações como espaços de produção e circulação de sentidos, realizamos a escuta dos testemunhos de pessoas com deficiência – que compartilham conosco seus circuitos de afetos para além de um estar em organização –, em diálogo com autores que refletem sobre corpos, cansaço e isolamento social.

PALAVRAS-CHAVE: EXPERIÊNCIAS • CORPOS • TESTEMUNHOS • DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS • COVID-19.

Abstract

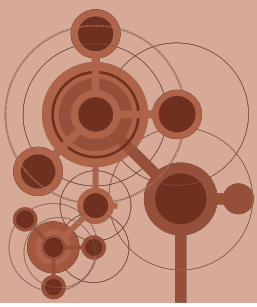
The relationships between experiences, bodies, and affections lead us to scenes of researchers in a higher education institution in the coronavirus pandemic. Understanding organizations as spaces for the production and circulation of meanings, we listen to the testimonies of people with disabilities – who share with us their circuits of affection beyond the being in organization –, in dialogue with authors who reflect on bodies, tiredness, and social isolation.

KEYWORDS: EXPERIENCES • BODIES • TESTIMONIES • ORGANIZATIONAL DYNAMICS • COVID-19.

Resumen

Las relaciones entre vivencias, cuerpos y afectos nos llevan a escenas de investigadores en una institución de educación superior en la pandemia del coronavirus. Entendiendo las organizaciones como espacios de producción y circulación de significados, escuchamos los testimonios de personas con discapacidad –que comparten con nosotros sus circuitos de afectos más allá de estar en organización–, en diálogo con autores que reflexionan sobre los cuerpos, el cansancio y el aislamiento social.

PALABRAS CLAVE: VIVENCIAS • CUERPOS • TESTIMONIOS • DINÁMICAS ORGANIZACIONALES • COVID-19.



CENA 1: CORPOS ISOLADOS

Estamos em 2020, o primeiro ano da era da covid-19, quando nos vimos diante de um cenário que tornaria o trabalho remoto uma realidade para muitos de nós. A pandemia do coronavírus e as medidas de isolamento social, adotadas como forma de prevenção à propagação do vírus, exigiram de inúmeros profissionais, especialmente os da educação, a reorganização de suas rotinas e a transformação dos ambientes domésticos em locais de trabalho (Brandão; Mantovani; Pessoa, 2021). Dois dos muitos sentidos do verbo isolar nos conduziram às inúmeras inquietações que têm lugar em nossas vidas pessoais e profissionais desde março de 2020, quando a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), localizada em Belo Horizonte, suspendeu as atividades presenciais.

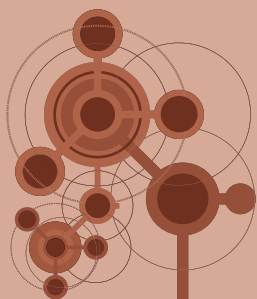
Os tais sentidos do isolar pareciam saltar do dicionário para nos alertar. Diz o Houaiss que isolar (Houaiss, 2002); pode ser afastar-se em sentido material, intelectual ou espiritual. O primeiro alerta fora disparado, colocando-nos em estado de apreensão para uma possível interrupção de investigações científicas em desenvolvimento por conta das consequências da pandemia tanto para a saúde de todos nós quanto para as condições emocionais para o trabalho. Paradoxal e simultaneamente, voltamos o nosso olhar para um segundo sentido, o de tornar desunido, extrair ou separar. O texto do dicionário refere-se a um vírus. Para nós, no entanto, além da ameaça da contaminação, intuímos, pela nossa experiência de trabalho conjunto em organização de ensino superior, que essa separação colocaria todos nós diante de outros desafios, como a construção conjunta de um modo de trabalho em dimensão afetiva, o pensamento afetivo coletivo, cujo protagonismo é encarnado pelo corpo, em suas múltiplas dimensões políticas e problemáticas que dizem respeito a relações organizacionais diversas no campo ético, social, físico e cognitivo.

Sabemos que os elementos de presença, que emanam do espaço físico, exercem papel fundamental na construção das nossas experiências. Tais elementos – que podem ser de ordem material e/ou imaterial – interpelam e provocam afetações, contribuindo para a forma como significamos a nossa realidade e, conseqüentemente, para nossa produção de conhecimento. Um corpo que experimenta o espaço é um corpo que se permite colocar em relação. Na perspectiva da geógrafa Doreen Massey (2008), corpo e espaço são compreendidos como conceitos interligados, uma vez que o espaço é composto por corpos e os corpos afetam e são afetados pelo espaço, criando trajetórias heterogêneas.

As tentativas iniciais de discussão sobre trabalho remoto poderiam ser consideradas o que Spinoza (2018) chamou de bom e mau encontro, juntos, no mesmo espaço-tempo. Se, por um lado, os impactos dos primeiros meses de isolamento reduziram a mobilidade da maioria de nós, por outro lado, as reuniões em ambiente virtual provocaram uma ruptura em estados solitários. Estar em reuniões e encontros remotos se tornou uma oportunidade de compartilhar angústias que assolaram o cotidiano. Os testemunhos sobre as experiências do isolar-se nos moveram a dialogar com um tipo de saber que funciona pelo sofrimento, como apontou Veena Das (2020): “o sofrimento é o reconhecimento apropriado do modo como a vida humana, nesses casos, é. E, em geral, compreender um amor ou uma tragédia pelo intelecto não é suficiente para ter conhecimento humano real de ambos” (p.113).

As contradições e incoerências das experiências trazem ao corpo algo de sensorial que nos escapa em definição, mas se revela em ambigüidades: “E se as páginas consagradas ao sofrimento dos corpos parecem atravessadas por uma força cômica, é porque, talvez, façam sentir a discreta alegria de um corpo que possui, pelo menos, esta potência de resistir” (Lapoujade, 2002, p.84). E quais cenas emergem a partir das experiências do corpo? Mais do que apresentar respostas, trazemos, inspiradas por Rancière (2021), cena como concepção epistemológica:

A noção de “cena” assegura inicialmente uma função que podemos apontar como epistemológica, ainda que não seja de forma alguma o termo que utilizo. Trabalhar com a cena é recusar toda uma lógica da evolução, do longo prazo, da explicação por um



conjunto de condições históricas ou do reenvio a uma realidade escondida atrás das aparências. Assim, a escolha da cena é a escolha de uma singularidade, com a ideia de que um processo se compreende sempre a partir do aprofundamento do que está em jogo nessa singularidade, mais do que a partir de um enunciado infinito de condições. No conceito de cena há certa ideia da temporalidade descontínua, a escolha de certo modo de racionalidade: pensamos que na espessura de um acontecimento singular podemos ler o conjunto dos vínculos que definem uma singularidade política, artística ou teórica. (Rancière, 2021, p.78)

As ações cotidianas dos sujeitos na sociedade, em suas singularidades, estão articuladas com a potência dos afetos e, conseqüentemente, as afetações humanas conformam as formas como agimos em nossas relações cotidianas e os modos como as narramos. Por isso, interessa-nos estabelecer diálogos com dinâmicas constituídas nos circuitos de afetos (Safatle, 2015) que envolvem o isolamento social, o trabalho remoto e as afetações dos corpos que articulam todos estes impactos, mas se desvelam em outras dimensões. Concebendo as experiências, em tensão entre o individual e o coletivo, lembramos que esses afetos em circuito não são indiferentes aos corpos de pessoas que experienciaram a pandemia e outras possibilidades de se relacionar com o trabalho, o distanciamento e a redescoberta do corpo. O agravamento, aqui, do impacto das experiências do e no corpo, dá-se especialmente pelas muitas cobranças que fazemos a nós mesmos e pela sensação de cansaço permanente que, de certo modo, já era uma patologia social antes da pandemia.

O vírus SARS-CoV-2 é um espelho que reflete as crises de nossa sociedade. Faz com que os sintomas das doenças que nossa sociedade sofria antes da pandemia se destaquem com ainda mais força. Um desses sintomas é o cansaço. De uma forma ou de outra, todos nos sentimos hoje muito cansados e extenuados. É um cansaço fundamental, que acompanha de forma permanente e em toda a parte a nossa vida como se fosse a nossa própria sombra. Durante a pandemia, nos sentimos até mais esgotados ainda do que de costume. Até a inatividade a que o confinamento nos obriga nos causa fadiga. Não é a ociosidade, mas o cansaço, que impera em tempos de pandemia. (Han, 2021, s/pag)

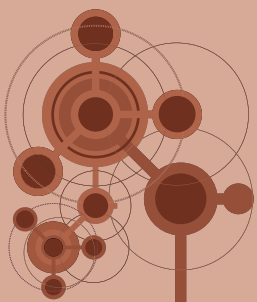
O filósofo francês David Lapoujade (2002) alertava, bem antes da pandemia, assim como Han, que apesar de muitas vezes estarmos sem atividades, empreendendo pouco esforço físico e mental, nossos corpos vão se moldando a um estado de coisas que nos faz questionar a própria definição de corpo.

Mesmo nas situações cada vez mais elementares, que exigem cada vez menos esforço, o corpo não aguenta mais. Tudo se passa como se ele não pudesse mais agir, não pudesse mais responder ao ato da forma, como se o agente não tivesse mais controle sobre ele. Os corpos não se formam mais, mas cedem progressivamente a toda sorte de deformações. Eles não conseguem mais ficar em pé nem ser atléticos. Eles serpenteiam, se arrastam. Eles gritam, gemem, se agitam em todas as direções, mas não são mais agidos por atos ou formas. É como se tocássemos a própria definição do corpo: o corpo é aquele que não aguenta mais, aquele que não se ergue mais. (Lapoujade, 2002, p.82)

Mas se o corpo não aguenta mais, o que nos cabe senão ressignificar as nossas experiências ou simplesmente recuperar cenas que nos fizeram perseverar e encontrar outros modos de lidar com situações potenciais de vulnerabilidade, tais como a deficiência e as imposições de uma nova rotina? Como nos manter ativos, rememorar o vivido e tecermos narrativas que dialoguem com o que nos marcou na pandemia? Quais alternativas encontramos para movermos os corpos, apartados da presença física em organizações?

CENA 2: PERCURSOS METODOLÓGICOS DE ESCUTA

A universidade é uma instituição social e, portanto, reflete, de maneira bastante peculiar, dinâmicas presentes na sociedade. Em sua lógica interna, é possível perceber como, para além de ordenamentos, regras e normas dispostas em documentos



oficiais, sua cultura e seus valores se fazem e se refazem, continuamente, nos relacionamentos que se configuram a partir dos múltiplos sujeitos que a constituem. Nessa perspectiva, tomamos a universidade em um sentido mais amplo de organização, já que ela não pode ser compreendida apenas pelos seus fins últimos, mas, fundamentalmente, pelos relacionamentos que ali se constituem, entre sujeitos e a partir de processos comunicativos. Assim,

[...] articulados em relações de comunicação, os sujeitos atualizam-se como forças e percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura/cultura organizacional e serem por ela interpelados. (Baldissera, 2010, p.69)

Nas muitas dinâmicas que compõem a vida na universidade, em especial as públicas, destacamos aquelas vinculadas às atividades de pesquisa. Nelas existe uma enorme diversidade de formas de organização dadas não apenas pelo modo como o conhecimento é produzido em diferentes áreas, mas também porque, como dito anteriormente, sujeitos diversos se reúnem ali.

No caso do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades, as dinâmicas de investigação são pautadas pela reflexividade, que toma a presença do pesquisador na cena e sua relação de intersubjetividade com os sujeitos de um ponto de vista ético. Isso significa que a premissa de construção de conhecimento do grupo vai além da dimensão acadêmica do trabalho do pesquisador, buscando acolher modos de existência, justamente por reconhecer a impossibilidade de se separar o conhecimento produzido da pessoa que o produziu.

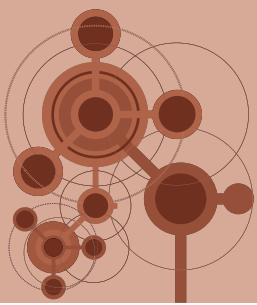
Nesses dois anos de isolamento social e diante da impossibilidade de partilharmos um espaço físico comum que pudesse abrigar, com segurança, os corpos diversos que formam nosso grupo, foi necessário pensar alternativas para que as trocas e reflexões teóricas, metodológicas e empíricas se mantivessem. E para que isso acontecesse, tínhamos a convicção de que era preciso respeitar os ritmos e momentos de cada um, procurando não ignorar as dificuldades e os desafios vivenciados por cada membro do grupo de maneiras bastante singulares.

Nesse movimento de acolhida e sustentação de uma caminhada coletiva, percebemos a necessidade de ouvir os membros do Afetos, de abrir espaço para essas trocas que escapam por entre as discussões teóricas em nossos encontros. Assim, os testemunhos sobre as experiências do isolar-se nos moveram para um convite a pesquisadoras e pesquisadores que estão cursando mestrado ou doutorado e que constituem o grupo. São pessoas em situação de deficiência, que aceitaram o desafio de participar deste ensaio.

Temos incentivado a equipe a trabalhar na valorização da autonomia e independência de pessoas com deficiências, tomando o modelo social como referência de uma organização que envida esforços para que não foque somente na dimensão do trabalho em ensino e pesquisa, mas também, a partir de algumas contribuições de teorias feministas, incorpore a dimensão do cuidado e das vulnerabilidades para a cena:

O cuidado e a interdependência são princípios que estruturam nossa vida coletiva e, ainda hoje, são considerados valores femininos e, por isso, pouco valorizados. Neste momento, o principal desafio das feministas é mostrar que é possível um projeto de justiça que considere o cuidado em situações de extrema desigualdade de poder. A base para esta reconfiguração do modelo social da deficiência deve se basear no reconhecimento da centralidade da dependência nas relações humanas, no reconhecimento das vulnerabilidades das relações de dependência e seu impacto sobre nossas obrigações morais e, por fim, nas repercussões dessas obrigações morais em nosso sistema político e social. (Diniz, 2003, p.6)

A luta das pessoas com deficiência pelo direito à educação apresentou os primeiros resultados em instituições públicas de ensino nos últimos anos. A Lei nº12,711, de 29 de agosto de 2012, conhecida como Lei de Cotas (Brasil, 2012), foi instituída



nas instituições federais, mas só para estudantes pretos, pardos e indígenas. A inclusão de reserva de vagas para pessoas com deficiência ocorreu apenas em 2016. Segundo dados divulgados pelo Censo da Educação Superior de 2017 (Brasil, 2017), o número de estudantes com deficiência matriculados na universidade por meio da política de cotas cresceu mais de 70%. Registrar a experiência, senão de todas, pelo menos de algumas dessas pessoas que chegam à universidade e nela permanecem, parece-nos importante para a compreensão das afetações dos corpos nestas ambiências, em especial na pandemia.

Escrever, neste momento, a partir da articulação das nossas inquietações com as narrativas dos pesquisadores, nos impulsiona para um outro movimento. Nos últimos cinco anos, a escrita coletiva tem estado entre nós, em um trilhar de reflexões, e nos coloca em relação com os demais, uma relação dos nossos corpos de pesquisadoras com os corpos de quem está a investigar, mas também com muitos outros que estão localizados em um limbo, uma fronteira entre a mobilidade e (i) mobilidade e as relações organizacionais, não somente do deslocar-se, mas de se fazer ouvir, de potencializar a escuta de suas vozes em territórios que façam fluir experiência, sofrimento, diversidade e interseccionalidade, fundamentais para sociedades mais hospitaleiras.

Escrever tem sido uma forma de conectar, falar, compartilhar e liberar afetos corporificados. Embora fosse impossível nos encontrarmos pessoalmente, pudemos realizar uma reunião virtual e compartilhar experiências vividas durante essa crise global de saúde. Compromissos cotidianos e responsabilidades significaram que alguns membros do grupo original desistiram ao longo do caminho. Para os que ficaram, às vezes parecia impossível escrever, quanto mais escrever juntos naquele momento. Com o tempo, porém, reconhecemos que nossos corpos ansiavam por falar, se conectar, escrever (mesmo virtualmente). (Einola *et al.*, 2020, p.3, tradução nossa)

Inspiradas pela escrita polifônica de Einola *et al.* (2020), propusemo-nos a reunir aqui fragmentos das narrativas dos pesquisadores. O convite foi aberto, uma experimentação de escuta em ambiente digital, em que os corpos se viram diante do desafio de reunir experiências e afetações durante o período de isolamento provocado pela covid-19. A costura desses testemunhos será feita pelos leitores, com a expectativa, admitimos, que sejam tensionados com a própria experiência de quem se propõe a nos acompanhar até aqui e com as implicações éticas, sociais, físicas e cognitivas de quem se dedica a pensar na coletividade, neste caso, de pessoas com deficiência.

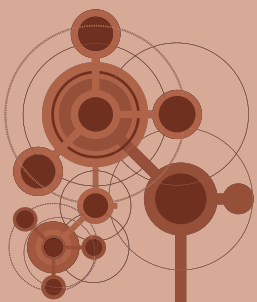
CENA 3: AFETOS EM FRAGMENTOS

Os fragmentos de testemunhos de pessoas com deficiência a seguir foram aqui organizados de acordo com a ordem de cada escuta a que nos propusemos. Seguindo o exemplo de Veena Das (2020), eles foram enumerados. Não se trata de quantificá-los ou de estabelecer uma ordem hierárquica. Trata-se de um modo de materializar as experiências das pessoas que se dispuseram a colaborar com a tessitura dessas narrativas. Estar em relação com os testemunhos é como nos permitir tatear, à distância, pontos cruciais no mapa da vida cotidiana de sujeitos afetados, nos bons e maus encontros, consigo, com os outros, e com a complexidade social, ainda mais intensa e desafiadora em cenários de isolamento.

As pessoas foram identificadas a partir da manifestação de seus próprios desejos. Essa identificação, no entanto, não visa a redução da importância ou uma categorização destes sujeitos. Talvez ela possa ser útil a quem se dedica a esta leitura. Interessam-nos os movimentos do narrar, materializados nesta escritura, como exercício experimental para a compreensão da dimensão das afetações que a pandemia provocou no nosso isolar.

Primeiro fragmento

Gabriela Sabatini, pesquisadora, mestre em Direito (UFMG), com deficiência visual, baixa visão, 29 anos:



Tenho medo de virar outra coisa. O cúmulo da coisa. A parte ruim da coisa. A coisa da coisa. De ser outra coisa. Ser aquilo que não sou, não era e nunca fui. Morro de medo de mim. Do que eu sou capaz de fazer comigo mesma. Antes da pandemia identificava as pessoas que vinham em minha direção pelo andar, a roupa, o cabelo. Agora, as máscaras uniformizam tudo e falta a mim destreza em tentar enxergar melhor. É como se o mundo estivesse em tom pastel. Eu, que adoro cores vivas para ver a longa distância. Isso é meu! O medo passou os últimos meses pairando em mim. A doença? Cresci com ela. É uma realidade à qual me adaptei facilmente. Desculpem: a doença faz eu me sentir mais em casa. Já antes da pandemia, às vezes sonhava que estava tendo longas conversas em consultórios médicos. Antes da pandemia, minha roupa já chegava às salas de espera. Me imagino, às vezes, involuntariamente, passando álcool em gel em todas as partes do corpo. Acho que é requisito de morte: morte e pureza de um corpo rejeitado, violentado e normatizado por todo tipo de gente. Ser hermeticamente limpo até ficar branquinho, lisinho, cheirosinho. É o mínimo desejável sobre este corpo. Talvez por isso me identificar como mulher com deficiência lésbica, não basta. Tem muita gente dentro de mim. Gente boa, escandalosa, briguenta, raivosa, morta, viva, crente, carente, má, exausta. Quem eu sou? Que parte sobrou? Que o vírus ainda não tomou?

Segundo fragmento

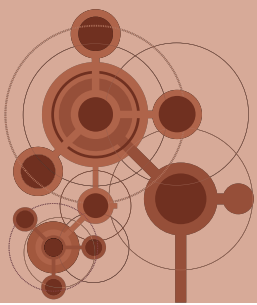
Romerito Costa Nascimento, mestrando em educação (UFMG), deficiência visual, 35 anos:

A pessoa com deficiência visual toca muito as superfícies em diversas situações. Nas compras, por exemplo, nos localizamos nos supermercados pelo toque e com a ajuda de um funcionário do estabelecimento. Optamos pela compra em aplicativos e nos deparamos com aplicativos inacessíveis, tomando muito o nosso tempo, nos tornando dependentes de outras pessoas e trazendo muitos transtornos. Tivemos que lidar com a organização da casa para se tornar um ambiente de trabalho. Isso trouxe implicações do ponto de vista da exposição da casa como um todo justamente porque não tínhamos dimensão do alcance das câmeras no nosso ambiente doméstico. Tivemos que nos organizar para cuidar da casa, pois tivemos que preservar também a saúde da nossa ajudante, que também é uma pessoa vulnerável. Cuidar da casa ampliou o nosso trabalho porque fazemos o trabalho de modo um pouco mais lento para realizar as tarefas domésticas. Um impacto significativo nas nossas vidas foi a interrupção abrupta das atividades físicas – eu fazia jiu-jitsu e minha esposa fazia academia. Restringimos somente à esteira elétrica em casa, o que impactou a nossa saúde. A locomoção é um ponto muito impactado. Nós não temos opção de não ter contato com outras pessoas quando saímos de casa. Nas atividades corriqueiras a gente passou a precisar de mais ajuda das pessoas. Comprávamos, de preferência pessoalmente, em lojas físicas, onde é possível tocar objetos e equipamentos. A descrição na internet nem sempre atende a pessoas com deficiência visual. Passamos a precisar muito também da ajuda de amigos para buscar laudos e receitas médicas, por exemplo, que não conseguimos de outro modo. Aqui se manifestou a interdependência: pessoas da nossa família, que são idosas, foram ajudadas por nós com a experiência que fomos adquirindo nas compras na internet e também para fazer cadastros como os de vacinação.

Terceiro fragmento

Sophia Silva de Mendonça, jornalista e escritora, mestra em Comunicação Social (UFMG), mulher trans autista, 24 anos:

O isolamento social foi uma possibilidade de trabalhar e estudar com maior conforto, inclusive por evitar o deslocamento. Muitas vezes me perco e tenho dificuldades de me localizar mesmo em ambientes que conheço (como a universidade em que estudo). De maneira similar, apesar de eu não dirigir, percorrer trajetos longos de carro me desgasta muito sensorialmente. Já fui julgada de “fresca” e “pouco autônoma” por ter dificuldades de pegar ônibus. O balançar desse veículo, aliado aos estímulos diversos do ambiente, à quantidade de pessoas e à atenção que tenho que desenvolver para não perder de vista o lugar onde devo descer, tudo isso me apavora, me deixa mais ansiosa e me dá sensações como enjoo. Muitas vezes eu me sinto culpada por julgar que estou me beneficiando ao fazer várias atividades e contatos com outras pessoas de casa, quando nem todos têm essa oportunidade e,



mais ainda, em um cenário desesperador pela quantidade de mortes e tragédias. Além disso, ao mesmo tempo que sou muito preocupada com os cuidados com a saúde e os riscos de contaminação, até em função da rigidez de pensamento proveniente do TEA, em alguns momentos eu posso me esquecer facilmente de não tocar em superfícies potencialmente contaminadas ou de manter uma distância adequada das pessoas na rua. Quando vou à farmácia, por exemplo, tenho dificuldades com a sinalização que marca os espaços entre onde uma pessoa deve ficar. É como se eu fosse desatenta. Por isso, andar com o álcool em gel e passá-lo na mão com frequência se tornou praticamente uma estereotipia (comportamento repetitivo de autistas).

Quarto fragmento

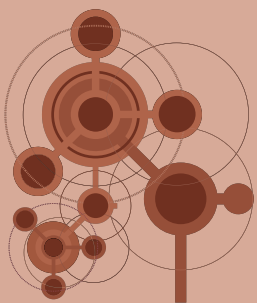
Marcos Maia, roteirista, mestre em Estudos de Linguagens (Cefet-MG), doutorando em Comunicação Social (UFMG), autista, 34 anos:

Por causa das habilidades técnicas, tinha facilidade para conseguir emprego em empresas privadas, pois eu tinha facilidade em passar em testes online ou mesmo presenciais, de pergunta e resposta. Mesmo em entrevistas, que não costumam durar mais que uma hora, eu ia bem, pois criei estratégias para conseguir olhar nos olhos, prestar atenção ao que era dito e conseguir responder de forma satisfatória. Mas no dia a dia, durante muitas horas de trabalho, durante uma semana inteira, eu não conseguia manter uma postura considerada "normal", não conseguindo responder às expectativas sociais que as pessoas costumam demandar no trabalho e deixando transparecer minhas estereotipias, a dificuldade em se manter presente em uma conversa em grupo, ou mesmo almoçar com alguém, algo muito difícil. Sendo assim, não demorava a ser visto como antissocial, ou mesmo sofrer punições invisíveis, na forma de não colaboração com relação a atividades profissionais – as pessoas, no geral, misturam suas questões pessoais com as profissionais – ou ainda, alguém que se incomodava com meu jeito poderia falar mal de mim para chefias. Por este motivo, mesmo sem nenhum prejuízo nas atividades do trabalho – geralmente, mais intelectuais ou ligadas à criação – acabo sendo demitido, por falta de entrosamento com equipe ou por não "ganhar a simpatia de algum superior". Por não conseguir me manter em trabalho privado por causa das dificuldades sociais, e como meu hiperfoco envolve estudo, comunicação e mídia, além de questões sociais, resolvi me dedicar a concurso público, pois um órgão público não pode ser personalista, ou seja, ninguém poderia me demitir porque eu não consigo almoçar com um chefe ou colega de trabalho – por não conseguir criar laços sociais ou falta de habilidades políticas.

Quinto fragmento

Sara Paoliello, cineasta, mestranda em Comunicação Social (UFMG), tem hemiparesia unilateral, 28 anos:

Quando a pandemia começou, tudo parecia relativamente de fácil organização para mim: ia trabalhar de casa, continuar cursando uma graduação EAD e eu e meu namorado íamos alternar entre a casa dele e a minha, não encontrando mais ninguém além dos nossos pais que também estavam de home office. Conforme o tempo foi passando, se tornou evidente que a quarentena iria continuar por muito mais tempo. Entre muitos esbravejamentos contra o presidente e eventuais encontros virtuais com os amigos, a preocupação veio: preciso me exercitar. Esse "preciso me exercitar" já foi motivo de muita angústia e preguiça pra mim. O que mais pesava era que a sensação é de que não importava o quanto eu fizesse exercício minha deficiência iria continuar lá, nem reza braba e nada iria mudar isso. E nem vai. Então pra quê me dar o trabalho? Eu fazia muitas vezes por insistência dos meus pais. Foi preciso muitos anos de terapia, muitos anos de desconstrução pra começar a pensar diferente disso. Admito que no início da pandemia esse processo já estava sendo gestado, porém foi ali que ele ganhou mais força. Acho que foi a primeira vez que eu enxerguei o exercício físico não como algo que eu tinha que fazer para não ficar debilitada, mas sim algo que era muito mais de um lugar de olhar para as outras possibilidades. Nesse segundo ano de pandemia continuo fazendo os exercícios, agora com professores, mesmo que a distância. Eu me movo porque gosto do meu corpo, não porque o odeio. Me pego descobrindo coisas sobre meu corpo que eu não sabia, eu não ouvia o que ele tinha a me dizer.



As descobertas aqui narradas pelos colaboradores deste texto não nos estimulam a analisar ou a comentar. Deixamos para as pessoas que nos leem a ideia de que é possível também se colocarem em diálogo com os testemunhos e, a partir deles, se deslocarem em direção a outras experiências possíveis, de corpos que se movimentaram para continuar existindo. Essas descobertas nos impulsionam a escutar o outro na tentativa de compreender os impactos da ausência do estar em organização, em presença física, e as singularidades com que cada pessoa se lançou a esse enfrentamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muitas formas de se estar em organização e, nos últimos dois anos, experimentamos não apenas outras formas de nos colocarmos nesses ambientes, mas também em relação a diversos aspectos de nossas vidas. Esse entrelaçamento entre o pessoal e o profissional, que já se fazia presente pelo uso constante das mediações tecnológicas, em especial os dispositivos móveis, tornou-se mais intenso e nos desafiou de inúmeras formas.

Em nossas dinâmicas de trabalho, principalmente aquelas desenvolvidas no grupo de pesquisa Afetos, a impossibilidade da presença física e a necessidade de se constituir um terreno comum e seguro para a reflexão coletiva nos moveu a pensar alternativas para estarmos juntos, respeitando e acolhendo as demandas de cada membro. Nesse sentido, os testemunhos foram um recurso valioso para permitir trocas que fossem além do trabalho de pesquisa, gerando confiança, pertencimento e a possibilidade do encontro.

Se os fragmentos podem nos sugerir a singularidade da experiência – não sendo possível falar em totalidade da experiência de pessoas com deficiência, e nem sendo esse o nosso propósito simplesmente por não acreditarmos que tal ousadia seria possível –, também nos indicam pistas de como corpos dissidentes se deslocam ou se imobilizam em momentos atípicos. Assim, atribuímos a cada fragmento um sentido que contrasta com a noção de parte a ser reunida para composição de um quadro de totalidade.

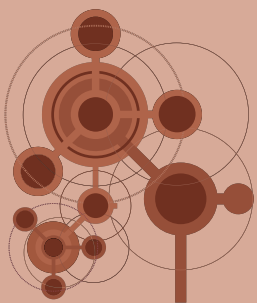
Assim, os fragmentos apresentados são menos um recorte da experiência e mais uma alusão a “um modo particular de habitar o mundo” (Das, 2020, p.17). Esse modo como o corpo ocupa o mundo revela-se em suas dimensões afetivas e territoriais, reconfiguradas por um viver no qual as barreiras da mobilidade extrapolam um deslocar-se em espaços públicos, muitas vezes reforçando limites que já se interpunham nos caminhos trilhados por pessoas com deficiência. “Assim, em vez de aprisionar metáforas para captar as relações entre os critérios externos e os estados internos, pode-se pensar no modo como reforçam-se um ao outro, mantendo-se próximos, mas unidos da mesma maneira pela qual legislação e transgressão estão unidas” (Das, 2020, p.116).

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.61-75.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo; MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves; PESSOA, Sônia Caldas. Cenas do ensino remoto emergencial: trilhas e experiências na era covid-19. *In*: GERALDES, Elen; PIMENTA, Gisele; BELISÁRIO, Katia; PINTO, Rafaela (org.). *Comunicação e ciência na era covid-19*. São Paulo: Intercom, 2021. v.1. p.230-242.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3yuhkVT>. Acesso em: 12 maio 2022.



BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da educação superior 2018*: divulgação dos principais resultados. Brasília, DF: Inep, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/39PxpUR>. Acesso em: 1 set. 2021.

DAS, Veena. *Vida e palavras: a violência e sua descida ao ordinário*. São Paulo: Editora Unifesp, 2020.

DINIZ, Débora. Modelo social da deficiência: a crítica feminista. *Série Anis*, Brasília, DF, v.28, p.1-8, 2003.

EINOLA, Katja *et al.* Writing multivocal intersectionality in times of crisis. *Gender, Work & Organization*, Hoboken, v.28, n.4, p.1600-1623, 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12577>.

HAN, Byung-Chul. Teletrabalho, Zoom e depressão: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca. *El País*, [s.l.], 22 mar. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3l4jyTP>. Acesso em: 12 maio 2022.

ISOLAR. *In: DICIONÁRIO Houaiss*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAPOUJADE, David. O corpo que não aguenta mais. *In: LAPOUJADE, David; GADELHA, Sylvio (org.). Nietzsche e Deleuze: que pode o corpo*. Rio de Janeiro: Relumê Dumará; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto, 2002. p.81-90.

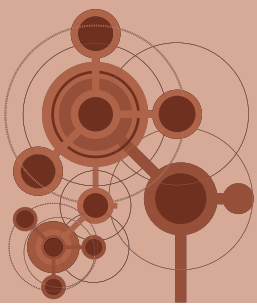
MASSEY, Doreen. *Pelo espaço: uma nova política da espacialidade*. Tradução de Hilda Pareto Maciel e Rogério Haesbaert. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

RANCIÈRE, Jacques. *O método da cena*. Belo Horizonte: Quixote-Do, 2021.

SAFATLE, Vladimir. *Circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo, fim do indivíduo*. São Paulo: Cosac Naify, 2015.

SPINOZA, Bento. *Ética*. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.

Artigo recebido em 06.04.2022 e aprovado em 13.04.2022



Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si¹

Communications that organizes, non-organizable communications:
remote work, communication, and construction of selves

Comunicaciones organizadoras, comunicaciones no organizables:
trabajo remoto, comunicación y autoconstrucción



Jean-Luc Moriceau

- Professor do Institut Mines Telecom Business School (IMT-BS), da Université Paris-Saclay, em Évry, na França.
- Membro do Laboratoire en Innovation, Technologies, Économie et Management (LITEM).
- E-mail: Jean-luc.moriceau@imt-bs.eu



Marie Bia Figueiredo

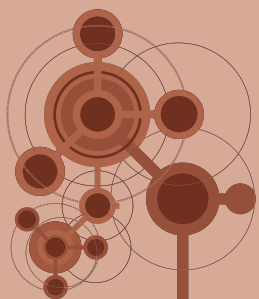
- Professora associada do IMT-BS.
- Membro do Litem.
- E-mail: Marie.bia-figueiredo@imt-bs.eu



Madeleine Besson

- Professora emérita do IMT-BS.
- Membro do Litem.
- E-mail: Madeleine.besson@imt-bs.eu

¹ Texto traduzido do francês por Ângela Cristina Salgueiro Marques, com a autorização dos autores. Título original: "Communications organisantes, communications non organisables: travail à distance, communication et construction de soi".



Resumo

A crise da covid-19 comprometeu e revelou a importância das diferentes formas de comunicação nas organizações e seus impactos na subjetividade de seus membros. Especialmente as interações informais, de solicitude, comunitárias e gestuais são muito distintas do que aquelas entre indivíduos que supostamente são, ou pensam que são, autônomos, facilitando-as, reparando seus efeitos, fugindo delas ou opondo-se a elas. O artigo mostra que ao lado, além e fora da comunicação organizante há também o lugar, a necessidade e a reação de uma comunicação não organizável.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COVID 19 • TRABALHO REMOTO • PERFORMATIVIDADE • CUIDADO.

Abstract

The COVID-19 crisis compromised and revealed the importance of different forms of communication in the organizations and their impacts on the subjectiveness of their members. Particularly informal, caring, communal, and gestural interactions are very different from those between individuals who are supposed to be, or who suppose themselves to be, autonomous, facilitating them, repairing their effects, or escaping from them or even opposing them. The article thus shows that beside, beyond, and outside of organizing communication, there is also the place, need, and reaction of non-organizable communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • COVID 19 • REMOTE WORK • PERFORMATIVITY • CARE.

Resumen

La crisis provocada por el Covid-19 afectó y reveló la importancia de las diferentes formas de comunicación en las organizaciones y sus impactos en la subjetividad de sus integrantes. En particular las interacciones informales, de solicitud, comunitarias y gestuales son muy diferentes de las que se dan entre individuos supuestamente autónomos, o que se suponen autónomos, al facilitarlas, restaurar sus efectos, huir de ellas u oponerse a ellas. Este artículo muestra que al lado, más allá y fuera de la comunicación organizadora está también el lugar, la necesidad y la reacción de una comunicación no organizable.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA • COVID-19 • TRABAJO REMOTO • PERFORMATIVIDAD • CUIDADO.



INTRODUÇÃO

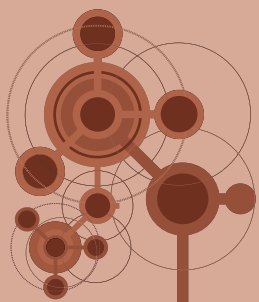
A crise sanitária desencadeada pela covid-19 conferiu à comunicação um papel ainda mais central nas organizações, mas também colocou-a à prova. Em um ambiente de trabalho remoto, parte da comunicação, principalmente aquela que acontecia na copresença dos corpos, teve de ser reinventada. Foi preciso reorganizar as tarefas e a equipe em um novo espaço, recompor os encontros de trajetórias e o entrelaçamento de histórias para refazer a empresa e suas rotinas. Neste desafio, alguns aspectos e tendências da comunicação interna das organizações tornaram-se, sem dúvida, mais visíveis. A crise destacou ainda mais sua complexidade e a coexistência de suas diferentes formas. Como mostraremos a partir do caso estudado, primeiramente foi necessário restaurar a parte funcional, organizante e instrumental da comunicação organizacional. Também foi preciso reparar os vínculos que a dispersão dificultava: os meios informáticos, os canais informais, as pequenas conversas, a ajuda mútua para enfrentar um pequeno problema. Mas surgiram outras necessidades de comunicação, primeiro evidenciando um vazio, por sua falta, depois por tentativas de restaurá-las. Surgiram assim, de forma mais visível, diferentes formas de comunicação que competiam entre si ou se complementavam.

O desafio está no fato de que a comunicação não é apenas funcional, é também relação, compartilhamento, contestação, poder, reconhecimento. Ela define um modelo de “ser em comum”, de se relacionar intersubjetivamente e de hierarquizar. A comunicação é constitutiva da organização (Cooren; Kuhn; Cornelissen, 2011) e também é decisiva na formação dos sujeitos dentro da organização (Heller, 2009). A comunicação organizacional é, assim, um ângulo fundamental para a compreensão das relações construídas pelas e nas organizações e seus efeitos sobre os sujeitos (Oliveira; Marques, 2017). De fato, essas diferentes formas de comunicação levam a modelos organizacionais e de constituição de sujeitos muito diferentes, com questões políticas e éticas determinantes.

Propomos, assim, que uma grande evolução caminha para uma forma de comunicação entre sujeitos autônomos e responsáveis (*accountable*) por seus sucessos e fracassos, cujo modelo buscaremos no sujeito neoliberal, empreendedor de si descrito por Foucault (2004). Mas também descobriremos elementos para outros desenvolvimentos. Primeiramente em direção a uma comunicação cujo objetivo será cultivar o cuidado entre os sujeitos, descobrindo suas vulnerabilidades e alterando suas condições – essa perspectiva nos aproximará da ética do cuidado (Gilligan, 1982). Em segundo lugar, para uma comunicação comunal e festiva entre sujeitos ávidos de relações não funcionais, que descreveremos seguindo Georges Bataille (1949). E, por fim, para uma comunicação de gestos de contestação e recusa, que caracterizaremos juntamente com Yves Citton (2012) e Georges Didi-Huberman (2019).

A resposta da comunicação organizacional à crise da epidemia da covid-19 não pode, portanto, ser encapsulada em uma única tendência, em uma única narrativa, em uma única lógica. Para formular uma resposta à crise, é necessário relatar várias histórias sobrepostas, invocar vários dramas concomitantes, mostrar várias provações que se complementam e competem entre si. O que se revela então não é uma reação ou uma adaptação, mas vários caminhos, várias modalidades e direções, com suas apostas, seus riscos e seus significados. Veremos que essas diferentes formas de comunicação mantêm relações muito distintas com a organização e com a performance dos indivíduos autônomos: elas podem facilitar ou dificultar as ações das organizações e as performances dos indivíduos; podem também reparar seus efeitos ou mesmo auxiliar os indivíduos a fugirem delas ou a se oporem às pressões organizacionais. Acreditamos que ao lado da comunicação organizadora – às suas margens e fugindo dela –, há também o lugar, a necessidade e a reação de uma comunicação não organizável.

Depois de lembrarmos brevemente os efeitos performativos da comunicação organizacional, particularmente na construção de subjetividades, apresentaremos nosso percurso metodológico, baseado no caso de uma empresa de serviços na França. Mostraremos, então, o lugar das diferentes formas de comunicação e seus efeitos organizantes: como, a cada vez, a comunicação



favorece um modelo de organização e de construção subjetiva, evidenciando que ela inclui uma parcela crescente de comunicação não organizável.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE SI

A crise desestabilizou nossa experiência de trabalho. O trabalho foi realocado, os corpos foram separados, muitas certezas sobre o amanhã foram dissipadas, nos sentimos ainda mais vulneráveis. Em 2021, o número de teletrabalhadores aumentou, representando entre um a dois terços dos trabalhadores nas cinco maiores economias europeias (Baumlin; Bendavid, Lanöe-Danel, 2022). Além dos riscos incorridos e redistribuições espaciais, a experiência do trabalho também foi reformulada pela circulação de afetos e discursos (Veazey *et al.*, 2021). Afetos, discursos e práticas em tempos de crise aprofundaram notavelmente as diferenças de gênero e outras tensões interseccionais (Einola *et al.*, 2020).

Nesse contexto de dispersão dos locais de trabalho, de mediatização das relações e de circulação de afetos e discursos, a comunicação foi posta à prova, teve de se adaptar, até mesmo se reinventar. A comunicação organizacional orientada para o exterior tem frequentemente enfatizado a responsabilidade social das organizações (Mata; Buil; Gómez-Campillo, 2021), mas a comunicação interna parece ter sofrido transformações mais fundamentais e complexas, provavelmente de forma não uniforme, que ainda precisam ser melhor compreendidas.

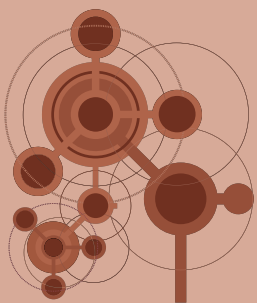
No entanto, como tem mostrado a abordagem da comunicação constituinte das organizações (Baillargeon; Bencherki; Boivin, 2021; Cooren; Kuhn; Cornelissen, 2011), mudar os modos, formas e lugares das interações transforma a constante construção das organizações. O fato de que grande parte das interações sejam feitas remotamente, mediadas por ferramentas tecnológicas, e de acordo com novos padrões que vão sendo inventados ao longo do caminho, transforma a maneira de organizar (*organizing*), o cerne e a dinâmica da organização.

De nossa parte, gostaríamos de salientar outra transformação concomitante que decorre das reviravoltas e turbulências nos modos de comunicação interna: aquela ligada às subjetividades e aos modos de governamentalidade dos indivíduos na empresa. Como mostra Heller (2009), a comunicação também é constitutiva da construção de si dos funcionários, do sujeito disciplinado dentro da organização. Parte da governança e da gestão da empresa tem como objeto próprio essa construção de subjetividades. A comunicação interna circula e valoriza padrões e modelos. Aqueles que se identificam com eles e se conformam a seus parâmetros ganham o reconhecimento da organização e também conquistam autoestima. Assim, uma das principais normas que a comunicação reitera é a da relação consigo mesmo como recurso e capital, na figura que Foucault (2004) descreve como o empreendedor de si.

A comunicação organizacional é, portanto, performativa, no sentido de Judith Butler (2011; 1997), pois participa da produção da organização e das subjetividades. A construção de si nas organizações é feita em relação à comunicação organizacional, que define modos de ser preferíveis a outros. Nossa questão fundamental é, então, saber como a crise da pandemia da covid-19 impactou o lugar e a valorização da figura do indivíduo autônomo, empreendedor de si mesmo, bem como das figuras concorrentes, e pensar nas implicações sobre os processos organizantes.

MÉTODO

Esses impactos ocorrem no centro das organizações e são extremamente complexos, sensíveis, diversos e mutáveis. Então, parece preferível estudar um caso profundo a tentar elaborar um panorama mais amplo, mas necessariamente menos



ancorado e mais superficial. O estudo de caso permite não dissociar o fenômeno estudado de seu contexto e tenta respeitar sua complexidade (Yin, 2009). O contexto será, portanto, o de um país europeu, mas dinâmicas semelhantes são provavelmente observáveis, *mutatis mutandis*, em outras regiões do mundo.

A Servicia é uma grande empresa de serviços, com cerca de 10mil funcionários na França. Quando, devido à crise da covid-19, foi declarado um primeiro confinamento na França, em março de 2020, a empresa precisou, em poucos dias, equipar todos os seus colaboradores para o teletrabalho. Em seguida, os períodos de trabalho nas instalações da empresa alternaram-se de acordo com a evolução da situação e das preferências dos colaboradores. A maioria dos funcionários hoje ainda mantém reservados entre um e dois dias e meio de teletrabalho por semana.

Realizamos entrevistas qualitativas com cerca de 20 gestores em cargos de diferentes níveis de responsabilidade, cada uma com duração aproximada de uma hora. Tratava-se de nos colocarmos à escuta de suas experiências vivida e afetiva de trabalho durante a crise, deixando-lhes uma grande liberdade de expressão e escolha de temas. Após cerca de 20 minutos, de acordo com uma estratégia de foto-elicitación (*photo elicitation*) (Harper, 2002; Warren, 2018), começamos a discutir duas ou três fotos que havíamos pedido que as pessoas entrevistadas nos enviassem, e que representassem seu espaço de trabalho.

Isso ajudou a desviar a entrevista para o trabalho de elaboração de uma narrativa mais íntima, afetiva e mais próxima da experiência vivida. Essas entrevistas foram transcritas na íntegra, com os pesquisadores tentando, então, trazer à tona elementos de compreensão ao comparar e confrontar suas análises regularmente (Dumez, 2013). Os resultados preliminares foram apresentados e discutidos com os funcionários participantes do estudo, juntamente com outros trabalhadores voluntários da empresa. Estes foram considerados para fazer ressoar outras vozes com sua experiência e para trazer material para a reflexão. Várias pessoas quiseram continuar a investigação conosco para aprofundar nossas primeiras interpretações.

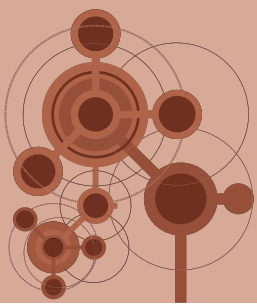
A COMUNICAÇÃO INFORMAL E O SUJEITO AUTÔNOMO

O que o uso massivo ou integral do teletrabalho revelou foi, antes de mais nada, o valor da comunicação informal, conforme acentuado por um de nossos entrevistados:

todas essas pequenas discussões que acontecem paralelamente têm um valor enorme e não ocorrem mais à distância... É muito mais fácil sentar ao lado de um gerente e dizer: "Ok, o que há de errado com isso? Mostre-me, o que está acontecendo?"

O que muitas vezes era desprezado, ou secundarizado, entendido como um desperdício de tempo e energia, de repente parece ter uma eficiência formidável, essencial para o funcionamento da comunicação interna (Diop Sall; Dudézert; Laval, 2021). Como outro entrevistado destacou: "Ver alguém trabalhando, trabalhar com ele, sentar-se ao lado dele, também é compartilhar muitas coisas sobre como ele se sente em relação ao seu trabalho e como está se saindo ao desempenhar suas tarefas". Tudo se passa como se a máquina travasse quando são interrompidas essas trocas e compartilhamentos informais que acontecem no cotidiano simplesmente pelo fato de as pessoas estarem lado a lado. Sua ausência revela seu valor e, sobretudo, sua instrumentalidade.

Diante de uma mudança tão repentina no funcionamento da organização, sobretudo por efeito do distanciamento dos outros, todos primeiro tiveram que aprender a tentar gerenciar suas tarefas por conta própria, com apoio de tutoriais e uma grande ênfase na auto-ajuda (*self-help*). Todos sentiram a necessidade urgente de recriar a comunicação informal, como se ela fosse "lubrificar" a máquina. Surgiram novas práticas organizacionais (como estabelecer um *coffee break* comum



remotamente para discutir problemas, por exemplo) e multiplicaram-se soluções práticas de software permitindo a troca de boas práticas ou outros canais de comunicação. Uma resposta sociotécnica, portanto, que pode ser vista como resiliência coletiva assistida pelas TIC (Comtet, 2021). É possível dizer também que tal resposta levou a uma institucionalização e virtualização das interações informais (Cihuelo; Piotrowski, 2021), a um desejo de reconstituir a comunicação informal através da mídia e de novas rotinas de interação.

Rapidamente sentimos que isso não substitui a copresença, que a mídia tem menos riqueza que o contato presencial; podemos ver claramente que a linguagem é, de fato, limitada: "Existem certas reuniões em que, de modo um tanto sutil, começamos a perceber falhas ou até vemos como tal limitação pode gerar mal-entendidos, porque a gente não tem esses aspectos da comunicação interpessoal". Mas essa comunicação permite, no entanto, passar sinais e signos, fluxos de informação e de conhecimento, que permitem que a máquina organizacional gire, mas cada deve se desdobrar para segui-la, continuando a desempenhar sua performance.

Mas que tipo de construção de si é favorecida por tal comunicação informal, em parte recomposta por ferramentas tecnológicas e novas rotinas? Destacam-se aquelas e aqueles que se dão bem por conta própria e buscam reconhecimento por mostrar resiliência, performatividade e bom desempenho: "Perdemos também alguns colegas no caminho. E outros se destacaram e revelaram seus talentos... e eu sou um deles". Tal construção de si pela chave meritocrática envolve indivíduos tão autônomos quanto possível, que integram e perseguem os objetivos da organização e trocam entre si sinais e práticas para serem eficientes. A necessidade de comunicar é uma necessidade de ter as informações indispensáveis para a atuação eficaz, as dicas e truques para ser mais eficiente, os macetes que lubrificam a relação entre os agentes autônomos. Essa primeira forma de comunicação é particularmente relevante para o modelo neoliberal do empreendedor de si autônomo e invulnerável. Se ele precisa de outros parâmetros, é na forma do *coaching* ou da autoconfiança que valoriza a individualização extrema. A dispersão até ajudou muitas empresas a irem mais longe e mais rápido em mudanças organizacionais profundas, devido à menor resistência encontrada no local de trabalho. A comunicação nesse caso é instrumental, pois permite ao sujeito valorizar melhor seu próprio capital.

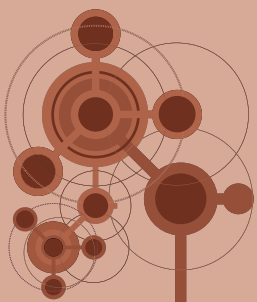
No entanto, alguns percebem os limites desse modelo, mesmo que seja difícil ter consciência de seus contornos:

A sensação de não mais pertencer a um corpo de interesse comum, de não mais pertencer, a esse ponto, a uma mesma empresa, de deixar as individualidades divergirem sem tê-las captado, esse é o perigo. [...] Então aí você tem que prestar um pouco de atenção a esse limite, eu realmente não sei onde ele está localizado, que seria um limite de desagregação... Então, sim, onde está o ponto de ruptura? Podemos continuar assim? Por que não? Durante muito tempo ou não? Eu não sei bem.

Ao mesmo tempo, a necessidade de outras formas de comunicação que escapassem à máquina organizacional também apareceu com maior nitidez. E algumas dessas comunicações não podem ser organizadas ou gerenciadas pelo departamento de comunicação de uma empresa.

O CUIDADO E O SUJEITO VULNERÁVEL

Uma dimensão da comunicação sem dúvida ainda mais desvalorizada e invisível nas empresas é a do cuidado com o outro, da preocupação com sua condição, do sentimento de responsabilidade pelo que lhe acontece. A pandemia da covid-19 mostrou a vulnerabilidade de muitos de nós, a possibilidade de passar, em poucos dias, da força à fraqueza, de depender das circunstâncias e da solicitude dos outros. Conforme destacou um dos entrevistados:



É hora de podermos conversar novamente entre humanos, tranquilamente, sem microfone, sem câmera, para prestar atenção nas pessoas, para que elas se sintam consideradas de modo diferente do programa de computador que fabricaram. É certo que essa consideração nos faz uma falta enorme. É uma catástrofe. Humanamente, é difícil. Então, de repente, tomamos o caminho mais arriscado, ou seja, hoje, a mensagem é “Cuidado, certifique-se de que ninguém está sofrendo e precisando de apoio”, então cuidamos dos casos extremos, mas, no fundo, todos precisamos dessa atenção e desses contatos que perdemos. E, assim, retomar os vínculos presenciais é algo urgente.

A preocupação com o outro abre um caminho diferente, em contraponto, ao ideal de autonomia descrito acima. Tal preocupação funda-se na constatação de que as vidas são entrelaçadas, de que todos passamos por fases ou situações de dependência, e cuidar do outro faz parte do desenvolvimento moral (Gilligan, 1982). Parte-se do reconhecimento da vulnerabilidade dos colegas, da organização e também de si mesmo. Ela está escondida na “miríade de gestos relativos ao cuidado, compreensão e preocupação com os outros” (Dorlin, 2011, p.117). E, ao contrário da exibição de bom desempenho, é ainda mais ponderada e empoderadora pois permanece imperceptível, não reforça a diferença de posições e não cria uma dívida para a pessoa que recebe essa preocupação. “Apenas oferecer a eles dois, três conselhos e ajudá-los por uma ou duas horas, e depois disso, volto ao meu trabalho normal.”

Comunicar significa, então, abrir-se ao rosto² do outro, atentar para sua singularidade e suas necessidades, mostrar suas próprias vulnerabilidades e, assim, construir a relação sob a forma da entreajuda e da escuta. É, além de constituir a organização a partir de gestos de atenção e de contribuições mútuas, uma solidariedade que oferecemos e que recebemos, uma vontade de avançar juntos sem deixar ninguém para trás no caminho. Essa comunicação corresponde a uma visão da centralidade da ajuda recíproca entre pessoas vulneráveis, reforçando a percepção de que a comunicação responsável cimenta a organização, confere sentido a ela e a torna habitável em um mundo vulnerável (Tronto, 2009). A construção de si é feita através do reconhecimento da própria vulnerabilidade, no apelo aos outros e à organização para definir táticas de proteção, no cuidado oferecido aos outros como constituinte do sentido da atividade que cada um desenvolve.

No caso da Servicia, a gestão entendeu claramente que a situação levava a vulnerabilidades e a situações particularmente difíceis. Estabelece-se como uma boa prática pedir notícias sobre o estado moral e sobre a saúde em torno da comunicação mais diretamente relacionada à atividade desempenhada pelos colaboradores. Os gestores locais encarregaram-se de garantir o equilíbrio de todos e de detectar aqueles que estavam “à deriva”. Foram formadas duplas responsáveis por se ajudar e dar atenção especial ao outro colega. Todos afirmaram passar a prestar mais atenção aos outros. Mas essa estratégia continua, em grande medida, alimentando um gesto instrumental. Se fazemos questão de detectar o que começa a apresentar problemas, é também para garantir que a organização continue a funcionar, que as “derivas” não evoluam para problemas que afetem a produtividade e os lucros.

Há, de fato, um abismo entre os poucos minutos funcionais no início da reunião para perguntar “como você está”, o intervalo do café e o momento em que um colega profundamente afetado pela situação do outro tentará prestar atenção a seu estado, oferecendo ajuda. Se a organização pode promover essas atitudes, elas só podem vir de um ser abalado pelo rosto do outro. Um cuidado fingido ou instrumentalizado não apenas se autodestrói, mas redobra feridas e ressentimentos. Por exemplo, diante da pergunta que se tornou automática: “Numa escala de 1 a 10, como você se sente hoje?”, com pequenos *smileys* para avaliar sua concordância, será que alguns preferirão não se prestar a este jogo de solicitude gerenciada?

2 O rosto, em Lévinas (2007), não se confunde com a face humana e é descrito como expressão da vulnerabilidade do existente (como demanda ética endereçada ao outro), descrevendo sua manifestação como experiência reveladora da presença viva e da pura comunicação de um ente que se torna acessível, mas não se entrega à tentativa de apreendê-lo pela representação ou pelo conceito. Assim, o rosto não se configura só como o que nos é ofertado à visão (o visível), mas é, sobretudo, uma voz, um clamor que permanece em devir no aparecer incapturável do outro que se dirige a nós (o sensível).



Há, portanto, pelo menos dois modos de prestar atenção aos outros e de considerar suas demandas. Há no neoliberalismo, como em todas as sociedades, um modo de proteção para os mais frágeis. Contudo, trata-se, segundo Françoise Vergès (2020), de um modo patriarcal, no qual o sistema passa a proteger os vulneráveis atribuindo-lhes um lugar secundário. Tal procedimento transforma os vulneráveis em vítimas, converte as fraquezas em fracassos. Aqueles que cuidam, a partir desse lugar secundário, estão a serviço de corpos de alta performance para que possam trabalhar pelo seu sucesso econômico e pelo sucesso da organização. Alternativamente, numa sociedade do cuidado, há o reconhecimento da dependência e da vulnerabilidade como uma característica central da existência humana, e todos reconhecem que a sua existência e sua performance dependem particularmente – para determinadas áreas e em determinados momentos – de outras, e, em troca, ajudam os mais vulneráveis não apenas pelo seu próprio desempenho, mas pelo projeto comum de uma existência coletiva (Paperman, 2011).

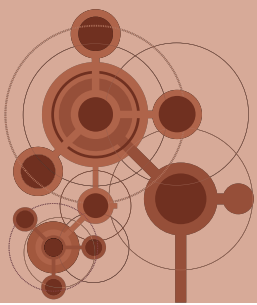
Diante disso, podemos considerar que uma parte da proteção é organizável pela organização, mas resta um contraponto, como que para reparar as feridas e as pressões viris da autonomia. Essa segunda parte, muitas vezes invisível, não aparece nos índices e medidas, mas contribui para o cimento da organização, para o sentimento de se sentir protegido na organização, e cria vínculo pelo reconhecimento da dependência mútua. É, em parte, funcional, mas não se resume a isso: tem outra parte existencial e ética, de responsabilidade diante dos rostos. Parte que funda a comunicação em relações não instrumentais. Parte invisível e secundária, difícil de institucionalizar, cujo valor provavelmente deveríamos aprender a restituir (Pattaroni, 2011), mas que deve ser mantida fora do sistema de valoração gerencial para preservar sua dimensão ética, fora do desempenho individual avaliado e comparado. Parte fundamentalmente organizante, mas não organizável.

PARTILHAS COMUNAIS E O SUJEITO SOBERANO

A comunicação na organização não se reduz à troca de informações e de argumentos racionais, aos encontros informais ou mesmo à solicitude. Quando os funcionários são questionados sobre aquilo de que mais sentem falta, sobre o que gostariam de fazer quando a crise passasse, eles respondem: festas, almoços em comum, beber com os companheiros depois do trabalho, ter pequenas conversas amigáveis após as reuniões. Eles sentem falta de viver e partilhar momentos juntos, perto uns dos outros, compartilhando algo que não seja produção, trabalho, ações úteis e objetivos mensuráveis. “Começar comemorando os eventos. Francamente. Celebrar acontecimentos e reagir ao vivo, reagir espontaneamente aos eventos, aos comportamentos, a tudo o que é menos fácil de se fazer à distância.” Também nos comunicamos para criar algo comum, algo compartilhado, para tecer o convívio, para nos reunirmos em torno de algo que não seja a produção. Entramos em contato com os outros para nos sentirmos um pouco menos sozinhos, pelo prazer ou pelo desejo, para aproveitar a vida.

Poderíamos pensar nesta necessidade de comunhão, de celebração, de convivialidade, de dispêndio de recursos de forma não produtiva como circunstancial, ligada ao afastamento de todos por causa da crise, mas talvez a crise revele, pelo contrário, outra parte essencial da comunicação organizacional. Se o cuidado e a preocupação são muitas vezes considerados secundários, então esse aspecto pode parecer ainda mais secundário, mas será mesmo? Como mostra Georges Bataille (1933), a vida humana não pode se limitar ao que é razoável e calculável, e a sobrevivência das sociedades só é possível à custa de gastos improdutivos consideráveis e crescentes.

Para Bataille (1949), há sempre um excedente de energia e de vida em relação ao que é utilizado para produção, acumulação e consumo. A vida é efervescência, incandescência, ebulição e desejo. Se esse excesso de energia não for gasto, se esse suplemento em relação ao produtivo não for consumido, resultará em explosões, guerras, conflitos, violência. Desde tempos imemoriais, esses gastos passaram por festas, cerimônias, monumentos, sacrifícios, rituais de partilha, tantos gastos improdutivos para usar e esgotar esses excedentes.



Na Servicia, uma parte dessa comunicação é canalizada por meio dos rituais da organização ágil. Por meio desses rituais, os membros da equipe se encontram diariamente, recriam o contato e se ajustam mutuamente. De forma regular, eles se reúnem com seus clientes internos e discutem o desempenho de todos, depois avaliam e comemoram o desempenho alcançado em conjunto. Mas se esses “rituais” oferecem novos sinalizadores e forçam o contato, eles permanecem a serviço da organização. Mas, para Bataille, o cálculo dos interesses é incompatível com o jogo do desejo, das forças vitais e do excesso de energia. A utilidade implica uma vantagem, um aumento, que corre o risco de levar a um desequilíbrio explosivo.

Acima de tudo, do ponto de vista da comunicação comunal, o indivíduo “autônomo” é escravizado. “O que [a humanidade] toma por humanidade plena a engana: é a humanidade no trabalho, que vive para trabalhar sem gozar livremente dos frutos do trabalho” (Bataille, 1949, p.47). Ao contrário do empreendedor de si, para quem toda atividade se orienta para o aumento de seus recursos e de seus valores, Bataille nos mostra a parte do indivíduo orientada para o que vai além da mera produção, aquilo que consegue escapar dela, não ser reduzido a ela. Ao transformar tudo em coisa, ao negar o valor de tudo o que está fora do útil, do produtivo, o próprio indivíduo se transforma em coisa e desconhece outros valores que não sejam os econômicos. Por não ser escravizado pela produção, pelas orientações e prioridades do sistema, o indivíduo que se desvia dos determinismos da produção é soberano.

A soberania não é autonomia nem poder sobre os outros. A soberania surge da fuga do servilismo, seja ele sob a forma da obediência ao outro, ou obediência a um sistema ou organização. Nos momentos soberanos, a energia é descarregada, sem cálculo, sem recompensa, sem expectativa ou esperança. Esses momentos aparecem em conversas, risos compartilhados, amizade, erotismo. Eles testemunham um desejo de comunicação com algo além de si mesmo, com o que se assemelha a nós, para viver experiências de vida no presente (Lingis, 2009). “Esta esfera de comunicação no riso – e no choro – e na excitação erótica é o que precede e torna possível, e não superada, a comunicação através do pensamento racional e em projetos práticos desenhados e regulados pela linguagem racional” (Lingis, 2009, p.120).

O que justifica a organização, o que lhe confere sentido, seu gosto e a razão de se apegar a ela, de participar dela, não é apenas a coordenação efetiva, a busca de reconhecimento, a procura de ajuda mútua, o habitus de uma profissão, mas também essa parte maldita, não reconhecida e repudiada, do excesso de energia dos corpos, do gasto improdutivo, da busca por algo além do esperado, que vê no desejo de autonomia um servilismo liberal contraposto por uma forma de soberania. Essa parte da comunicação entre os membros da organização une paradoxalmente os membros em um “além” e um “ao lado” dos valores e do projeto da organização. Ela contrapõe o empreendedor de si – favorecido pela comunicação controlada pela organização – a um indivíduo soberano, que tende a fugir desse controle. Esse processo comunal não é organizável, porque é justamente o que se junta para escapar da influência da organização, mas ele tem um papel muito presente na comunicação que ocorre na organização.

O GESTO E O SUJEITO QUE PROTESTA

Diante da tela, ela ostensivamente derrama o café em sua xícara. Ela acabou de ligar para alguns colegas depois da videoconferência. Seu gesto pede uma mudança de modo de conversação, para passar para aquele dos cinco minutos na máquina de café, em que dizíamos entre nós no mundo de antes: “O que você achou disso?”, “Como fazemos?”, “Ele disse isso, mas você entendeu isso mesmo? O que você entendeu?”. Outro colega exhibe a tela *As Maçãs Mascaradas*, de Magritte, em seu fundo de tela – como se medidas sanitárias estivessem transformando pessoas em meras figuras irreconhecíveis, sempre visíveis, mas escondidas e mascaradas, em um meio-termo entre a vida e a representação. Poderíamos considerá-lo como uma maçã?



São comunicados outros elementos, que não surgem dos modos anteriores. Em vez disso, eles formam gestos de protesto ou subversão. Ela manterá sua câmera fechada apesar dos repetidos pedidos de seu superior, ele fará circular desenhos ou piadas divertidas e às vezes desrespeitosas, faremos uma pequena montagem de textos ou imagens para zombar da diretiva implementada, outro colaborador poderá se empolgar ou aparecerá na tela de forma inesperada, com uma roupa peculiar.

O gesto não é uma ação ou uma tomada de palavra, mas faz e diz alguma coisa. Como assinala Yves Citton (2012), um gesto implica mais do que faz compreender: desperta outros gestos, impulsiona, quer ser visto ao dar à luz outros gestos pela sua potência de contágio. Ele faz circular entre os indivíduos não um sentido preciso, mas um movimento, convocando outros protestos, outras disputas e constestações (ver também Daskalaki; Kokkinidis, 2017).

Acima de tudo, diante da performatividade de ferramentas de gestão e das comunicações funcionais que nos intimam por meio dos modelos de conduta que às vezes seguimos sem nem mesmo refletir (diante das normas e discursos que moldam nossas atitudes), nossas palavras e nossas interações liberam e oferecem outras formas, outras ações, outras maneiras de agir. Para Citton, o gesto é uma forma de resistir à gestão e à sua forma de conduzir nossos comportamentos. Trata-se de uma performance e visa uma certa contraperformatividade. O gesto não pode ser repreendido como uma ação ou uma palavra, mas pode alcançar grande eficácia se for reproduzido por outros, especialmente porque as mídias sociais interconectadas são particularmente aptas a fazerem circular uma multiplicidade de gestos.

Para Georges Didi-Huberman (2016; 2019), os gestos fazem parte da origem do que nos subleva:

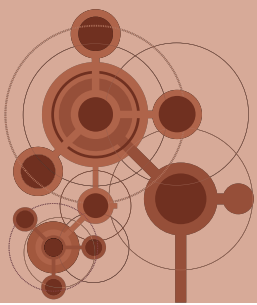
Antes mesmo de se afirmarem como *atos* ou ações, os levantes surgem dos psiquismos humanos como *gestos*: como formas corporais. São forças que nos erguem e nos sublevam, sem dúvida, mas são também formas que, antropologicamente falando, as tornam sensíveis, as veiculam, orientam-nas, implementam-nas, tornam plásticas ou resistentes nossas ações e formas corporais, depende da situação. (Didi-Huberman, 2019, p.30)

O gesto é, assim, a proposta de uma forma que se dirige tanto ao corpo e aos afetos como à mente e que pode ser retomada. Didi-Huberman (2016) mostra, assim, em diferentes obras e épocas, a sobrevivência das mesmas formas corporais que expressam seu protesto: “No gesto de levantar-se, de insurgir-se, cada corpo protesta com todos os seus membros, cada boca se abre e exclama um não-recusa e um sim-desejo” (p.34).

O gesto pode, assim, formular um intervalo e um desvio com relação à performatividade da comunicação organizacional. Uma maneira de escapar daquilo que forma em nós a sombra do empreendedor de si ou de outros modos de configurar um “ser organizacional”, que se destina a afetar e contaminar quem o recebe. O gesto estético e político anteriormente descrito, que mistura resistência e desejo, impõe sobre a construção de si uma recusa, uma lacuna, um novo impulso. Uma forma de resistir às capturas, aos silêncios e ao excesso de uma comunicação que se apressa a atribuir aos sujeitos um lugar específico e a falar por eles (Marques, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise sanitária provocada pela covid-19 reforçou o papel desempenhado pela comunicação dentro das organizações. Se nos perguntarmos sobre seus efeitos na construção de si dos membros da organização, não nos parece possível reter apenas um único processo ou narrativa. Foi necessário reconstituir a comunicação informal, cujo valor foi evidenciado pela crise, de forma a “lubrificar” a atividade do trabalho, o que permitiu a continuidade das dinâmicas de colaboração e a manutenção da performance dos indivíduos autônomos, mostrando a sua resiliência diante da crise, segundo o modelo do “eu liberal” teorizado



por Michel Foucault. Como contraponto, como que para reparar a organização, para tratar as dificuldades, feridas e angústias de seus integrantes, desenvolveu-se uma comunicação pautada pela preocupação com o outro e pelo cuidado com o outro entre os colaboradores, que se tornaram ainda mais conscientes da vulnerabilidade e precariedade de cada situação. A distância e a mediatização das relações evidenciou a necessidade de maior comunalidade, sobretudo sob a forma de celebrações, festas, risos e rituais redescobertos ou reinventados, de dispêndio de recursos, tempo ou meios para promover momentos soberanos, não sujeitos aos objetivos instrumentais da organização. Aparecem também gestos de contestação e com a finalidade de promover a subversão das normas e discursos da organização e que podiam ser difundidos entre as pessoas em protesto.

Se essas comunicações são organizantes e performativas, uma parte delas não é organizável, no sentido de não serem direcionáveis e controláveis pela gestão e pelos dispositivos de controle administrativos. Uma parte das interações que se realiza no contexto do trabalho visa justamente figurar como contraponto, fugir ou frustrar a comunicação gerencial e seus efeitos sobre as subjetividades. Tais interações desviantes produzem outras subjetividades diferentes daquela do empreendedor de si, pois trata-se de uma performance que objetiva unicamente maximizar a atuação e o valor reificado do sujeito na organização. Para a empresa, querer organizar essas comunicações é destruí-las e anulá-las. Querer afastá-las e bani-las é, sem dúvida, perder um pouco da vitalidade, resiliência e do pertencimento à organização. Elas são provavelmente o que ainda resiste (o que sempre resistirá?) às garras do neoliberalismo.

Nossa pesquisa não está isenta de limitações. A escolha de elaborar um estudo de caso singular exclui qualquer possibilidade de generalização. Não obstante, parece-nos que a problemática e as questões ligadas à importância de uma comunicação não organizável baseada no relacionamento, na preocupação (cuidado) com os outros, na vulnerabilidade e na precariedade de cada situação provavelmente se repetirão em muitas outras organizações, principalmente diante de situações de crise (Moriceau, 2010). Assim, nossa expectativa é de contribuir para a ampliação dos debates acerca da importância de tensionar a comunicação organizante com uma comunicação não organizável.

REFERÊNCIAS

BAILLARGEON, Dany; BENCHERKI, Nicolas; BOIVIN, Geneviève. 20 ans des approches de la communication constitutive des organisations: émergence et innovations. *Communication & Organisation*, Pessac, v. 59, p. 13-25, 2021. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9723>.

BATAILLE, Georges. *La part maudite*. Paris: Minuit, 1949.

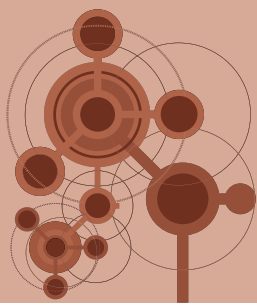
BATAILLE, Georges. *La notion de dépense*. Paris: Lignes, 1933.

BAUMLIN, Flora; BENDAVID, Romain; LANOË-DANEL, Enora. Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe. *Fondation Jean Jaurès*, Paris, 4 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3FaVXdm>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BUTLER, Judith. *Bodies that matter: on the discursive limits of sex*. New York: Routledge, 2011.

BUTLER, Judith. *Excitable speech: a politics of the performative*. New York: Routledge, 1997.

CIHUELO, Jérôme; PIOTROWSKI, Adam. De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement. *Sociologies Pratiques*, Paris, v. 43, n. 2, p. 51-61, 2021. doi: <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0051>.



CITTON, Yves. *Renverser l'insoutenable*. Paris: Seuil, 2012.

COMTET, Isabelle. Résilience collective assistée: les apports des TIC dans le contexte de la Covid-19. *Communication & Organisation*, Pessac, v.59, p.245-259, 2021. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10279>.

COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep P.; CLARK, Timothy Adrian Robert. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, London, v.32, n.9, p.1149-1170, 2011. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>.

DASKALAKI, Maria; KOKKINIDIS, George. Organizing solidarity initiatives: a socio-spatial conceptualization of resistance. *Organization Studies*, London, v.38, n.9, p.1303-1325, 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Perspectives de recherche en communication organisationnelle au Brésil: coopération entre les laboratoires GRIP (UFMG) et le DIALORG (PUC-Minas). *Revue Française des Sciences de L'Information et de la Communication*, [s.l.], v.13, 2018. doi: <https://doi.org/10.4000/rfsic.3587>.

DIDI-HUBERMAN, Georges. *Désirer désobéir*. Ce qui nous soulève, 1. Paris: Minuit, 2019.

DIDI-HUBERMAN, Georges. Soulèvements. *Jeu de Paume*, Paris, 2016. Disponível em: <https://jeudepaume.org/evenement/soulevements/ddidi-H>. Acesso em: 1 abr. 2022.

DIOP SALL Fatou; DUDÉZERT Aurélie; LAVAL Florence. L'efficacité de l'informel dans le travail: un apprentissage durable de la crise de la Covid-19. In: KALIKA, Michel; BEAULIEU, Paul (ed.). *Les impacts durables de la crise sur le management*. Caen: EMS, 2021. p.63-73, 2021.

DORLIN, Elsa. Dark care: de la servitude à la sollicitude. In: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (dir.). *Le souci des autres: Éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2011. p.117-127.

DUMEZ, Hervé. Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et Comprendre*, Paris, v.2, n.5, p.29-42, 2013.

EINOLA, Katja *et al.* Writing multi-vocal intersectionality in times of crisis. *Gender, Work & Organization*, Hoboken, v.28, n.4, p.1600-1623, 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12577>.

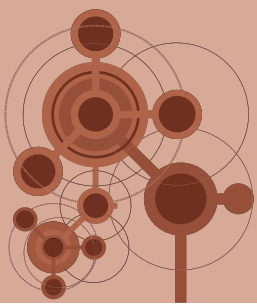
FOUCAULT, Michel. *Naissance de la biopolitique: cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris: Gallimard, 2004.

GILLIGAN, Carol. *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

HARPER, Douglas. Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies*, London, v.17, n.1, p.13-26, 2002. doi: <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>.

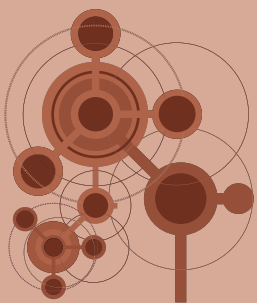
HELLER, Thomas. Reconnaissance et communication: une logique de l'assujettissement. *Communication & Organisation*, Pessac, v.36, p.108-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.950>.

LÉVINAS, Emmanuel. *Ética e infinito*. Lisboa: 70, 2007.



- LINGIS, Alphonso. Contact and communication. *In*: MITCHELL, Andrew J.; WINFREE, Jason Kemp (ed.). *The obsessions of Georges Bataille: community and communication*. New York: State University of New York Press, 2009. p.119-132.
- MATA, Pedro; BUJIL, Tamar; GÓMEZ-CAMPILLO, María. COVID-19 and the reorientation of communication towards CSR. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, London, p.1-21, 2021. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1986674>.
- MORICEAU, Jean-Luc. Generalizability. *In*: MILLS, Albert J.; DUREPOS, Gabrielle; WIEBE, Elden. *Encyclopedia of case study research, 1*. London: Sage, 2010. p.419-422.
- PAPERMAN, Patricia. Les gens vulnérables n'ont rien d'exceptionnel. *In*: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (ed.). *Le souci des autres: éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2011. p.321-337.
- PATTARONI, Luca. Le *care* est-il institutionnalisable? Quand la «politique du *care*» émousse son éthique. *In*: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (ed.). *Le souci des autres: éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2011. p.209-233.
- MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. A política das imagens e a pobreza. Mulheres do Bolsa-Família no fotojornalismo entre 2003 e 2013. *Sur Le Journalisme, About Journalism, Sobre Jornalismo*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 38-55, 2017. doi: <https://doi.org/10.25200/SLJ.v6.n1.2017.289>.
- TRONTO, Joan. *Un monde vulnérable: pour une politique du care*. Paris: La Découverte, 2009.
- VEAZEY, Leah Williams *et al.* Entanglements of affect, space, and evidence in pandemic healthcare: an analysis of Australian healthcare workers' experiences of COVID-19. *Health & Place*, v.72, e102693, 2021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2021.102693>.
- VERGÈS, Françoise. *Une théorie féministe de la violence: pour une politique antiraciste de la protection*. Paris: La Fabrique, 2020.
- WARREN, Samantha. Photography in qualitative organizational research: conceptual, analytical and ethical issues in photo-elicitation inspired methods. *In*: CASSELL, Catherine; CUNLIFFE, Ann L.; GRANDY, Gina (ed.). *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*. London: Sage, 2017. p.566-582, 2018.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 2009. v.5.

Artigo recebido em 11.04.2022 e aprovado em 13.04.2022.



A ficção como horizonte de compreensão do real na comunicação organizacional interna¹

Fiction as a horizon for understanding the real in internal organizational communication

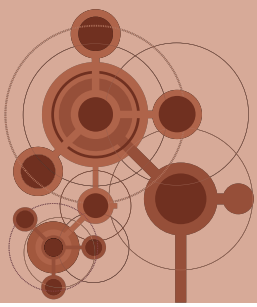
La ficción como horizonte para entender lo real en la comunicación organizacional interna



Olivier Germain

- Professor da École des Sciences de la Gestion da Université du Québec à Montréal.
- Professor convidado da École de Management de Normandie.
- Pesquisador associado à equipe DRM-MOST (PSL Université Paris-Dauphine).
- E-mail: germain.olivier@uqam.ca

¹ Uma primeira versão deste texto foi publicada no livro "Recherche qualitative em Sciences Sociales", organizado por Jean-Luc Moriceau e Richard Soparnot. Esta versão, ampliada e modificada, foi traduzida do francês por Ângela Cristina Salgueiro Marques, com a permissão do autor.



Resumo

Este trabalho explora contribuições da ficção à pesquisa qualitativa em comunicação organizacional. A vida concreta do trabalho em uma organização equilibra-se no limiar entre realidade e ficção, no sentido de que as atividades organizantes do trabalho estabelecem-se em arranjos temporários, transformadores e redefinidores de redes de relações entre narrativas. Esses arranjos justapõem versões do mundo e evidenciam intervalos a partir dos quais se produz um comum partilhado. Argumentamos também que o conhecimento oferecido pela ficção pode redefinir a maneira como nos aproximamos dos fenômenos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: FICÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • TRABALHO • PESQUISA QUALITATIVA.

Abstract

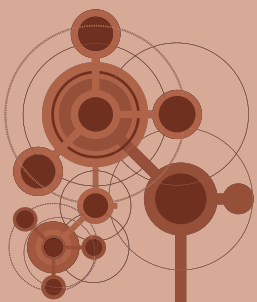
This work explores some of the contributions of fiction to qualitative research on organizational communication. The concrete life of work in an organization is balanced on the liminal threshold between reality and fiction, in the sense that the organizing activities of work are established in temporary, transforming, and redefining arrangements of networks of relationships between narratives. These arrangements juxtapose versions of the world exposing the intervals where a shared common is produced. We also argue that the knowledge offered by fiction can redefine the way we approach organizational phenomena.

KEYWORDS: FICTION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • WORK • QUALITATIVE RESEARCH.

Resumen

Este trabajo busca explorar los aportes de la ficción a la investigación cualitativa en comunicación organizacional. La vida concreta del trabajo en una organización se equilibra en el umbral entre la realidad y la ficción, en el sentido de que las actividades organizadoras del trabajo se establecen en arreglos temporales, transformadores y redefinidores de redes de relaciones entre relatos. Estos arreglos yuxtaponen versiones del mundo y muestran intervalos a partir de los cuales se produce un común compartido. También se argumenta que el conocimiento que ofrece la ficción puede redefinir la forma en que abordamos los fenómenos organizacionales.

PALABRAS CLAVE: FICCIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • TRABAJO • INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.



INTRODUÇÃO

A utilização da ficção na pesquisa ligada à administração e à comunicação organizacional tem avançado muito nos últimos anos, mas continua a parecer um gesto audacioso, uma vez que essa apropriação questiona o valor científico desse conhecimento, de nossa relação com um determinado “real”, mas também a legitimidade de um material empírico ficcional.

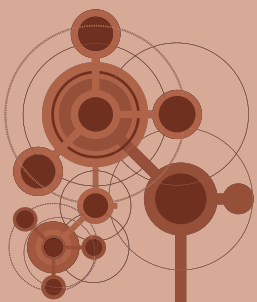
Ter acesso à realidade tal como ela se faz acessível e, portanto, possível de ser estudada e descrita com rigor e precisão pode não ser suficiente e pode não tecer um problema que necessite de investigação. Certas coisas aparecem para nós de maneira fragmentada em nossos espaços de trabalho e de pesquisa, necessitando de uma operação de bricolagem para torná-las legíveis. A invisibilidade ou a indizibilidade de fenômenos organizacionais reforçam a importância de irmos além das ferramentas metodológicas que estão à nossa disposição. De modo específico, o pesquisador que se dedica a analisar as trocas comunicativas no contexto organizacional pode encontrar-se desprovido de materiais qualitativos quando busca desenvolver hipóteses a partir de acontecimentos específicos, assim como aquele que se dedica a colocar em xeque certas intuições científicas a fim de elaborar novos e interessantes conhecimentos. Acredito que o recurso à ficção nos permite ir além e preencher certas lacunas do real que se faz acessível para nós. Mas como podemos tirar proveito das possibilidades oferecidas pela ficção para realizarmos uma pesquisa qualitativa nos contextos de trabalho?

Este trabalho tem como objetivo explorar algumas das dimensões do argumento de que a vida concreta do trabalho em uma organização se equilibra na fronteira entre realidade e ficção, no sentido de que as atividades organizantes do trabalho se estabelecem em arranjos temporários, envolvendo uma miríade de narrativas, relatos, histórias, às vezes concorrentes entre si, justapondo versões do mundo, mas sobretudo evidenciando intervalos entre essas narrativas a partir dos quais se produz um comum partilhado. A meu ver, convocar a ficção como elemento-chave da pesquisa acerca da comunicação interna pode abrir a possibilidade de uma apresentação mais rica e mais sensível da organização e das relações interpessoais, evidenciando as diferentes versões de mundo que coabitam no ambiente cotidiano do trabalho.

AS POTENCIALIDADES DA FICÇÃO PARA O ESTUDO DAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS INTERNAS

Antes de explorarmos as potencialidades, principalmente heurísticas, da ficção para a pesquisa que se dedica à comunicação organizacional interna, é importante mencionarmos algumas dúvidas e temores acerca de seu estatuto científico. Em primeiro lugar, sua utilização implica considerar que o conhecimento ficcional não é inferior ao conhecimento científico. Não podemos avaliar comparativamente essas epistemes, mas sim considerá-las em relação de alteridade, ou seja, examinando o que pode derivar de sua aproximação e de seu entrelaçamento. A ficção (d)escreve o social (Becker, 2009), mas também a prática cotidiana em sua textura e indeterminação (Barrère; Martuccelli, 2009). Ela se enraíza através de relações mais fluidas com os contextos sociais, com fatos considerados a uma distância maior, com percepções do momento. Assim, cria um conhecimento singular pela produção de representações, da mesma forma que os dados qualitativos são representações que pressupomos serem fiéis ao real. A ficção não se resume à representação dos fenômenos sociais, mas exerce efeitos performativos sobre a sociedade. Ao mesmo tempo que enuncia possibilidades, ela as cria e até mesmo fabrica os fatos.

Rejeitar a ficção é deixar de lado o fato de que as próprias organizações podem ser consideradas narrações que organizam o agir organizacional (Czarniawska, 1999). Certamente as ficções e narrativas que atuam sobre o agir organizacional são uma



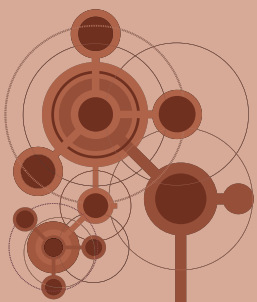
invenção sofisticada, que permite crer que certas condutas no ambiente do trabalho são mais apropriadas ou não naquilo que orientam às subjetividades, mas isso permanece sendo uma construção social. Enfim, o uso da ficção para refletir cientificamente sobre o que acontece nos ambientes de trabalho nos convida a reconhecer que a prática de bricolagem não limita o pensamento investigativo, mas o integra de maneira fundamental. Esse uso crítico mostra, indiretamente, a dimensão arbitrária e, às vezes, o absurdo das práticas tradicionais tensionadas a seu limite, ao abrirem novas formas de inteligibilidade (De Cock, 2000).

Assim, mobilizar a ficção implica aceitar uma constelação de relações entre real e ficcional, desafiando a divisão redutora entre ambos. Os fatos não podem ser analisados a partir de sua pretensa superioridade à fabulação ficcional, uma vez que a maneira de sua articulação segue racionalidades diferentes. Para Jacques Rancière (2017), a racionalidade argumentativa e a racionalidade ficcional possuem arranjos distintos para tornar algo visível, audível e legível. Contudo, ambas geralmente se entrelaçam quando o objetivo é a desestabilização de hierarquias que aprofundam desigualdades e opressões. É importante aqui sublinhar a distinção que Rancière estabelece entre os dois tipos de racionalidade: enquanto a razão argumentativa encadeia os acontecimentos, dispondo-os segundo uma causalidade previsível na qual as coisas se organizam de maneira repetitiva e mecânica; a razão ficcional valoriza a justaposição de uma pluralidade de acontecimentos que produzem uma série de intervalos no tempo que ordena um *continuum* supostamente homogêneo, rumo ao progresso e à performatividade máxima dos corpos. O encadeamento temporal desviante promovido pela racionalidade ficcional altera a destinação de um espaço e abre "um hiato, uma fenda traçada no presente, para intensificar a experiência de uma outra maneira de ser" (Rancière, 2017, p.32).

Segundo Rancière (2017), as ciências humanas e sociais rapidamente adotaram a racionalidade ficcional, destacando a forma da narrativa por meio da representação de indivíduos exemplares e dotados de agência, privilegiando os encadeamentos causais de ações, peripécias e veracidade do personagem. "O mundo obscuro das atividades materiais e dos fatos cotidianos é suscetível da mesma racionalidade que os agenciamentos da ação trágica, tal é o axioma que funda a ciência social moderna" (Rancière, 2017, p.11). Desde a sua origem, as ciências sociais utilizaram grandes narrativas para organizarem os acontecimentos. A literatura fez o caminho inverso, ao conferir destaque sobre o mundo dos fatos, das circunstâncias e dos sujeitos quaisquer, vivendo suas vidas na banalidade do cotidiano. "Em vez de democratizar a razão ficcional aristotélica [...], a literatura destruiu os princípios da ficção aristotélica para abolir os limites que circunscreviam um real próprio à ficção" (Rancière, 2017, p.13). Nos tempos atuais, as ciências sociais e, sobretudo, a administração e a comunicação organizacional também se serviram do ínfimo, do vestígio e da imagem do sujeito qualquer para tratar de questões ligadas às experiências do trabalho, aproximando-se, assim, das bordas² da ficção.

Em vez de se apresentar como um tipo de remédio à aridez do real, a ficção pode permitir a experiência do "impossível", sobretudo por sua capacidade única de verdade. Uma verdade alcançada pela *experiência dos limites* (Bataille, 1988), mesmo quando a ciência insiste em nos distanciar de uma relação mais bem elaborada com a realidade, com mais envolvimento subjetivo em meio às demandas de objetividade. Muitas vezes a verdade é dita em meio à violência. Verdade e realidade poderiam constituir *a priori* respectivos projetos da ficção e das ciências humanas (Fassin, 2014). Estas últimas trabalham essencialmente para tratar fielmente os fatos ou aquilo "que de fato" aconteceu, respeitando nesse gesto as considerações éticas diante da autoridade do real. Segundo Fassin (2014), a ficção, por sua vez, busca "recuperar", de maneira convincente, precisa e profunda, a experiência das vidas vividas. As ciências humanas, contudo, se perderam um pouco em relação às amostras de realidade na pesquisa de representações abstratas de mundos que se tornaram mais significantes que os próprios mundos.

2 Para Rancière (2017), a borda é o limiar no qual se decide quem está dentro e quem está fora. Uma borda abrange os gestos de partilha que vão definir as formas da experiência possível, no sentido do que cada um de nós pode perceber, dizer e pensar sobre aquilo que percebe. Assim, a borda separa o que está dentro e o que está fora, o que "existe" do que "não existe", o que produz sentido daquilo que não faz sentido algum.



Nesse sentido, Fassin (2014) sugere que a exploração da vida na tensão permanente entre realidade dos fatos e verdade das vidas pode permitir uma *recaptura da vida* ou uma *recuperação das vidas*. É sob essa perspectiva que argumento que a fertilização das ciências da gestão e também da comunicação organizacional pela ficção pode permitir abrigá-las de uma maneira mais adequada em uma relação de verdade diante da vida organizacional, privilegiando a produção de um conhecimento não representacional.

Acredito, junto com Rancière (2017), que a ficção cria um tecido sensível novo, no qual sujeitos até então invisibilizados e silenciados tomam parte e aparecem registrados em uma história comum, contrariando uma hierarquia e afirmando cenas polêmicas que questionam e perturbam o real consensuado, construindo momentos nos quais a indecisão para julgar suplanta a certeza das verdades controladas. No âmbito da comunicação interna nas organizações, a ficção pode nos ajudar a ver como a trama temporal da vida no trabalho mistura, de maneira desierarquizada e até caótica, uma infinidade de temporalidades espiralares, que, ao mesmo tempo, organizam e desorganizam as experiências e seus desdobramentos sobre as articulações entre os sujeitos, entre eles e a organização, entre a disputa de sentidos já estabelecidos e os sentidos inesperados e desestabilizantes do consenso.

Na ficção se descobre um modo de ser inédito do tempo: um tecido temporal cujos ritmos não são mais definidos por objetivos projetados, ações que buscam conquistá-los e obstáculos que retardam; mas por corpos que se deslocam ao ritmo das horas, mãos que apagam o embaçamento dos vidros para olhar a chuva que cai, cabeças que se apoiam, braços que caem, rostos desconhecidos ou conhecidos que aparecem atrás das janelas, passos sonoros ou furtivos, um ar de música que passa, minutos que deslizam uns sobre os outros e se fundem em uma emoção sem nome. (Rancière, 2017, p.151)

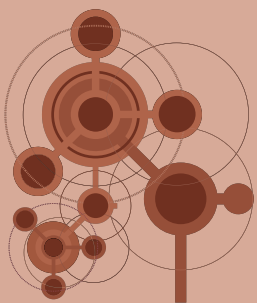
O modo como a ficção atua na produção de fabulações, devaneios, resistências e questionamentos, para Rancière (2017), pressupõe uma forma de compor quadros de legibilidade e inteligibilidade (entrelaçamento de discursos, textos, imagens e palavras) que perturbem a maneira como usualmente as representações tendem a apresentar, ao mesmo tempo, os conflitos e suas soluções pacificadas.

Diante da reflexão acima delineada, gostaria de apresentar a seguir algumas estratégias de emprego da ficção e da racionalidade ficcional no espaço organizacional de trabalho, a partir de iniciativas de pesquisas qualitativas preocupadas com a possibilidade de mapear o processo de produção e alteração de vínculos entre os sujeitos, suas experiências e experimentações.

ALGUMAS ESTRATÉGIAS DE USO DA FICÇÃO NA ANÁLISE DAS INTERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

É importante qualificarmos aqui os usos que podemos fazer da ficção em nossos estudos acerca do contexto interno de trabalho nas organizações, uma vez que eles podem trazer potencialidades, mas também interrogações e desafios bem diferentes: certas práticas podem, inclusive, justapor-se no quadro de um mesmo projeto de pesquisa.

A estratégia de substituição consiste em considerar uma ficção como um material qualitativo ordinário, que se inscreve em um roteiro de pesquisa tradicional, visando tratar de questionamentos teóricos. O que interessa o pesquisador é a capacidade da ficção de incarnar, em miniatura, muitas vezes por meio de personagens conceituais (penso aqui em Zola, por exemplo), contextos sociais diversos. O pesquisador vai se armar de várias proteções com relação ao nível de saturação, da relação com o real e da análise de dados para mostrar a legitimidade de seu projeto. O material será decupado sob a forma de unidades de análise teóricas, os fatos serão privilegiados e a dimensão narrativa será relativamente posta de lado, para que o pesquisador possa se concentrar sobre uma realidade que está sendo produzida naquele momento.

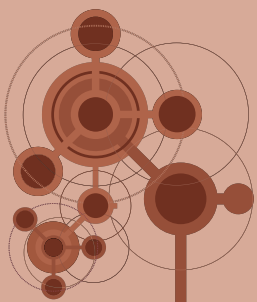


O trabalho de pesquisa mantém, assim, a autenticidade com relação à materialidade, visando mostrar que ele é equivalente a dados primários.

A dificuldade associada comumente à prática de desvelar e de tornar legível um acontecimento concreto através da utilização da racionalidade ficcional diz de nossa frequente incapacidade de tornar visível o invisível, de tornar dizível o indizível, articulando-os a projetos críticos. A ficção, além de poder contribuir para que os sujeitos “sem voz” possam instaurar um espaço de fala no qual negociem soberanamente suas demandas, pode produzir um melhor acesso ao silêncio, às ambiências, às tecnologias invisíveis, ao que acontece nos espaços intersticiais ou liminares. Os ambientes internos de trabalho nas organizações oferecem ricas oportunidades para observarmos como esses espaços liminares são constituídos. A ficção pode auxiliar tanto na montagem de narrativas derivadas de experiências vivenciadas pelos colaboradores quanto no exercício de aproximação e comparação entre o vivido e uma produção ficcional. O importante é colocar em movimento processos de reconfiguração e deslocamento de quadros de sentido que orientam vulnerabilidades, avaliações morais e condições de reconhecimento social. Tais deslocamentos ocorrem justamente na abertura de intervalos e espaços liminares, nos quais há suspensões, expansões ou multiplicação de temporalidades espiralares, como se espaços e tempos se abrissem para abrigar uma série heterogênea de outras experiências possíveis. Como aponta Rancière (2017), a ação política liminar consiste em perturbar a continuidade e a linearidade do tempo, controlada por estruturas institucionais de governamentalidade opressora. Para ele, a liminaridade atua como uma antiestrutura que põe em crise as hierarquias, criando situações intersticiais, nas quais surgem comunidades sensíveis de dissidência, sustentadas por práticas de subversão e insurreição.

O filme *Dois dias, uma noite* (2014), dirigido por Jean-Pierre e Luc Dardenne, mostra a história de Sandra, que havia sido afastada do trabalho por depressão e, ao retornar, descobre que seus colegas aceitaram receber um bônus em troca de sua vaga. A história mostra as tentativas feitas por ela para que os colegas mudassem de ideia. Assim, acompanhamos o que acontece fora do espaço do trabalho: exploramos as tensões e negociações que se desenham às margens da organização, seguimos a movimentação das personagens e observamos como a vulnerabilidade e a urgência se tornam palpáveis e se modificam a cada encontro, a cada conversação. Aqui, a ficção não apenas ajuda a tornar legíveis as formas de opressão mais evidentes e mais sutis, mas também oferece material para elaborarmos linhas de fuga, táticas de recusa e de transformação de situações nas quais a injustiça aparece naturalizada.

Um outro filme que considero importante para evidenciar o trabalho crítico que surge do encontro entre o ficcional e a experiência vivida no âmbito do trabalho é *A terra e a sombra* (2015), de César Augusto Acevedo, que conta a história de um homem que, depois de 17 anos longe de casa, regressa ao lar ao saber que seu filho estava doente. A situação da família é extremamente difícil e ele encontra a mãe e a esposa de seu filho enfermo trabalhando na plantação de cana-de-açúcar para garantir o sustento de todos. A lentidão da passagem do tempo no filme é amplificada pela economia dos planos, que são poucos e por isso mesmo deixam ao espectador um intervalo generoso para apreender as texturas, sentimentos e impressões que povoam os tempos espiralares da narrativa. Essa desaceleração nos permite perceber os efeitos psicológicos e emocionais de um cotidiano que se repete e que massacra os trabalhadores nos campos de cana-de-açúcar. Nesse caso, o recurso à ficção pode tornar evidentes os efeitos concretos da criação de barricadas e obstáculos no tempo acelerado do trabalho que almeja lucro, maximização da performance dos trabalhadores e apagamento das subjetividades e da criticidade advinda das emoções. A utilização da ficção para a pesquisa interessada nos processos de comunicação interna em ambientes de trabalho não tem como objetivo despertar a “consciência” para a exploração e a injustiça. Na verdade, os trabalhadores conhecem de perto os mecanismos de opressão que os submetem. Segundo Rancière (2017), a dimensão política da ficção não se reduz à denúncia, mas engloba principalmente a operação crítica de aproximar várias narrativas possíveis acerca de um dado acontecimento e, no arranjo derivado dessa atividade de montagem, elaborar reflexivamente a desmontagem de mecanismos de violência. Tal desmontagem não se reduz em si mesma, mas oferece caminhos alternativos, um conhecimento concreto para elaborar respostas mais eficazes diante de constrangimentos que sempre existirão.

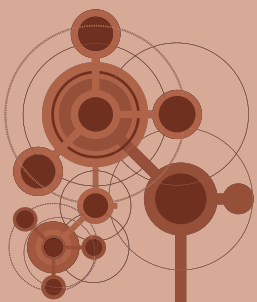


A ficção pode também tematizar as ambiguidades dos fenômenos de desigualdade no trabalho, configurando o olhar sobre os mecanismos de submissão de gênero em histórias mais complexas e dotadas de múltiplas camadas de nomeação de violências. O filme *Joy: o nome do sucesso* (2015), de David O. Russell, conta a história de uma empreendedora norte-americana: criativa desde a infância, Joy inventa um esfregão de limpeza que se transforma em um fenômeno de vendas e faz dela uma das empreendedoras de maior sucesso dos Estados Unidos. O filme articula tanto um registro específico e muito masculino para épicos empresariais – nisso ele reitera certos clichês – e a história de uma jornada pessoal e empreendedora feita cotidianamente através da resistência contra violências bem maquiadas. Ao combinar pelo menos dois registros, este filme poderia enriquecer o conhecimento em constituição na corrente do pós-feminismo. Ele destaca a forma como a prática do gênero não se estabelece apenas diante das condutas definidas *a priori* como sujeitas às normas masculinas, mas, pelo contrário, pode também passar pela mobilização desses mesmos comportamentos em um projeto emancipatório de transformação de si contra mecanismos disciplinares (Foucault, 1972). Em suma, a ficção pode tematizar as ambiguidades teóricas presentes em uma corrente de pesquisa. Não se pode negligenciar a aptidão política das ficções, quando acionadas em um projeto crítico, para participar da alteração das condições de transformação social e para elaborar possibilidades de macro-emancipação por meio de um questionamento das desigualdades que sedimentam as estruturas sociais.

Diante disso, podemos afirmar que a ficção se mostra promissora quando abordada na pesquisa organizacional a partir de uma perspectiva processual, colocando em evidência a indeterminação dos fenômenos e da prática ordinária em sua ocorrência concreta. Isso se deve principalmente ao fato de que a ficção não se constrange em uma narrativa autoritária e coerente, imposta massivamente por um autor monárquico: a ficção permite expressar a polifonia, a pluralidade das racionalidades e das percepções de uma personagem ou no espaço de trabalho de uma organização. Ela valoriza a importância das micro-práticas, articulando a experiência das personagens ao que se desdobra em contextos situados, nos quais as ações, gestos, desejos e práticas são constantemente reconfigurados e, assim, reconfiguram as vulnerabilidades e potências de cada sujeito, inserido em suas respectivas redes de apoio e colaboração. A ficção confere maior destaque aos processos e agenciamentos do que às substâncias; maior espessura temporal aos fenômenos; e se aproxima da experiência vivenciada pelos sujeitos.

Em sua dimensão antropológica, a ficção permite também explorar as possibilidades humanas. Por exemplo, ela reconstitui a um momento específico os devires almejados pelos indivíduos, em um dado contexto, e que podem ter escapado na reconstrução oficial do que aconteceu. Assim, as possibilidades entrevistadas dizem muito sobre o presente dos portadores desses devires. De modo mais amplo, a ficção pode nos informar acerca daquilo que a sociedade questiona em um certo momento com relação ao seu futuro. Nesse caso, ela não apenas diz algo sobre a sociedade, mas a projeta, torna-se parte de sua elaboração. É justamente por isso que a ficção dispõe de um potencial macro-emancipatório, permitindo imaginar maneiras de romper com uma ordem temporal imposta. Contudo, ela também pode desenhar futuros distópicos, envoltos em um imaginário político obscuro e perigoso, como o caso do romance *1984*, de George Orwell. Sobre esse aspecto, a ficção científica apresenta um potencial particular e trabalha em auxílio dos pesquisadores que se dedicam ao tema da responsabilidade social, os quais encontram nela um material raro que expressa preocupações ecológicas e pós-humanas de uma época. Enfim, como dito anteriormente, não podemos negligenciar que a ficção, em sua abordagem antropológica, difunde as possibilidades humanas que abriga até o ponto de às vezes performar práticas, orientando as subjetividades.

Barrère e Martuccelli (2009) sugerem que a ficção permite ir além do real. Se admitimos que ela possui uma episteme própria, então a articulação (e não a comparação com outras epistemes e formas de conhecimento, como a gestão) com outros saberes pode produzir novas categorias de pensamento. Aqui, o recurso à ficção inscreve-se no que os autores chamam de uma hermenêutica da invenção. O pesquisador percebe que o intervalo entre ficção (o que ele poderia conhecer) e gestão (o que ele conhece) pode produzir, por exemplo, um novo vocabulário e mesmo um novo imaginário. Zundel, Holt e Cornelissen (2013) aproximam-se dessa perspectiva quando mostram a produtividade em estudos organizacionais ligados à epistemologia de



Gregory Bateson através do diálogo com a série televisiva *The Wire*. Por sua vez, McCabe (2015) tematiza as problemáticas de distância e de objetificação dos sujeitos em instituições burocráticas através dos escritos de Kafka.

Acredito que a ficção pode contribuir para pesquisas qualitativas que observam o contexto interno das organizações também por meio de estratégias de escrita preocupadas em restituir as experiências vividas pelos colaboradores em todas as suas dimensões e texturas (sobretudo dramáticas). Ela pode ser útil para recompor situações-chave, que podem não ter existido de fato, mas que apresentam vários aspectos de um real compartilhado. De um lado, o pesquisador pode utilizar os recursos narrativos próprios à ficção, imbuindo-se de todas as astúcias necessárias para permitir que a experiência possa ser (re)vivida através da narrativa. O respeito ao real conduz a ficção e auxilia o pesquisador na elaboração de um material rico e diverso, mostrando que as análises muitas vezes vão além das situações observadas localmente ou das condutas adotadas de maneira temporária (Deluermoz; Singaravelou, 2016). A escrita de situações ficcionais ou a invenção de personagens evidenciam a potência do real, ao instaurar espaços liminares de aproximação entre diferentes saberes e experiências. Tal gesto estético e político é essencial para a pesquisa que deseja desvelar outras abordagens qualitativas possíveis para a comunicação interna nas organizações.

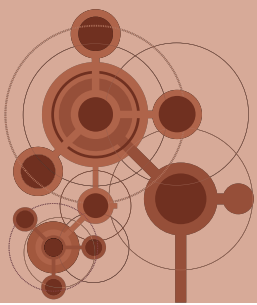
Em tempos em que a pesquisa dedicada à comunicação interna se interroga eticamente acerca de seu impacto e de suas contribuições científicas e sociais, a ficção pode se apresentar como recurso imaginativo pertinente e crítico para explorar tanto as práticas comunicativas mais evidentes quanto aquelas mais sutis, através das quais nos articulamos e elaboramos nossas formas de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos como a utilização da ficção em investigações voltadas para a comunicação interna não se dedica a representar com maior ou menor fidelidade os fenômenos organizacionais, nem para se antecipar ao real ou mesmo suprir suas lacunas. Enquanto material e forma de conhecimento a ser utilizada na pesquisa, a ficção sugere ao pesquisador possibilidades audaciosas de escrita e de abordagem, enquanto o convida a se libertar de todos os preconceitos que a reduzem àquilo que é associado à inverdade ou ao “menos confiável”. A ficção pode produzir novos arranjos de legibilidade e de inteligibilidade dos acontecimentos, transformando a maneira usual como vivenciamos e interpretamos experiências e, ao mesmo tempo, criando condições para que possamos estabelecer novas relações com o que está em questão.

Quando utilizada na pesquisa qualitativa, a ficção auxilia na elaboração de estratégias de escrita para trazer para o texto as texturas e lampejos das experiências vividas pelas pessoas em suas atividades no contexto interno das organizações. Assim, o pesquisador tem a oportunidade de retrabalhar o conhecimento ficcional, estimulando um imaginário político a partir de um trabalho estético de escritura que também se apresenta como tarefa de responsabilidade ética diante dos agentes pesquisados. Entre a constante operação de interpretação e invenção, o pesquisador entende que a verdade é construída em função da abertura analítica induzida pelas categorias obtidas processualmente e fabricadas coletivamente, no contato com as pessoas e com os relatos produzidos nesses encontros.

É importante que o pesquisador saiba também situar as categorias conceituais produzidas pelo contato com a ficção em sua própria semântica ligada ao universo da comunicação organizacional. Ao negociar o significado social das narrativas ficcionais e ao questionar o constrangimento de uma compreensão reduzida, que daria à ficção um status de inverdade ou de afirmação que “vem de fora”, é possível descobrir sua própria verdade e, portanto, produzir novas formas de inteligibilidade. Essa descontextualização anda de mãos dadas com uma ficção despojada de sua carga heróica e aberta a micronarrativas, mais próxima da vida cotidiana e das trajetórias indeterminadas das “pessoas quaisquer” (Rancière, 2017) e que considera de maneira mais complexa as interações entre os indivíduos culturalmente situados.



De maneira mais ampla, a ficção pode nos informar sobre como a sociedade produz quadros de sentido e imaginários políticos acerca das tramas que articulam passado, presente e futuro. Sob esse aspecto, a ficção não apenas diz daquilo que acontece hoje, mas também contribui para a criação de utopias, heterotopias e distopias, complexificando e alterando as texturas e formas de nossas experiências intersubjetivas e de nosso contato com vários mundos e formas de vida. Assim, o conhecimento ficcional pode ir além de contextos ligados a uma determinada época para elaborar outros mundos (duplos), outros projetos antecipatórios ou emancipatórios, que são também maneiras diversas de dizer o presente. Nesse processo, pode-se criar conhecimentos singulares pela produção de representações e figurações que não se reduzam a comparações valorativas, mas que ofereçam mesclas e hibridizações entre diferenças.

Da mesma forma que os dados qualitativos são representações (que muitas vezes carregam a expectativa de serem fiéis à realidade), a ficção pode apresentar signos que se situam além, propondo outras versões possíveis de mundos e subjetividades. Sua função de representação pode então ressaltar potencialidades presentes e sensíveis, mas também pode atuar para fazê-las acontecer. A ficção não se limita, portanto, à representação de forma fiel e convincente a realidade ou a verdade dos fenômenos organizacionais, mas pode exercer efeitos performativos na sociedade: ao mesmo tempo que enuncia, cria possibilidades e até fabrica fatos (Allard-Poesi; Germain; Huault; Koenig, 2015). A ficção aliada à pesquisa acerca da comunicação organizacional interna atua articulando um horizonte de expectativas, mobilizando atos de fala, mas também adaptando nossa forma de ver à presença de objetos que reconfiguram a imaginação e o juízo que nos orienta na produção de respostas, de cuidado e de consideração com os outros, com as organizações e com seu entorno.

REFERÊNCIAS

ALLARD-POESI, Florence; GERMAIN, Olivier; HUAULT, Isabelle; KOENIG, Gérard (ed.). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées? Quatre regards. *Economies et Sociétés*, Paris, n.23, p.111-140, 2015.

BARRÈRE, Anne; MARTUCCELLI, Danilo. *Le roman comme laboratoire*. De la connaissance littéraire à l'imagination scientifique. Paris: Septentrion, 2009.

BATAILLE, Georges. *Inner experience*. Tradução de Leslie Anne Boldt. Albany: Suny, 1988.

BECKER, Howard Saul. *Comment parler de la société*. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales. Paris: La Découverte, 2009.

CZARNIAWSKA, Barbara. *Writing management: organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

DE COCK, Christian. Reflections on fiction, representation, and organization studies: an essay with special reference to the work of Jorge Luis Borges. *Organization Studies*, London, v.21, n.3, p.589-609, 2000. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840600213005>.

DELUERMOZ, Quentin. SINGARAVELOU, Pierre. *Pour une histoire des possibles*. Analyses contrefactuelles et futurs non advenus. Paris : Editions du Seuil, 2016.

FASSIN, Didier. True life, real lives: revisiting the boundaries between ethnography and fiction. *American Ethnologist*, v.41, n.1, p.40-55, 2014.

FOUCAULT, Michel. *Histoire de la folie a l'âge classique*. 2.ed. Paris: Gallimard, 1972.

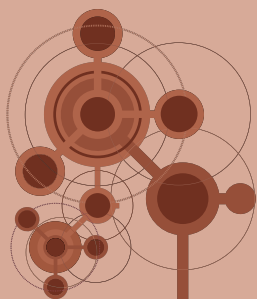


MCCABE, Darren. The tyranny of distance: Kafka and the problem of distance in bureaucratic organizations. *Organization*, London, v.22, n.1, p.58-77, 2015.

RANCIÈRE, Jacques. *Les bords de la fiction*. Paris: Seuil, 2017.

ZUNDEL, Mike; HOLT, Robin; CORNELISSEN, Joep P. Institutional work in *The Wire*: an ethological investigation of the flexibility of organizational adaptation. *Journal of Management Inquiry*, v. 22, n. 1, p.102-120, 2013. doi: <https://doi.org/10.1177/1056492612440045>.

Artigo recebido em 13.04.2022 e aprovado em 13.04.2022.



Compreender os desafios de um trabalho bem-feito: o comportamento emocional como motor de pesquisa e ferramenta de investigação¹

Understanding the challenges of a job well done: emotional behavior as a
search engine and research tool

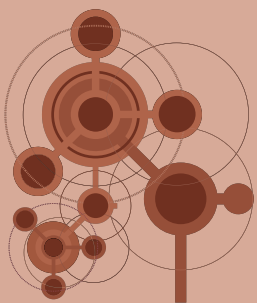
Comprender los desafíos de un trabajo bien hecho: el comportamiento
emocional como motor de búsqueda y herramienta de investigación



Isabelle Zinn

- Professora-pesquisadora na Universidade de Lausanne.
- Doutora pela Universidade de Lausanne e pela École des hautes études en sciences sociales (EHESS).
- E-mail: Isabelle.Zinn@unil.ch

¹ Uma primeira versão deste texto, com o título "Comprendre les enjeux du 'travail bien fait'. Le comportement émotionnel comme moteur de recherche et outil d'investigation", foi publicada em *Ethnographes engagé.e.s. Des implications plurielles en situation d'enquête*. Publications universitaires de Rouen et du Havre (PUHR), em 2022, sob a organização de Patrice Cohen, Anne Monjaret, Eric Rémy e Olivier Sirost. Esta versão, revista e ampliada, foi traduzida por Ângela Cristina Salgueiro Marques, com a permissão da autora.



Resumo

Este artigo parte de uma pesquisa de campo em floriculturas na Suíça e nos Estados Unidos para oferecer uma reflexão sobre o modo como a prática etnográfica “engaja” a pesquisadora, seu corpo e sua forma de perceber e compreender o que está acontecendo. Em seguida, enfoca o que esse compromisso pode revelar sobre o campo da comunicação interna, considerando a concepção de um “trabalho bem feito”. Questiona-se a diretriz da objetividade do pesquisador no campo e indaga-se sobre a existência de uma ferramenta mais adequada do que um corpo engajado para realizar uma investigação etnográfica.

PALAVRAS-CHAVE: FLORISTAS • EMOÇÕES • TRABALHO BEM FEITO • ÉTICA • ESTÉTICA.

Abstract

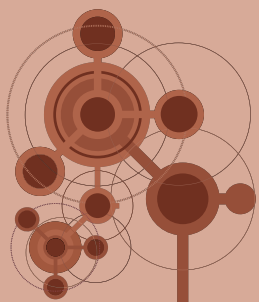
This article is based on a field survey of florists in Switzerland and United States and offers a reflection on the way ethnographic practice engages the researcher, her body and her way of perceiving and understanding what is happening. Then, it will focus on what this commitment can reveal about the field of internal communication, considering the conception of a “job well done”. It questions if the guideline that the researcher must remain “objective” in the field and raises the question if there is a better tool than a committed body to carry out an ethnographic investigation.

KEYWORDS: FLORISTS • EMOTIONS • JOB WELL DONE • ETHICS • AESTHETICS.

Resumen

Este artículo resulta de una investigación de campo en floriculturas en Suiza y en Estados Unidos y plantea una reflexión sobre cómo la práctica etnográfica compromete a la investigadora y su forma de percibir y comprender lo que está sucediendo. Luego, se enfoca en lo que este compromiso puede revelar sobre el campo de la comunicación interna considerando el desarrollo de un “trabajo bien hecho”. Se cuestiona la pauta para que el investigador mantenga la objetividad en el campo y si es posible contar con una herramienta más adecuada que un cuerpo comprometido en realizar una investigación etnográfica.

PALABRAS CLAVE: FLORISTAS • EMOCIONES • TRABAJO BIEN HECHO • ÉTICA • ESTÉTICA.



INTRODUÇÃO

Na sociologia do trabalho, quando as emoções são objeto de análise, isso ocorre principalmente a partir de dois ângulos. Uma primeira série de pesquisas diz respeito ao bem-estar ou sofrimento no trabalho, em um contexto de novas transformações administrativas e gerenciais que acarretam desafios para colaboradores e gestores. As emoções são então analisadas sob o viés da carga emocional dos trabalhadores e trabalhadoras (Fortino; Jeantet; Tcholakova, 2015). Um segundo corpus investiga o *trabalho emocional* e as maneiras pelas quais as emoções prescritas pelo empregador estruturam os mundos sociais do trabalho (Hochschild, 1979). O foco está, então, na empatia como uma emoção essencial em muitas profissões do setor de serviços (Fortino; Jeantet; Tcholakova, 2015).

Este artigo propõe outra forma de olhar para as emoções²: não são as emoções das trabalhadoras e dos trabalhadores que constituem o ponto de partida da análise, mas as minhas. A partir do meu comportamento emocional – sob a forma de um sentimento de desconforto vivenciado diante de práticas da “ética floral” que eu considerava desrespeitosas, tal como exploradas durante minha pesquisa de campo na Suíça –, pude compreender a importância que alguns floristas conferem a aspectos específicos de seu trabalho. Em vez de rejeitar essas emoções e esse engajamento corporificado e encarnado, postulo que elas devem ser analisadas a fim de identificar certos mecanismos e questões presentes nas experiências vivenciadas nos campos de investigação.

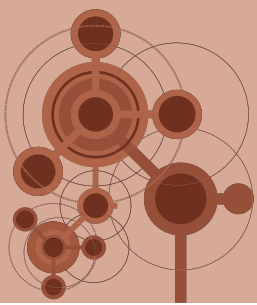
A observação participante pode, de fato, permitir que o etnógrafo se sinta próximo dos sujeitos pesquisados e compreenda o que os faz agir e reagir. A esse respeito, J. Katz (Bidet; Gayet-Viaud; Le Méner, 2013) insiste na dimensão comprometida e corporificada da pesquisa etnográfica, ou seja, a ação do corpo que permite experimentar o aspecto transcendente dos eventos observados *in situ*. Mesmo apreendendo a emoção “em primeira pessoa” (Colemans, 2015), podemos nos interessar pelo que ela revela sobre a situação em questão e colocá-la em seu contexto de enunciação. Nesse sentido, uma emoção é sempre “sobre algo” (Elster, 1995, p.38). As emoções assumem assim o papel de um modo de avaliação de um conjunto de circunstâncias e não podem ser entendidas como “simples” sensações (Watson, 1995).

Assim, considero que meu comportamento emocional constitui um fenômeno social, e penso nas emoções como “valores de conhecimento”, uma categoria de análise que nos permite compreender melhor a experiência dos outros (Colemans, 2015; Paperman, 1995). Meu comportamento emocional permite, então, tornar inteligíveis as questões e desafios da pesquisa de campo.

Este artigo discutirá como a prática etnográfica “engaja” a pesquisadora, seu corpo e sua forma de perceber e compreender o que está acontecendo. Em seguida, enfocará o que esse engajamento pode revelar sobre as questões e tensões do próprio campo (o terreno a ser pesquisado), envolvendo aqui a concepção de um “trabalho bem feito”. Para conduzir essa reflexão, proponho uma entrada concreta³: a pesquisa de campo na Suíça me levou a entender o que os floristas consideram um “trabalho bem feito”. Graças a esta socialização no local de trabalho, comecei a dar grande importância à ética floral, desenvolvendo uma apreciação semelhante àquela dos inquiridos e adotando os códigos de boa conduta em vigor.

² De modo semelhante a Fortino et al. (2015), utilizo a noção de emoções em um sentido amplo, incluindo o registro do sentimento e da vivência. Meu comportamento emocional, como será descrito adiante, não tem apenas um propósito, mas também uma tendência de ação (Elster, 1995), ou seja, um papel performativo.

³ Este artigo baseia-se na minha tese de doutoramento (Zinn, 2017), que incide sobre as práticas profissionais de floristas e açougueiras e açougueiros, observando mais particularmente os modos de organização do trabalho.



O comportamento emocional que descreverei é, assim, mediado por normas profissionais que regem os terrenos de investigação que frequentei durante três anos. Como extensão do meu trabalho de campo etnográfico sobre a profissão de florista na Suíça, confrontei-me com outro contexto ao realizar três meses de observação participante em uma floricultura em Chicago. Esse deslocamento para outro campo de investigação me permitiu perceber as particularidades das regras vigentes em um determinado local e apreender elementos de “códigos éticos” relativos ao tratamento das flores. O fato de multiplicar os campos de investigação empírica e ver como o trabalho de florista acontece em outros lugares foi muito útil para entender as questões que se apresentaram no principal terreno da pesquisa. Apresentarei ao longo do texto várias reflexões, escritas a partir de minhas anotações, para falar de um sentimento de desconforto vivenciado ao me deparar com situações em que a ética floral não se aplicava no terreno de pesquisa americano.

Minhas observações ajudaram a definir essa ética floral como um conjunto de boas práticas no tratamento das flores, destacando *o que importa* e aquilo a que os profissionais atribuem valor positivo. Mais concretamente, experimentei uma sensação de desconforto em várias ocasiões em que os floristas norte-americanos não cuidaram das flores de acordo com a ética floral, por exemplo, cortando os caules das flores com uma tesoura em vez de uma faca afiada. Sabendo que, ao agir dessa forma, as flores murchariam mais rapidamente – pois as lâminas da tesoura estrangulam o caule e, assim, é mais difícil para a planta realizar a absorção de água –, preocupava-me a qualidade dos produtos destinados à venda.

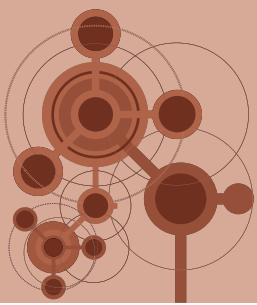
CAMPOS DE PESQUISA E A ABORDAGEM ETNOGRÁFICA

Entre 2012 e 2016, realizei uma pesquisa etnográfica na Suíça em floriculturas e escolas profissionais que formam futuros floristas. As análises baseiam-se principalmente em períodos de observação direta ou observação participante realizados nos locais de trabalho. Sempre optei por observações “a descoberto”, ou seja, revelando minha condição de pesquisadora e anunciando o objeto da investigação. O acesso aos diferentes terrenos e campos de pesquisa sempre foi obtido com facilidade: na maioria dos casos, primeiro fiz uma entrevista com uma florista, perguntando se eu poderia ir conhecer a loja para entender melhor as atividades englobadas pela profissão.

As observações foram então organizadas sob a forma de estágios e permitiram, de maneira coerente com a modalidade adotada, uma participação mais ou menos substancial nas tarefas a serem realizadas. Assumir o papel de estagiária significa aprender a trabalhar e a apropriar-se dos gestos ligados à profissão. As notas de campo foram escritas principalmente *a posteriori*, muitas vezes durante os intervalos de almoço ou à noite. Anotações instantâneas foram raras, porque eu não queria interferir nas atividades em andamento, que exigiam minha participação atenta.

A duração dos estágios variava, mas geralmente consistia em uma semana inteira na mesma floricultura, seguida, em alguns casos, de dois a três dias de visitação, a cada três semanas, às instalações, durante vários meses. Visitei sete floriculturas, quatro das quais foram objetos de observações adicionais. Além dessas observações, também realizei investigações em uma escola profissionalizante, em um mercado de flores e durante uma das edições de um concurso de flores. Com um pouco de distanciamento dessa pesquisa, noto que muitas vezes adotei o papel da “boa aluna” em meus campos: sempre me esforcei muito para realizar corretamente o trabalho que os floristas me pediram para executar. Esse aprendizado gradual das normas de “boa conduta” constitui, de certa forma, a base do desconforto sentido no trabalho de campo em contexto norte-americano.

Para completar os dados obtidos nas observações diretas, foram realizadas entrevistas com diversos atores do “ramo verde” do comércio, como floristas assalariados, donos de floriculturas, professores de escolas profissionalizantes, pessoas atuantes em associações profissionais e aprendizes. Em 2014, passei três meses em Chicago, onde realizei observações em uma floricultura de bairro, ao lado do patrão, da proprietária e de dois funcionários.



Os contextos norte-americano e suíço são claramente distintos no que diz respeito ao sistema de formação e às ofertas de aprendizagem para futuros floristas. Na Suíça, existe uma aprendizagem formalizada e regulamentada que confere, após três anos, um diploma certificado (o CFC). Embora seja legalmente possível trabalhar como florista sem esse diploma certificado, mais de 80% dos floristas suíços são qualificados desta forma (OFS, 2011).

Por outro lado, nos Estados Unidos, as fronteiras entre floristas e *leigos* são muito mais porosas. A maioria dos floristas norte-americanos adquire as sabedorias e truques do ofício (Becker, 2002) praticando-os, sem aprendizado formal. Enquanto o American Institute for Floral Designers⁴ oferece cursos individuais que conduzem a um diploma, a maioria das pessoas que trabalha como floristas não segue esse caminho. Portanto, geralmente temos trabalhadores *qualificados* de um lado, e trabalhadores *leigos* do outro. O propósito de realizar a análise a partir dos dois campos não visa uma comparação direta – e muito menos um juízo de valor em relação aos dois sistemas de formação –, mas baseia-se no que Dodier e Baszanger (1997) chamaram de etnografia combinatória. O objetivo é entender como um fenômeno se articula em função da situação ou do contexto dado.

Esta investigação faz parte de uma etnografia *abrangente*, que confere particular atenção à organização fenomenal das atividades, procurando compreender as ações sem as ler à luz de categorias previamente definidas. O principal interesse dessa forma de pesquisa é ver como os atores *montam* o mundo social. As técnicas de coleta e análise são semelhantes às do processo de indução analítica (Cefaï, 2003a; 2003b). Essa lógica de investigação, formalizada posteriormente por autores como J. Katz (2001a), deve ser entendida sobretudo como uma alternativa à abordagem hipotético-dedutiva, promovendo assim uma compreensão fenomenológica das formas de atividades e processos interacionais (Katz, 2001a).

Ao contrário das abordagens que envolvem a investigação com uma *teoria forte* (Burawoy, 1998) que deve ser testada, a abordagem indutiva nos convida a analisar o corpus de dados sem projetar imediatamente esquemas interpretativos ou explicativos pré-estabelecidos (Glaezer, 2014), deixando-nos guiar pelo próprio material, sem o forçar. Esta é uma arte de fazer tanto quanto uma técnica ou método de análise (Zinn, 2017).

Entre a ética e a estética

Um primeiro excerto tirado de minhas notas de campo feitas durante as observações em uma floricultura em Chicago mostra o primeiro espanto experimentado pela etnógrafa diante de uma situação inusitada.

Sequência 1: “rosas e tulipas”, Monroe Florist, 3/5/2014 (Chicago)

Pat, uma das floristas, está fazendo um buquê quando chego nos fundos da loja. Fico muito surpresa ao ver que ela combina tulipas e rosas no mesmo arranjo. Combinar esses dois tipos de flores é algo que os floristas que conheço nunca fizeram, pois as duas flores precisam de um tratamento muito diferente: se as rosas precisam de muita água para ficarem em bom estado, as tulipas, por outro lado, precisam apenas de uma pequena quantidade de água, caso contrário, elas continuam a crescer muito rapidamente, perdendo sua forma e murchando mais rapidamente. Um buquê que combina os dois tipos de flores significa, logicamente, que ou as tulipas têm muita água ou as rosas não têm o suficiente. Olho para Pat por um momento. Não digo nada, mas me sinto desconfortável pensando que sei que esse buquê não vai ficar fresco por muito tempo.

Antes de mais nada, é importante notar que não dou valor à questão de gostar ou não do buquê, ou seja, se acho bonita ou não a combinação de rosas e tulipas. Não é, portanto, uma questão de estética ou de gosto pessoal, mas sim de ética: senti-me responsável pela qualidade dos produtos e pelo fato de as flores durarem o máximo possível.

⁴ Disponível em: <https://bit.ly/3NxPfkJ>. Acesso em: 24 maio 2022.



As floristas e os floristas que conheci na Suíça fazem uma distinção clara entre os *gostos* dos clientes (e os seus próprios), considerados subjetivos, e as regras formais que indicam como um buquê deve ser confeccionado: isso também significa que não há consenso sobre o que é um buquê bonito. Enquanto as regras formalizadas incluem alguns elementos estéticos – como, por exemplo, a posição das flores em um buquê ou a variedade de cores complementares –, elas incluem principalmente códigos éticos que fornecem informações sobre como as flores devem ser tratadas para que durem tanto tempo quanto possível.

Essas técnicas são, naturalmente, ensinadas na escola profissional frequentada por floristas aprendizes durante o seu estágio na Suíça e tendem a ser um consenso entre as floristas e os floristas que conheci. Graças à minha experiência de campo na Suíça, fui apresentada a um conjunto de conhecimentos florísticos que não são colocados em prática nessa loja de Chicago. Ou seja, adquiri *habilidades de membro* de um campo profissional que são específicas de um contexto. Foi assim que o deslocamento do olhar me permitiu compreender melhor as concepções de “trabalho bem feito” dos floristas na Suíça (Zinn, 2017).

Vamos analisar com mais detalhes o excerto etnográfico que mostra Pat criando um buquê com tulipas e rosas. Em primeiro lugar, meu comportamento emocional inclui uma dimensão avaliativa do que ela faz: considero inadequada a forma como ela monta o buquê. Esse é um julgamento normativo que faço sobre seu buquê, pensando saber que sua maneira de fazer as coisas não respeita os códigos éticos. Assim, minha reação é mediada por regras profissionais que regem os espaços de trabalho que frequentei durante dois anos. A proposição de Katz (1999) de que o desvio ou discrepância de esquemas existentes produz emoção (*discrepancy from existing schemas creates emotion*) parece muito precisa para dar conta das questões conflituosas presentes nessa situação.

Meu comportamento emocional também inclui uma tendência à ação (Elster, 1995): eu gostaria de evitar que Pat combinasse os dois tipos de flores explicando a ela que isso não estava correto. Não ousou fazê-lo, como indica a sequência do excerto, dizendo a mim mesma que meu papel como etnógrafa não abrange essa maneira de reagir (chamar à responsabilidade) e o julgamento de sua prática.

Utilizar a técnica “certa” para respeitar a ética floral

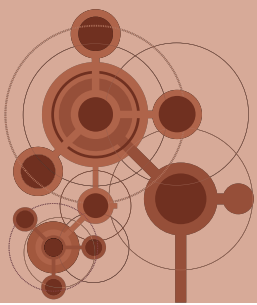
Aqui está uma segunda sequência narrativa que descreve um cenário semelhante ao anterior e que deixou a pesquisadora desconfortável.

Sequência 2: “cortar as rosas incorretamente”, Monroe Florist, 05/03/2014 (Chicago)

Scott tira o balde com as rosas brancas da câmara fria e começa a prepará-las. Ele me explica que elas devem ficar frescas pelo menos até segunda (hoje é sábado), porque eles querem usá-las para vários arranjos que precisam fazer na próxima semana. Ele as corta com uma tesoura em vez de usar uma faca afiada e, se for um corte chanfrado (estriado), o ângulo não parece afiado o suficiente (o corte parece muito mais com um corte em ângulo reto). Conversamos um pouco enquanto Scott continua seu trabalho. Estou muito hesitante em comentar, ou pelo menos perguntar com cuidado como ele corta rosas, ou qualquer coisa que possa impedi-lo de cortar caules com essa tesoura. Se Scott quer que as rosas durem o máximo possível, pensei, provavelmente deveria dizer alguma coisa. Eu não digo nada. Me mantenho em silêncio.

Mais uma vez, não me sinto *a priori* dotada de legitimidade para intervir e dizer a Scott para fazer as coisas de maneira diferente, mesmo que sinta um desconforto real. Ainda me lembro muito bem daquele dia, pois finalmente não consegui deixar passar o incômodo sem fazer um comentário:

Mais tarde, quando havia terminado outra tarefa e não tinha mais nada para fazer, perguntei a Scott: “*mhm*, você disse que as rosas deveriam ficar frescas até segunda-feira, certo? Eu poderia tentar alguma coisa, os floristas na Suíça sempre me dizem para



chanfrar as rosas para que a superfície em que absorvem a água seja a maior possível". "Sim, claro", diz Scott, ao que eu acrescento: "Quero dizer, eu não vi como você fez isso, mas uhm, deixe-me ver..."

Essa sequência mostra a que ponto eu estava preocupada com a qualidade dos produtos e o quanto queria cuidar dessas flores. Além disso, eu me senti mais confortável trapaceando um pouco, ao dizer que não tinha visto como Scott havia preparado as rosas. Esse ardil tanto preservou meu status de estagiária quanto evitou que Scott "perdesse a face" (Goffman, 1989; 1991)⁵.

Ver Scott usar tesoura me deixou desconfortável, porque, até onde eu sei, as hastes devem ser cortadas sem esmagar os túbulos internos – um corte chanfrado com uma faca e respeitando um determinado ângulo seria mais apropriado naquele caso. O desconforto que senti é, portanto, devido ao gesto errado que foi realizado diante dos meus olhos. Essa sequência indica que é preciso a técnica "certa" para respeitar a ética floral.

Entender o "trabalho bem feito"

Aqui está um último excerto etnográfico derivado de um dos meus trabalhos de campo na Suíça e que mostra a importância que Marielle confere à ética floral.

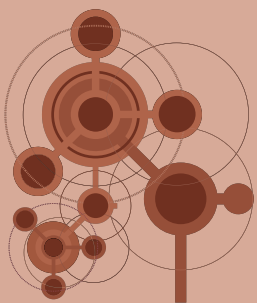
Sequência 3: "pétalas supérfluas", Paradis Fleurs, 24/09/2013

Uma cliente na casa dos 50 anos, alta e bem vestida, quer comprar três rosas e faz questão de escolhê-las por si mesma. Ela escolhe o tipo de rosa que mais gosta, só que, de acordo com sua opinião, há muitas pétalas pequenas no fundo do botão, em seu bojo: "acho feio", afirma ela. Marielle diz a ela que esse tipo de rosa naturalmente tem essas pétalas, e explica – mantendo-se muito educada – que, como florista, ela acharia uma pena retirá-las porque fazem parte da flor: "Se você realmente não gosta dessas pétalas, prefiro sugerir outro tipo de rosa que não as tenha". A cliente a interrompe: "Não, não, eu quero essa, e bem, não sou florista e não gosto disso". Marielle acaba retirando uma pétala atrás da outra, conforme a cliente pediu. Eu vejo em seu rosto que ela não está feliz.

Às vezes encontrar um equilíbrio entre *serviço* e *servidão* (Jeantet, 2003) é difícil para as floristas e os floristas, já que certos clientes impõem sua opinião de forma muito determinada. Marielle tenta convencer a cliente em questão empregando um argumento que associa a uma ética de trabalho: em primeiro lugar, ela não contradiz a cliente ao responder que as pétalas são bonitas. Em seguida, ao dizer que "as pétalas são uma parte natural da flor", ela se refere a certa dignidade natural do produto, que deve guardar essas pétalas. Por fim, a resposta da cliente, "não sou florista e não gosto disso", indica, em minha opinião, que a cliente se opõe ao *know-how* da florista, baseado na ética, alegando e reivindicando seu gosto pessoal.

O resultado é que a cliente se impõe e exige que Marielle retire as pétalas "supérfluas". Nesse caso específico, elaborar um argumento ético não surtiu o efeito desejado. Marielle entrou, a contragosto, em um registro de servidão (Jeantet, 2003) e acabou fazendo o que lhe foi pedido. Podemos então nos perguntar se, para evitar esse registro, Marielle deveria ter exposto com mais clareza a expertise que possui como especialista em flores. Ou seja, opor-se à resistência da cliente reivindicando um elemento que se enquadra no que chamo de ética floral: o fato de remover as pétalas da rosa resultará em um murchamento precoce da flor. Eu também discuti essa situação com Marielle. Ela me disse que pretendia explicar à cliente que a rosa murcharia mais rápido, mas desistiu porque a cliente havia bruscamente reprimido a sua palavra.

⁵ Erving Goffman (1999) utiliza a expressão "perder a face" para caracterizar situações de embaraço social, nas quais a performance de um sujeito diante de outros faz que se sinta envergonhado. Um comportamento analisado como inadequado pode corroer as imagens positivas projetadas sobre si mesmo, acarretando o descrédito social e o estigma. Assim, os sujeitos agem protegendo sua face, seu estatuto social, regulando o que revelam e o que escondem nas situações interativas.



Retorno agora ao meu comportamento emocional diante de práticas consideradas incompatíveis com a ética floral. Embora em princípio não seja apropriado emitir um julgamento normativo sobre as práticas dos sujeitos pesquisados, minha reação emocional, conforme descrita, mostrou-se útil para compreender a noção de “trabalho bem feito” e, assim, entender ao que os profissionais atribuem um valor positivo. Minha reação também é mediada pelas regras profissionais em vigor nos espaços profissionais suíços que frequentei durante três anos.

Fazer uma pesquisa etnográfica não deve significar permanecer neutro e objetivo diante do que está acontecendo. Ao contrário, aceitar se deixar impressionar e ser afetado (Favret-Saada, 1977), bem como mergulhar nos acontecimentos trazidos pelo trabalho de campo, são ferramentas de investigação e impulsionam o pesquisador a imergir no que está acontecendo no terreno em que se encontra, junto com os sujeitos pesquisados e enredados em suas interações. O espanto, a preocupação e a sensação de desconforto que o etnógrafo sente são, assim, fatores que podem se tornar motores de busca para os próximos passos da investigação.

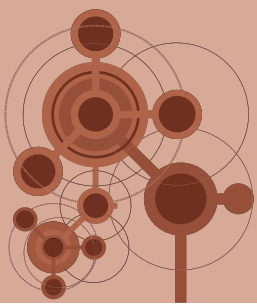
CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de uma análise do meu comportamento emocional – na forma de um sentimento de desconforto diante de práticas que julguei inadequadas à ética floral – pude compreender a importância que certos floristas atribuem a aspectos específicos de seu trabalho. Desviar meu olhar permitiu apreender essas concepções divergentes de “um trabalho bem feito”. Hochschild (1979, p.15) afirma que “as regras do sentimento refletem a pertença social”: a imersão nos diferentes campos de pesquisa suíços teve o efeito de desenvolver apreciações e habilidades semelhantes àquelas dos sujeitos pesquisados. Graças à minha experiência de campo em floricultura na Suíça, domino o conhecimento prático que me permite respeitar a ética floral. Tal percurso me coloca em uma situação de desconforto diante de floristas que não possuem essa expertise. É assim que posso considerar a emoção sentida nessas situações como resultado de um confronto com novos terrenos, regidos por outras normas e regras. O espanto e depois o desconforto sentido na pesquisa de campo em Chicago é experimentado vis-à-vis dos floristas.

Não quis oferecer uma análise da minha reação como um comportamento “instintivo”, mas como expressão de um conjunto de valores ou de formatos padrão de atividade (Goffman, 1989, p.307). Partindo do meu comportamento emocional, o objetivo não foi, portanto, proporcionar uma introspecção sobre os estados de espírito do etnógrafo em detrimento do que os sujeitos pesquisados vivenciam; pelo contrário, meu comportamento emocional na pesquisa de campo não interessa como objeto de estudo por si só, mas pelo que revela sobre o objeto de investigação, a saber, uma concepção divergente de “trabalho bem feito”. Emerson e seus colegas avançam sobre esse assunto: “um etnógrafo sensível baseia-se em suas próprias reações para identificar os problemas que podem ser importantes para os pesquisados [...]” (Emerson; Fretz; Shaw, 1995, p.29). É nesse sentido que uma reação emocional constitui um dado luminoso de reflexão (Katz, 2001b).

Por fim, a partir do exposto, pode-se indagar sobre três elementos mais gerais que estão no cerne da prática etnográfica e refletir sobre alguns *truques* que o etnógrafo pode implementar para realizar sua investigação: a distância “certa” e “justa” com o espaço da pesquisa de campo e com os sujeitos pesquisados (relação de investigação); reflexividade (papel do etnógrafo); e rigor científico. Quanto ao primeiro elemento, não é fácil, pelo menos no caso dos floristas, emitir um juízo normativo sobre as práticas dos pesquisados.

Por outro lado, teria sido interessante confrontar os floristas de Chicago com essa ética floral, não para lhes dizer como deveriam fazer seu trabalho – e menos ainda para mostrar que o etnógrafo domina a “boa técnica” –, mas para discutir as questões identificadas e, assim, compreender melhor as concepções de “trabalho bem feito” que diferem de um contexto



para outro. Na minha opinião, é desejável estabelecer uma ligação com os participantes da pesquisa e partilhar a sua experiência com eles.

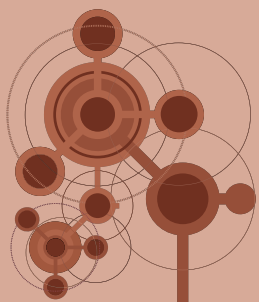
É até possível imaginar e praticar a verificação entre membros: submeter elementos de análise e, por que não, as emoções sentidas, à apreciação dos sujeitos que colaboraram com a pesquisa para testar suas ressonâncias, desenvolver e refinar a análise. Em relação ao segundo elemento: para além das emoções, este cenário também levanta questões sobre o empenho do etnógrafo e as tensões que resultam dos diferentes pertencimentos de campo (*field memberships*) que podemos ter: se sou claramente uma *outsider* (e não uma florista), estou familiarizada com um bom número de técnicas e gestos graças à minha experiência como estagiária em outras floriculturas às quais me vinculei.

O papel da “boa aluna” – o desejo de fazer corretamente o trabalho que as floristas e os floristas me pediam – fez que eu nunca imaginasse que poderia testar suas reações, por exemplo, realizando certos gestos incorretamente. Sem querer dizer que é necessariamente apropriado produzir “experiências de desestabilização”, utilizadas por H. Garfinkel (1967)⁶, observo que às vezes seria interessante adotar vários tipos de comportamentos durante uma investigação etnográfica de longo prazo, a fim de analisar as reações dos sujeitos pesquisados. Enfim, essa imposição de permanecer “objetiva”, que muitas vezes se materializa sob a forma de advertência e que ainda é ensinada a jovens etnógrafos (pelo menos na sociologia), não faz sentido. Deve-se, de fato, perguntar se existe uma ferramenta melhor do que um corpo engajado e afetado para realizar uma investigação etnográfica bem feita.

REFERÊNCIAS

- BECKER, Howard S. *Les ficelles du métier. comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La Découverte, 2002.
- BIDET, Alexandra; GAYET-VIAUD, Carole; LE MÉNER, Erwan. L'ethnographie en trois dimensions. Entrevistado: Jack Katz. *La vie des idées*, Paris, 21 maio 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3LJnDI6>. Acesso em: 19 maio 2022.
- BURAWOY, Michael. The extended case method. *Sociological Theory*, Washington, DC, v.16, n.1, p.4-33, 1998.
- CEFAÏ, Daniel, La renaissance des méthodes qualitatives en sociologie: présentation. In: CEFAÏ, Daniel (org.). *L'enquête de terrain*. Paris: La Découverte, 2003a. p.310-339.
- CEFAÏ, Daniel. L'enquête de terrain en sciences sociales. In: CEFAÏ, Daniel (org.), *L'enquête de terrain*. Paris: La Découverte, 2003b. p.465-615.
- COLEMANS, Julie. Ce que les émotions font faire aux professionnels du droit: Jalons pour une approche praxéologique des expressions émotionnelles dans la sphère judiciaire. *Social Science Information*, Paris, v.54, n.4, p.525-542, 2015.
- DODIER, Nicolas; BASZANGER Isabelle. Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique. *Revue Française de Sociologie*, Paris, v.38, n.1, p.37-66, 1997.

⁶ Experiências de desestabilização são definidas por J. Heritage (1987, p.233) da seguinte maneira: “a ideia aqui é experimentar interações sociais comuns para destacar os processos que estão em ação, tornando-as ‘normais’; em geral é um conceito projetado para quebrar as regras de um papel social não declarado para estudá-las”.



ELSTER, Jon. Rationalité, émotions et normes sociales. In: PAPERMAN, Patricia; OGIEN, Ruwen (org.). *La couleur des pensées. Sentiments, émotions, intentions*. Paris: École des hautes études en sciences sociales, 1995. p.33-64.

EMERSON, Robert M.; FRETZ, Rachel I.; SHAW, Linda L. *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.

FAVRET-SAADA, Jeanne. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris: Gallimard, 1977.

FORTINO, Sabine; JEANTET, Aurélie; TCHOLAKOVA, Albena. Emotions au travail, travail des émotions. *La nouvelle revue du travail*, Paris, n.6, 2015.

GARFINKEL, Harold. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.

GLAESER, Andreas. Hermeneutic institutionalism: towards a new synthesis. *Qualitative Sociology*, v.37, n.2, p.207-241, 2014.

GOFFMAN, Erving. *Les cadres de l'expérience*. Paris: Les éditions de Minuit, 1991.

GOFFMAN, Erving. Répliques à Denzin et Keller. In: CASTEL, Robert; COSNIER, Jacques; JOSEPH, Isaac (org.). *Le parler frais d'Erving Goffman*. Paris: Les Éditions de Minuit, 1989. p.143-149.

GOFFMAN, Erving. *Os momentos e os seus homens*. Lisboa: Relógio D'Água, 1999.

HERITAGE, John. Ethnomethodology. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (org.). *Social Theory Today*. Cambridge: Polity Press, 1987. p.224-272.

HOCHSCHILD, Arlie R. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.85, n.3, p.551-575, 1979.

JEANTET, Aurélie. «À votre service!» La relation de service comme rapport social. *Sociologie du Travail*, Paris, v.45, n.2, p.191-209, 2003.

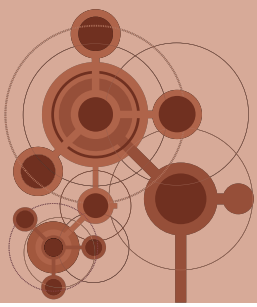
KATZ, Jack. *How emotions work*. Chicago: The University of Chicago Press, 1999.

KATZ, Jack. Analytic induction. In: SMELSER, Neil J.; BALTES, Paul B. (org.). *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 2001. p.136-142.

KATZ, Jack. From how to why: on luminous description and casual inference in Ethnography (part 1). *Ethnography*, [s.l.], v.2, n.4, p.443-473, 2001.

OFFICE FÉDÉRALE DE LA STATISTIQUE. *Erwerbstätige nach Geschlecht sowie beruflicher Tätigkeit und höchster abgeschlossener Ausbildung (aggregiert) sowie Fünf jahres altersklassen, 1970-2000*. Neuchâtel: OFS, 2011.

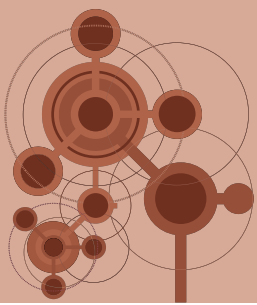
PAPERMAN, Patricia. L'absence d'émotion comme offense. In: PAPERMAN, Patricia; OGIEN, Ruwen (org.). *La couleur des pensées. Sentiments, émotions, intentions*. Paris: École des hautes études en sciences sociales, 1995, p.175-196.



WATSON, Rodney. Angoisse dans la 42e rue. *In*: PAPERMAN, Patricia; OGIEN, Ruwen (org.). *La couleur des pensées*. Sentiments, émotions, intentions. Paris: École des hautes études en sciences sociales, 1995. p.197-216.

ZINN, Isabelle. *Les métiers de la viande et des fleurs*. Ethnographier le genre au travail. 2017. Tese (Doutorado em Sociologia) – Université de Lausanne, Lausanne, 2017.

Artigo recebido em 14.04.2022 e aprovado em 15.04.2022



Silêncio, conflito ou denúncia? A vulnerabilidade dos sujeitos entre a autonomia e heteronomia nos ambientes organizacionais

Silence, conflict, or complaint? Vulnerability of subjects between autonomy and heteronomy in organizational environments

¿Silencio, conflicto o denuncia? La vulnerabilidad de los sujetos entre autonomía y heteronomía en los ambientes organizacionales



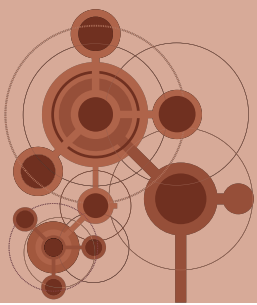
Luiz Alberto de Farias

- Livre docente em Opinião Pública pela Universidade de São Paulo (USP).
- Doutor em Comunicação e Cultura pela USP.
- Professor associado da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP.
- Professor titular da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).
- E-mail: lafarias@usp.br



Ágatha Camargo Paraventi

- Doutora em Ciências da Comunicação pela USP.
- Mestre em Ciências da Comunicação pela USP.
- Professora dos cursos de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas e em Comunicação Pública da ECA-USP.
- Professora da Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br



Resumo

Este artigo reflete sobre o fenômeno do desenvolvimento da cultura moral nos ambientes organizacionais, problematizando o papel e os significados dos processos de escuta e participação que podem promovê-lo. Observamos o que influencia a posição de vulnerabilidade dos sujeitos que se dispõem, por responsabilidade moral, a contribuir para evitar desvios de conduta. A partir do fenômeno do silêncio organizacional, discutimos a importância da comunicação como espaço relacional que encoraja o conflito para construir o código moral da cultura.

PALAVRAS-CHAVE: DENÚNCIAS • CULTURA DE INTEGRIDADE • SILÊNCIO ORGANIZACIONAL • CONFLITOS • DESENVOLVIMENTO MORAL.

Abstract

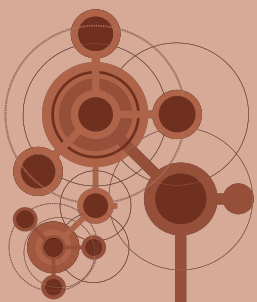
This article reflects on the phenomenon of developing moral culture in organizational environments, questioning the role and meanings of the processes of listening and participation that can promote it. We observed what influences the vulnerable position of the subjects who are willing, due to moral responsibility, to contribute to avoid misconduct. Based on the phenomenon of organizational silence, we discuss the importance of communication as a relational space that encourages conflict to build the moral code of culture.

KEYWORDS: COMPLAINTS • CULTURE OF INTEGRITY • ORGANIZATIONAL SILENCE • CONFLICTS • MORAL DEVELOPMENT.

Resumen

Este artículo reflexiona sobre el fenómeno del desarrollo de la cultura moral en los ambientes organizacionales, cuestionando el papel y los significados de los procesos de escucha y participación que pueden promoverlo. Observamos lo que influyen en la posición de vulnerabilidad de estos sujetos que están dispuestos, por responsabilidad moral, a contribuir a evitar malas conductas. Partiendo del fenómeno del silencio organizacional, discutimos la importancia de la comunicación como espacio relacional que propicia el conflicto para construir el código moral de la cultura.

PALABRAS CLAVE: DENUNCIAS • CULTURA DE INTEGRIDAD • SILENCIO ORGANIZACIONAL • CONFLICTOS • DESARROLLO MORAL.



INTRODUÇÃO

“Não gosto de quem dedura”. É emblemática a frase de Marcelo Odebrecht, presidente da Odebrecht durante a Operação Lava Jato, dita em depoimento à CPI da Petrobras sobre sua percepção acerca das denúncias, em que usa como exemplo sua forma de lidar com as filhas. Quando elas brigavam e ele perguntava quem provocou a briga, relatou que “talvez brigasse mais com quem denunciou do que com aquela que fez o fato”.

Luiz Fernando Cazo¹ abordou, em charge publicada no jornal *Diário do Litoral*, em 2016 (Figura 1), a percepção pública que questiona a validade moral das delações após sequências de atenuações de sanções a investigados que firmaram acordos na Operação Lava Jato da Polícia Federal.

Figura 1: Charge “Novos tempos”



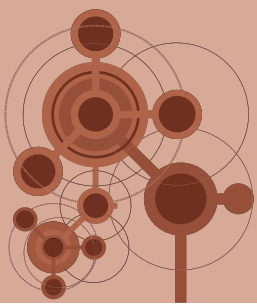
Fonte: Cazo (2016).

A delação, tema presente desde o ambiente institucional escolar, é abordada na formação de competências e valores morais como nociva (Iavelberg, 2012), inaceitável como substituto à coragem de autodeclaração e honestidade (Gurgel; Moço, 2009) e como mecanismo autoritário de soluções rápidas (Vinha; Tognetta, 2009), justamente por comprometer o percurso da aprendizagem e desenvolvimento moral, ao encurtar uma solução para um conflito, no qual se aplica uma sanção por meio da autoridade.

Por outro lado, no contexto da cidadania e de defesa de interesses públicos, a denúncia está ligada à necessidade moral de levar um fato ao conhecimento de uma autoridade, para localizar um criminoso ou proteger pessoas. É o caso, por exemplo, das campanhas contra violência doméstica. Como resultado de uma forte discussão pública, o antigo ditado popular “em briga de marido e mulher, ninguém mete a colher” foi ultrapassado pela concepção moral de que “toda a sociedade é responsável pelas mulheres em situação de violência” (Violência..., 2020) e deve denunciar.

No contexto organizacional, no entanto, a denúncia é vista como o caminho para a revelação de irregularidades, capaz de evitar danos e garantir a responsabilização (Kenny; Fotaki, 2021). As denúncias permitem a detecção de desvios de conduta em programas de compliance e colaboram para evitar danos aos públicos e à reputação de uma organização.

¹ Charge publicada no Jornal Correio do Litoral, com reprodução neste artigo autorizada por Luiz Fernando Cazo.



Por outro lado, retaliações aos denunciadores² são mapeadas como a principal causa de quebra de confiança nos ambientes organizacionais. Do universo de 72% de empregados que observaram comportamentos indevidos na organização, relacionados a assédios, por exemplo, 54% não reportam, justamente pela baixa percepção de confiança e possibilidade de retaliação (Global Business Ethics Survey, 2019).

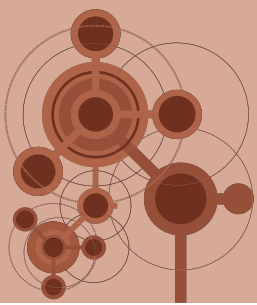
A defesa da necessidade da denúncia pode partir do aspecto ético, segundo o qual, pelo princípio deontológico de Kant (1724-1804), a atitude moral não pode estar relacionada a um ganho ou à necessidade de vinculação de consequências positivas. Neste cenário, estudos de ética organizacional problematizam a denúncia como um dever ético positivo, independentemente do risco ao denunciante (Vandekerckhove; Tsahuridu, 2010).

Esses quatro exemplos de perspectivas sobre denúncias (nos contextos cultural, pedagógico, legal e organizacional) revelam a multiplicidade de significados adquiridos em experiências vividas pelos sujeitos organizacionais no exercício de “soprar o apito” (*whistleblowing*).

A dualidade de percepções sobre uma ação ao mesmo tempo inaceitável e representativa de responsabilidade moral direciona a necessidade de reflexão sobre as perspectivas históricas por meio os sujeitos organizacionais significaram os conflitos morais e as delações. Esta problematização surge do pressuposto de que os reforços heterônomos, de obediência a autoridades e de furtos ao processo de desenvolvimento moral, interferem nos processos de construção de integridade nas organizações (Solomon, 2006). Entendemos como necessário, sob essa perspectiva, discutir o processo de construção relacional neste ambiente de conflitos que permite o desenvolvimento da responsabilidade moral, do tecer o código moral organizacional. Em contribuição aos estudos sobre riscos de danos individuais aos denunciadores, sobre as formas de proteção ou sobre a validade moral da denúncia, é preciso olhar o *ethos*, a construção relacional organizacional em seu contexto dialógico (Baldissera, 2012).

A discussão sobre a construção moral em ambientes organizacionais e o papel do denunciante será refletida neste artigo de revisão bibliográfica a partir dos fenômenos decorrentes dos processos comunicativos. O quadro teórico de referência será discutido em quatro subtemas, dialogando com dados secundários de pesquisas empíricas que trazem à tona algumas implicações sobre o ato de denunciar. No primeiro subtema, percorreremos os processos relacionais que desenvolvem comportamento moral (Droit, 2012; Piaget, 1965; Vázquez, 2001); os fundamentos da ética e do compliance organizacional (Giovanini, 2014; Solomon, 2006); a conexão destes com o desenvolvimento da cultura organizacional (Geertz, 1989; Hall, 2013; Schein, 2001); e a conceituação das denúncias e de suas aplicações para a manutenção de ambientes de integridade (Alford, 2007; Dozier, Miceli, 1985; Kenny, Totaki, 2021; Miceli; Near, 1994; Near, Miceli, 1985). No segundo subtema, abordaremos a problemática da vulnerabilidade do denunciante, por meio da compreensão dos motivadores das denúncias (Chiu, 2002; Cialdini, 2003; Cialdini et al., 2006; Eisenberger; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986; Kaptein, 2022; Miceli; Near, 1994); a percepção de valor por parte dos denunciadores (Alford, 2007); a apresentação das retaliações e danos vivenciados pelos denunciadores a partir de pesquisa empírica de Kenny e Fotaki (2021), que dialogaram com os estudos de Judith Butler em uma reflexão sobre a dessubjetivação dos sujeitos denunciadores; e as discussões sobre a denúncia externa – como alternativa de interrupção a danos – em seus contrapontos de validade moral mediante a quebra da lealdade da organização (DeGeorge, 1990; Lindblom, 2007). Na sequência, abordaremos o fenômeno do silêncio organizacional (Verhezen, 2010); da cultura do silêncio (Heineman Junior, 2007); e da mudez moral (Bird; Walters, 1989), em suas causas e conexões com a ausência de abertura ao diálogo ou de retaliação a denúncias, bem como os efeitos ao desenvolvimento moral e à cultura de integridade. Refletimos sobre a comunicação como espaço de fluxos, de interações relacionais, de construção organizacional (Baldissera, 2012; Marchiori, 2008), em seu papel para a promoção da autonomia moral dos sujeitos organizacionais justamente pelo valor da vivência dos conflitos

² Retaliação como uma consequência sofrida por alguém que realizou uma denúncia.



(Deetz, 2010; Piaget, 1965). Por fim, trataremos de como os processos de aprendizagem moral e de eticidade podem ser favorecidos pelas lutas por reconhecimento, pela capacidade de afetação a partir dessas interações (Honnet, 2009).

COMPORTAMENTO MORAL, ÉTICA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DAS DENÚNCIAS

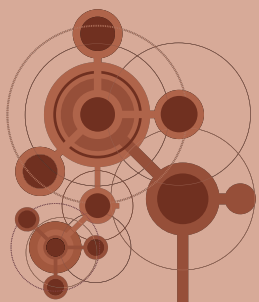
O processo de formação moral de grupos sociais revela a importância da autonomia. Atribui-se a Aristóteles (384-322a.C.) a primeira expressão do termo *Ethiké theoría* (Droit, 2012), que significa uma contemplação, um saber da maneira de se comportar. Do ponto de vista etimológico, moral vem do latim *mos* ou *mores*, e significa "costumes", aprendidos historicamente por hábito. "Ética" vem do grego *ethos*, que significa "modo de ser" ou "caráter". As raízes dos termos trazem o aspecto socialmente construído da moralidade e da ética, como um resultado de interações humanas de aprendizados, e não uma disposição natural de comportamento.

Os indivíduos lidam com problemas morais (Vázquez, 2001) nas tomadas de decisão que impactam pessoas, grupos sociais ou o ambiente. Ser responsável moralmente é a autonomia da intenção de evitar consequências negativas, pautando as decisões em normas consideradas mais justas ou aceitáveis, a partir do seu aprendizado de costumes. Essa decisão trará consequências – positivas, negativas ou ambas – a diversas partes afetadas, e será julgada pelos indivíduos que compõem ou não esse grupo social. Esse julgamento é a base do comportamento moral. Os indivíduos, a partir de seus marcos sociais (Lippmann, 2010) e padrões de julgamento morais, discutem comportamentos, consequências e efeitos sociais para o convívio coletivo, determinando o que pode ser considerado aceitável, justo e adequado e o que não é recomendado ou tolerável. À medida que a sequência de tomadas de decisões evidencia consequências e julgamentos morais manifestados e significados por um grupo, são construídas as normas de comportamento e critérios de adequação dos participantes. Neste sentido, a consolidação da validade de uma norma e a intolerância social ao seu descumprimento podem levar à criação de leis, o que retira a decisão de cumpri-la do âmbito de uma escolha de liberdade moral e a leva ao aspecto da obrigatoriedade legal. Esse processo de julgamento e construção e reconstrução contínua do código moral de um grupo em diferentes formas de organização como base de aprendizagem moral pode influenciar como indivíduos tomarão novas decisões, em sua tentativa de evitar efeitos de negativos.

Jean Piaget (1965) discorre sobre o processo de construção desses valores como o resultado de um processo no qual o indivíduo atua e interage (autonomia), não como uma simples internalização de normas prontas deste ambiente (heteronomia). A obediência às regras do ambiente, contudo, é fundamental à harmonia do convívio social, não pela punição à desobediência, mas devido ao motivo pelo qual essas regras foram criadas.

A autonomia pressupõe a liberdade das escolhas morais. Os estudos de Kant, na perspectiva da corrente ética deontológica, nos convidavam a pensar a liberdade como condição da ética. Para o filósofo, a causa e o critério para pensarmos nossas ações no mundo é justamente a razão, a capacidade de decidir como devemos agir a partir de nossos deveres morais. A liberdade, contudo, não seria uma condição de não seguir regras do ambiente social, e nem a possibilidade de os indivíduos tomarem suas decisões influenciados por interesses e emoções. Ao contrário, a liberdade é justamente a moderação por limites escolhidos e compreendidos por racionalidade moral, que precisam buscar ser imparciais para a defesa da ética. Assim, uma decisão pautada apenas por aspectos heterônomos, impostos por quem detém o poder, reduz a possibilidade de a vontade ser liberta de condicionantes.

No ambiente organizacional, desde o início do século XX, o campo da prática e estudos de ética organizacional promoviam a reflexão sobre as maneiras como as organizações operavam em alinhamento às expectativas das suas contrapartes e aos seus princípios e valores. Solomon (2006) explica que a ética organizacional é um entendimento resultado de um cultivo de práticas aprendidas coletivamente, distante, portanto, de mecanismos de controle a normas.



A ética dos negócios não é uma área especializada da filosofia, nem apenas mais um fórum para o debate de políticas públicas; e tampouco é (como tantas vezes parece ser) um estranho subproduto das ciências sociais. A ética dos negócios é uma espécie de “entendimento” e também uma parte essencial de uma prática, em que cultivamos certos tipos de caráter para nos ajustar a certos tipos de organizações e a um certo tipo de sociedade. (Solomon, 2006, p.20)

Compliance, por outro lado, é a conformidade a normativas preestabelecidas, com campo prático originado no mercado financeiro, mas que, com o desenvolvimento dos programas e demanda de responsabilidade nas relações com diversos stakeholders, buscam também incorporar a perspectiva da ética.

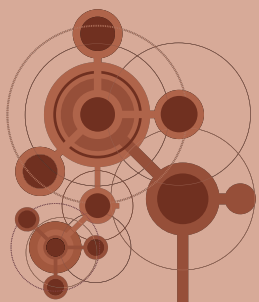
A adoção da função de compliance contribui para a prevenção e mitigação de exposições a riscos regulatórios (locais e internacionais) e de conduta e danos à imagem da instituição, por meio de medidas internas que disciplinam as suas atividades [...] Compliance transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade. (Febraban, 2018, p.7)

Independentemente da abordagem, ambas cada vez mais complementares no contexto organizacional, buscam a integridade – presente no termo “programa de integridade”, abordado pela Controladoria Geral da União (CGU), no decreto nº8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a chamada Lei Empresa Limpa (Brasil, 2015).

As denúncias estão presentes tanto nos programas de ética quanto nos programas de compliance como mecanismo de detecção de irregularidades. Embora boa parte dos programas incentive o relato aberto ao líder ou à área de compliance antes de realizar a denúncia, justamente como modo de cuidar do desenvolvimento das relações de confiança e fomento da integridade, há a necessidade de proteção aos denunciantes, por conta dos riscos de retaliação relacionados às diversas formas de conflito e relações de poder.

Os esforços dos programas de compliance pautados em prevenção, detecção e correção (Giovanini, 2014) iniciam com o mapeamento de riscos a partir das demandas legais, regulações setoriais ou pressões da sociedade. Os programas de ética contemplam reflexões sobre valores organizacionais, identificando as expectativas das partes interessadas e a leitura dos limites organizacionais em seu contexto de operação para a entrega de responsabilidade. A partir do entendimento e seleção de aspectos de responsabilidade, no âmbito da prevenção, são estruturados códigos de ética, políticas, procedimentos, treinamentos dos atores envolvidos, preparação de líderes e revisão dos sistemas com os quais a organização opera. Busca-se construir o alinhamento de condutas que possa influenciar a cultura organizacional. No escopo de detecção, os esforços são aplicados no monitoramento do comportamento organizacional alinhado à responsabilidade, desde a alta administração até todos os envolvidos na operação. Esse monitoramento envolve canais de aconselhamento, muito comuns em programas de ética; auditorias; acompanhamento de procedimentos; relatos e denúncias realizados por diversos públicos; sistemas de apuração e investigação. Por fim, no escopo da correção, são implementadas as revisões tanto de processos como de políticas, bem como as necessárias sanções e orientações com o objetivo de ampliar o alinhamento da organização para a entrega da responsabilidade. Esse processo, bastante simplificado nesta descrição, acontece de modo contínuo nas vertentes mais processuais e corretivas de alguns programas de compliance ou reflexivas e orientadoras de alguns programas de ética.

O objetivo dos programas de ética ou compliance é desenvolver culturas de mitigação dos riscos. Enquanto órgão regulador, a CGU define o desenvolvimento da cultura de integridade como o principal mecanismo de avaliação de desenvolvimento dos programas. A cultura organizacional pode ser observada como uma força social que direciona comportamentos, um processo social (Hall, 2013) pelo qual as sociedades e grupos dão sentido e refletem suas experiências; como uma teia de padrões de significados (Geertz, 1989). Por meio dela os membros de uma organização reconhecem e constroem sentido sobre a forma como atuam. A definição de Schein (2001) descreve a importância dos resultados para a consolidação desse fenômeno,



entendendo que a cultura “é a soma de todas as certezas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso” (Schein, 2001, p.45).

Como um mecanismo informal ou institucionalizado que busca de algum modo resolver um problema de convivência de um grupo social, a denúncia é acionada em momentos de percepção de comportamentos não desejados. Ela representa uma escolha (ou necessidade) de migração dos processos relacionais abertos de conversação, interação e discussão moral entre sujeitos para o reporte a uma forma de autoridade, muitas vezes pelo risco assumido pelo denunciante em sua assimetria diante das relações de poder denunciadas.

O olhar para as denúncias, dentro do escopo da detecção de desvios de conduta, fundamenta-se no estudo dos efeitos das disfunções de seu uso. A denúncia pode ser definida como a “divulgação, por membros da organização (antigos ou atuais), de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas, sob o controle de seus empregadores, a pessoas ou organizações que possam efetuar ações” (Near; Miceli, 1985, p.4, tradução nossa). As motivações que levam às denúncias relacionam-se com a possibilidade de interromper e corrigir o comportamento, punir os causadores ou impedir que ele seja recorrente. No caso das denúncias internas, elas são levadas a instâncias internas responsáveis, como administração, área de compliance ou canais de denúncia. No caso das denúncias externas, a comunicação é levada a órgãos reguladores, polícia ou imprensa.

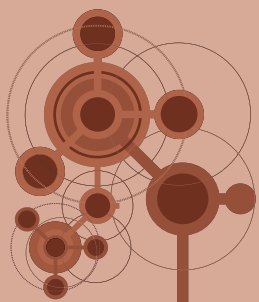
Problematizamos que as denúncias, ao serem compreendidas como uma forma de solução, não observam o percurso do desenvolvimento da moralidade. Os conflitos, como integrantes do processo de aprendizagem moral (Piaget, 1965), têm a importância de desenvolverem habilidades sociais de emissão de opiniões, argumentações, escuta de perspectivas diferentes para a tomada de decisões. A ausência de comportamentos inadequados a um grupo social, neste sentido, não necessariamente está relacionada à aprendizagem moral, mas apenas a um controle motivado pelo risco da denúncia e sanções.

Neste sentido, observaremos os processos de interação e seu possível enfraquecimento por conta de disfunções das denúncias, a partir dos efeitos culturais nas organizações e influências para a autonomia e a heteronomia dos sujeitos. Ser autônomo, em sua capacidade de agir a partir de princípios morais, de forma autorregulada e independente de pressões, pode representar a habilidade de construir juízos e valores em momentos desafiadores ou de conflito. Neste sentido, por exemplo, no caso de um desvio de conduta de um gestor, de forma autônoma, um empregado pode escolher dialogar diretamente com o gestor, ou, quando não identifica possibilidade de êxito, pode assumir a responsabilidade (e eventuais riscos) de denunciá-lo institucionalmente.

O processo de tomada de decisão da denúncia compreende quatro etapas (Dozier; Miceli, 1985), em convergência com os modelos de tomada de decisão ética proposto por Jones (1991): 1. observar o comportamento; 2. analisar e julgar se o comportamento é antiético ou não; 3. formar uma intenção de denunciar; e 4. engajar-se no ato de denunciar.

A possibilidade de realizar denúncias está diretamente ligada ao grau de percepção do julgamento do denunciante. As organizações solicitam em seus códigos de conduta e políticas que os funcionários denunciem comportamentos antiéticos e, em alguns casos, os definem como corresponsáveis por desvios de conduta conhecidos e não reportados. Alguns autores compreendem a denúncia como um comportamento social positivo (Miceli; Near, 1994), como um comportamento altruísta (Dozier; Miceli, 1985), como lealdade à sociedade (Andrade, 2015), como compromisso moral (Kaptein, 2022).

A necessidade da existência do mecanismo de delação no ambiente organizacional resulta de dois aspectos: 1. dificuldade relacional de exposição e do lidar com o contraditório, com o ruim, com conflito na organização, por conta de falta de abertura para exposição de dilemas e de comportamentos que contrariam as políticas; 2. da percepção de ausência de mecanismos de governança que, por conta de relações de poder e autoridade, não prejudiquem quem fez a denúncia.



Contudo, os índices de não proteção aos denunciadores são altos. Os custos relacionados ao processo de retaliação envolvem impactos à carreira, família, saúde mental e física (Kenny, Fotaki, 2021), e podem trazer a percepção de que a denúncia não deve ser feita, em função dos impactos negativos ao bem-estar das pessoas (Alford, 2007).

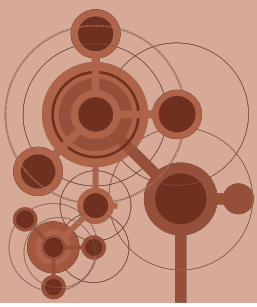
Essa discussão, contudo, não se restringe ao objetivo de eliminar as retaliações, como se assumisse a denúncia como caminho único para identificação e solução de desvios de conduta nas organizações. A problematização deste artigo coloca o foco na discussão sobre os efeitos e significados do papel do canal de denúncias no contexto de aprendizagens culturais e reflexão sobre valores. O estudo da retaliação e da vulnerabilidade dos delatores objetiva pôr luz nos efeitos que a retaliação pode gerar para o dilaceramento do *ethos* organizacional.

ENTRE A RESPONSABILIDADE E A VULNERABILIDADE DO DENUNCIANTE

Um aspecto determinante na intenção de realizar denúncias, o chamado suporte organizacional percebido (Eisenberger; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986), relaciona-se ao entendimento de como a organização irá conduzir os relatos. Este suporte representa a crença de que a organização valoriza a denúncia como uma contribuição, que ela se preocupa com o bem-estar do denunciante. De forma prática, inclui tomar as medidas apropriadas, proteger a confidencialidade, proteger contra as retaliações, aplicar correções disciplinares de forma justa e agir para mitigar os riscos. Deste modo, a percepção de que a denúncia não irá gerar medidas concretas, seguida pelo medo de represálias, representam as principais razões para não denunciar (Miceli; Near, 1994).

A relação entre a observação de condutas antiéticas e a intenção de delação foi estudada por Kaptein (2022) e mostrou um aspecto sensível no que tange à construção de significados. Por meio de pesquisa empírica, observou-se que no caso das denúncias internas, quanto maior a observação da frequência de comportamentos inadequados, menor a intenção de realizar denúncias, justamente porque o funcionário entende que a conduta é normalizada no ambiente organizacional. Cabe destacar que a intenção é a probabilidade de o indivíduo se envolver em um comportamento de denúncia, e que difere do ato real de denunciar (Chiu, 2002). A relação fundamenta-se na teoria do foco da conduta normativa (Cialdini, 2003), por meio da qual existem dois tipos de normas que explicam o comportamento: as normas injuntivas e as normas descritivas. A primeira, injuntiva, refere-se ao que deve ser feito, à percepção do que constitui um comportamento moralmente aprovado ou desaprovado, ou seja, como as coisas deveriam ser na teoria. A segunda, descritiva, refere-se à prática, às características dos comportamentos tipicamente realizados, ou seja, como as coisas são. Estudos comprovaram que as normas descritivas podem influenciar mais do que as normas injuntivas, justamente pela capacidade de influência imediata, por aspectos facilmente observáveis, os comportamentos (Cialdini et al., 2006). Essa diferença pode ser explicada pela percepção de que, em caso de observação muito frequente do comportamento antiético, o indivíduo acreditará que os colegas não avaliam o comportamento como antiético, ou o entendem como a "norma" e, neste sentido, a denúncia passa a ser vista como antiética ou não desejada do ponto de vista descritivo, ou prático. No caso das denúncias externas, por outro lado, identificou-se que a frequência de observação de comportamentos antiéticos amplia a probabilidade de percepção de que eles são considerados normais na organização e, portanto, de que a denúncia interna é menos esperada, aprovada e capaz de obter resultados. Neste sentido, aumenta a intenção de denúncia externa. Esse processo é explicado pelo aumento do conflito entre a norma descritiva (de que o comportamento antiético é normal) e a injuntiva (de que os funcionários devem expor comportamento antiético), e justifica o uso da denúncia externa.

A retaliação, no entanto, é presente. Pesquisa desenvolvida para avaliar a percepção de empregados que atuam em organizações que dispõem de programas de integridade (Global Business Ethics Survey, 2020) demonstrou que, no Brasil, 53% das pessoas observaram retaliação após denúncias, em 2019, esse número foi de 29% e, em 2015, de 37%. A média global, em uma amostra com apenas 11 países analisados, é de 61%, tendo em vista a influência de países com índices elevados como o da Índia, com 90% de observação de retaliação. Entre os tipos de retaliação, destacam-se: mudança de tratamento e isolamento por colegas

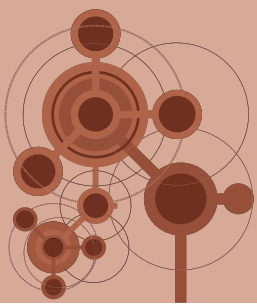


(24%); por líderes (23%); abusos verbais por líderes (22%); exclusão de decisões ou projetos (20%); prejuízo nas avaliações de performance (20%); abusos verbais por colegas (19%); dano a algum bem pessoal (19%); e recebimento de trabalho menos favorável (19%). Em 2020, 40% dos funcionários declararam ter observado desvios de conduta, em uma média mundial de 33%, e a disposição em fazer denúncias está crescendo – 79% das pessoas no Brasil afirmam estar dispostas a isso, perto de uma média mundial de 81%, como resultado da ampliação das iniciativas de compliance nas organizações. Por fim, a pressão organizacional que leva funcionários a comprometerem as diretrizes de integridade é sentida por 32% das pessoas no Brasil, acima da média global de 29%.

Kenny e Fotaki (2021) descreveram os danos relacionados à retaliação de funcionários, entre os quais podemos citar: a saída da organização; o isolamento por parte de colegas e condições de trabalho opressivas, que podem gerar um desejo de demissão; rebaixamento, demissão ou ambos; custos de saúde envolvendo ansiedade; doenças relacionadas ao transtorno de estresse pós-traumático; danos à saúde mental; depressão clínica, ansiedade, problemas cardíacos, hipertensão etc. Esses danos e custos da retaliação foram estudados a partir dos desafios de sobrevivência aos delatores (Kenny; Fotaki, 2021), a partir da perspectiva da lente teórica feminista de Judith Butler et al. (2016), que descreve a vulnerabilidade corporal à exposição, desapropriação e privação. O estudo pauta-se na problemática de mensuração dos riscos aos denunciadores e suas famílias, contrapondo o dever ético dos funcionários em realizar denúncias. “O foco implícito está em obrigar os denunciadores a relatarem como um dever para com a sociedade, independentemente do impacto potencial em sua capacidade de sobrevivência” (Kenny; Fotaki, 2021, p.3, tradução nossa) e, neste sentido, é necessário mensurar essas lesões, porque, “em vez de figuras abstratas, os denunciadores são seres corporificados, relacionais e, como todos nós, seus corpos são vulneráveis à morte” (Kenny; Fotaki, 2021, p.3, tradução nossa).

Os autores nos convidam a pensar o processo de dessubjetivação de sujeitos, ao transformar os denunciadores em utilizáveis, empregáveis e, eventualmente, em resíduos, sempre disponíveis e ao mesmo tempo dispensáveis (Kenny; Fotaki, 2021). Assim, “ignorar os corpos daqueles que estão sujeitos ao poder das organizações, tanto trabalhando nelas quanto sendo afetados por elas, efetivamente defende a ‘reprodução da desigualdade e da injustiça’ que as organizações podem exacerbar” (Butler, 2016 apud Kenny; Fotaki, 2021, p.11, tradução nossa).

Neste corpo, campo de envolvimento ético com os outros, no qual o sujeito é vulnerável a danos e expropriação, co-constituído em e através das relações com os outros atores organizacionais (Kenny; Fotaki, 2021), os danos são elevados. O estudo demonstrou, na amostragem de 92 entrevistados (sendo 70% dos EUA, 16% do Reino Unido e 14% distribuídos entre Irlanda, Suíça, Bélgica, Austrália, Suécia, África do Sul, Romênia e Índia), que 97% deixaram o cargo por denunciar; destes, 63% foram demitidos e 28% pediram demissão. Contudo, antes de saírem da organização, foram colocados em posição hierárquica inferior. A duração média do desemprego foi de três anos e meio. A inclusão em lista negra, ou seja, a indicação de não contratação a outros potenciais empregadores foi relatada por 84% dos respondentes – 64% por mecanismos formais escritos, com evidências, e 21% informais, de boca a boca entre recrutadores. A queda de rendimentos pós-denúncia é expressiva. Das 60 pessoas que descreveram os valores, 67% notaram queda nos rendimentos acima de 60%. Como agravante da queda de rendimentos, os custos tendem a aumentar. O custo mais relatado foi com defesa e advogados, que para 32% das pessoas foi entre 10mil e 100mil€; para 25%, foi mais de 100mil €; e para 13%, foi de menos de mil dólares. Os custos à saúde física e psicológica também foram relatados, pelo menos nos casos em que os entrevistados dispunham de recursos para financiar os cuidados. Os custos com formação profissional (para ampliar oportunidades de retornar ao mercado) foram em média de US\$21mil. Os custos pouco calculados, de investimento de tempo com o processo de depoimentos, recolhimento de provas, busca de apoio jurídico e governamental, também foram identificados, e 57% dos entrevistados gastaram entre cem e mil horas; 36%, entre mil e 10mil horas; e duas pessoas gastaram mais de 10mil horas. A média anual de queda de receita com as novas despesas é de um déficit financeiro anual de US\$32.580. Sem considerar os participantes que ficaram sem nenhuma receita (e deste modo não conseguiram pagar nenhum custo), a média anual do déficit financeiro com a denúncia foi de US\$76mil.



Diante do contexto destes danos, o que motiva as pessoas a realizarem denúncias é o desejo de ajudar os outros e o prazer de realizá-lo (Alford, 2007). A pesquisa identificou junto aos denunciantes os benefícios pessoais e sociais das denúncias: 71% relataram paz de espírito; 62%, satisfação em terem conscientizado sobre o problema da irregularidade; 50% relataram a satisfação em ajudar os outros, 38% citaram a aquisição de novos amigos; e 89% citaram benefícios aos outros, como conscientização e empoderamento de outros denunciantes. Assim, a interdependência relacional mostra que o outro está no centro das experiências de denúncia das pessoas. De modo controverso, é evidenciado na experiência pós-divulgação que os denunciantes têm dificuldade de conseguir o apoio de outras pessoas quando precisam (Kenny; Fotaki, 2021).

O aspecto relacional reforça a necessidade de discussão sobre o papel social, coletivo e cultural de construção da moralidade. Os denunciantes localizam-se em um lugar complexo de promoção de benefícios sociais e coletivos com riscos tão potenciais, que evocam indagação sobre o alto custo pago por esses indivíduos.

A intenção da denúncia de reduzir a possibilidade de dano a outros indivíduos nos leva à ponderação de que a responsabilidade moral de denunciante é traída por boa parte da coletividade que ela visa proteger: organização e colegas de trabalho. A existência de retaliação nos ambientes organizacionais representa a falência dos esforços de integridade de uma organização, à medida que ela aniquila, ao nosso ver, o interesse legítimo de desenvolvê-la.

SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

A partir da concepção social do desenvolvimento moral, o maior risco que cessa o ciclo de aprendizagem é o de desistência de participação ou quebra de confiança por parte dos sujeitos organizacionais. Uma das formas, ou sintomas, desta desistência é o silêncio, abordado como silêncio organizacional (Verhezen, 2010), cultura do silêncio (Heineman Junior, 2007) ou mudez moral (Bird; Walters, 1989).

Na formação educacional já existe o alerta para “se desconfiar de uma classe de alunos silenciosos e que possui poucas desavenças” (Vinha; Tognetta, 2009), visto que esse cenário pode estar relacionado a ambientes autoritários que silenciam conflitos e não os valorizam como possibilidade de aprendizado.

No contexto organizacional, Verhezen (2010) destaca que dar ênfase ao monitoramento e a controles regulatórios e legais pode não tornar a organização hábil para transcender o silêncio moral, que sufoca ao mesmo tempo as vozes críticas capazes de fomentar o desenvolvimento moral. Em uma crítica à atuação global de compliance por organizações multinacionais, discute a abordagem estritamente legal e a não consideração de aspectos culturais complexos que geram o que ele chama de mudez moral (Verhezen, 2010). Neste sentido, a cultura do silêncio traz a necessidade de abrir vozes na cultura de integridade para superar a cultura de compliance.

O silêncio moral pode ser encontrado em situações em que as pessoas: 1. não relatam quando observam os abusos, violações ou desvios de conduta; 2. não expressam discordância sobre políticas organizacionais e comportamentos moralmente questionáveis; 3. não questionam ou debatem aspectos de tomada de decisão que podem ser considerados pouco claros; 4. não falam pelos próprios ideais morais; 5. não se candidatam para posições que demandem aplicação de valores morais avançados; e 6. não promovem feedbacks adequados aos supervisores ou colegas (Bird; Walters, 1989; Verhezen, 2010).

As causas que levam ao silêncio podem ser culturais, individuais e organizacionais. Entre as organizacionais, pode-se citar o bloqueio ao dissenso, questionamento e pensamento crítico; postura dos líderes que não inclui discussões morais abertas; barreiras à comunicação horizontal como resultado de uma cultura que evita discussões abertas de conflitos; bloqueios



ao aprendizado organizacional, como complacência e excesso de confiança, que sufocam os processos de aprendizado (Bird; Walters, 1989). Assim, as formas de acolhimento dos sentimentos e preocupações de empregados sobre desafios e conflitos por parte das organizações determinam a intenção de participar (Kaptein, 2022).

A retaliação é uma das origens mais violentas do silêncio organizacional, e o ultrapassa, em um amordaçamento organizacional. Quando os dilemas cotidianos de tomada de decisão de longo e curto prazos não são discutidos, a apresentação de questões complexas é desencorajada, pois pode significar que a organização não tolera que essas questões sejam discutidas.

Quando a organização, além de experimentar falta de alinhamento entre comportamentos e expectativas de integridade, não abre, ou impede simbolicamente a expressão de questões éticas, passar a enfrentar fortes consequências individuais e coletivas. Os sentimentos de frustração, de desencontro entre os valores individuais e o que é comunicado na organização levam “ao cinismo, baixa moral e alienação entre os funcionários, muitas vezes silenciando-os em desgosto, descrença ou incompreensão” (Verhezen, 2010, p.189, tradução nossa).

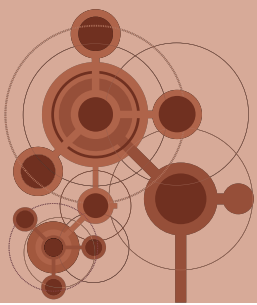
O efeito à cultura pode ser, neste sentido, de aprendizado invertido, pois “quando os empregados sentem que as discussões éticas não são bem-vindas, a cultura organizacional irá evitar questões éticas porque empiricamente provaram causar problemas potenciais” (Verhezen, 2010, p.193, tradução nossa).

A possibilidade de mitigação do comportamento imoral reside no aprendizado social, no código moral coletivo do que se convencionou ser justo ou injusto, adequado ou inadequado. Declarar nos códigos de conduta a necessidade de denúncia e de não retaliação, ao mesmo tempo que justifica retaliações aos denunciantes como “casos isolados”, significa ignorar os efeitos simbólicos que concretizam as certezas tácitas (Schein, 2001) compartilhadas pelo grupo. O aprendizado resultante deste processo é de que “a organização tolera o flagrante do descumprimento do código de conduta” (Verhezen, 2010, p.190, tradução nossa), mas não tolera quem busca evitá-lo.

A partir da percepção de ausência deste compromisso organizacional, e da compreensão dos riscos aos denunciantes e dos efeitos do silenciamento organizacional, DeGeorge (1990) defende que os denunciantes poderiam justificar a denúncia externa, por exemplo a órgãos competentes reguladores, fiscalizadores ou poder público. Os critérios para o uso desta modalidade deveriam passar por três condições, que incluem: 1. a empresa causará danos sérios e consideráveis ao público; 2. o denunciante deve reportar primeiro sua preocupação ao seu superior imediato; e 3. se o superior imediato não fizer nada eficaz, o funcionário deve esgotar os procedimentos internos e possibilidades dentro da empresa antes da denúncia externa (DeGeorge, 1990).

Lars Lindblom (2007) discorreu sobre a necessidade de dissolver o dilema moral da denúncia externa, refletindo o conflito entre a liberdade de expressão política e a lealdade, ou os deveres morais com empregadores. O ponto central que Lindblom (2007) traz sobre Richard DeGeorge (1990) refere-se à obrigação moral de evitar os danos à organização que a comunicação pública de suas ações geraria. Ao considerar a necessidade das três questões, a teoria está colocando os danos à organização como mais importantes do que os danos às outras pessoas ou organizações, comprometendo a intencionalidade e a legitimidade moral da discussão da ética organizacional.

A partir da teoria da justiça de John Rawls, Lindblom (2007) argumenta que se a justiça é a primeira virtude das instituições, a primeira questão para alcançar uma sociedade justa é desenvolver instituições justas. A liberdade de expressão e de consciência não pode criar conflitos, bem como a liberdade de associação (que confere aos indivíduos o direito de formar associações, entrar e sair delas) não confere às associações direitos sobre seus membros. Portanto, a lealdade não pode infringir a autonomia. Traçando um comparativo com a liberdade política, ela reflete os limites sobre a alienabilidade dos direitos e do domínio dos contratos: não haveria permissão justa para venda de votos ou legitimidade de contratos



para praticar atos ilegais. Neste sentido, a lealdade acima de um dever moral, institucionalizada por um contrato, não poderia ser aprovada.

Destacamos, contudo, que Lindblom (2007) não condena a existência da lealdade, apenas pondera que ela tem prioridade menor do que a liberdade de expressão. “Quando a lealdade é expressa em situações que não conflitam com o discurso político livre, ou quando a lealdade é essencial para a continuidade da existência de uma instituição importante, não há nada nesse argumento que a desautorize” (Lindblom, 2007, p.424, tradução nossa). Neste sentido, o direito à denúncia externa não implica que a denúncia interna não deva ser feita e que não seja importante minimizar os danos, principalmente pelo potencial de adoção de medidas preventivas, mas não pelo princípio de lealdade. Logo, ela defende a não existência de um dilema moral da denúncia, porque o direito de liberdade de expressão sobrepõe o “dever” de lealdade.

A discussão sobre a validade moral da denúncia externa tensiona sua intenção e finalidade no contexto organizacional. Embora a máxima moral seja de impedir condutas indevidas, ela não pode, em primeiro momento, prejudicar a organização. Refletimos, deste modo, sobre a necessidade de desconstrução do objetivo da integridade organizacional, pois, “se houver o direito de denunciar, os outros são moralmente obrigados a abster-se de interferir no denunciante” (Lindblom, 2007, p.424, tradução nossa). Observamos, então, que a institucionalização da denúncia externa, ao menos no Brasil, demandaria uma transformação sobre a própria concepção de ética organizacional, em direção ao seu caráter de responsabilidade pública, distanciando-se da prioridade reputacional do curto prazo. Assim como pondera Lindblom (2007, p.424, tradução nossa), “como as empresas devem lidar com os denunciante? Parece-me que as organizações precisam mais de orientação moral do que o denunciante”.

A INDISSOCIABILIDADE DA COMUNICAÇÃO PARA O APRENDIZADO MORAL

A comunicação, como temos refletido, é o espaço de interações capazes de promover não apenas a escuta de vozes, mas as experiências que retroalimentam a construção do código moral de uma organização. Esse código moral demanda a promoção da comunicação de juízos de valor sobre os desafios moais de uma coletividade, pois “a ética não pode sobreviver a menos que pessoas falem sobre sua consciência” (Verhezen, 2010, p.191, tradução nossa).

De modo complementar aos mecanismos formais de governança que podem proteger os denunciante diante das relações de poder capazes de silenciar as pessoas, os chamados mecanismos informais de governança (Verhezen, 2010) – relacionais e de interações – fortalecem a confiança na cultura organizacional e aprimoram a capacidade de resposta do capital humano.

O incentivo à comunicação é abordado por autores de ética organizacional, que citam, por exemplo, o diálogo de Habermas e a necessidade de promover autoridade aos funcionários que desejam relatar (Verhezen, 2010). Contudo, entendemos ser necessária a compreensão dos desafios às discussões morais nas organizações. Eles estão relacionados a riscos como a perda de posições e poder por parte das pessoas envolvidas em condutas indevidas; aos impactos financeiros imediatos associados à aplicação de sanções ou ao desligamento de pessoas com elevado nível de performance; e até à percepção de risco reputacional ao abordar ou assumir um tema moral sensível. Embora a literatura de gestão de riscos e crises já tenha confrontado suficientemente a expectativa organizacional de esconder fragilidades, justamente pelos efeitos potencializados de uma crise por falta de transparência, essa esperança de proteção por omissão ou de minimização de um comportamento indevido ainda está presente.

A concepção do significado de comunicação nas organizações, de busca de harmonia, com esforços de narrativas institucionais por meio das quais busca-se o controle estratégico (Deetz, 2009), precisa ser superada pela perspectiva da comunicação como espaço de construção da própria organização (Baldissera, 2012; Marchiori, 2008) e de sua eticidade (Honnet, 2009).



O conflito está na base das relações sociais e o potencial da comunicação está em como esse espaço de trocas, interações e realizações sociais pode construir os aprendizados que promovem a revisão ou o fortalecimento da identidade de uma organização. Neste sentido, é necessário transformar os sentimentos sobre conflitos: a existência deles ou de desvios de conduta não deveria ser motivo de sofrimento, ao contrário, poderia ser tratada como oportunidade de reflexão sobre as perspectivas de sujeitos afetados, em seus interesses e direitos, como parte de um processo de desenvolvimento do ethos organizacional. Sofrimento, ao contrário, vive a cultura organizacional em caso de silenciamento. Retomamos, neste sentido, citação de Francis Aguilar (1996), que pondera que a pior consequência que as organizações podem enfrentar em casos de fragilidade ética é o dilaceramento do espírito organizacional.

Refletiremos, assim, sobre duas contribuições teóricas: 1. os estudos de Stanley Deetz (2009; 2010) sobre o papel dos conflitos nos processos de interação e participação; e 2. a lógica comunicativa de Axel Honnet (2009), ao problematizar a base da transformação comunicativa de Habermas por não considerar o próprio sistema e sua lógica instrumental como resultado de permanentes conflitos sociais, capazes de moldá-los conforme correlações de forças políticas e sociais.

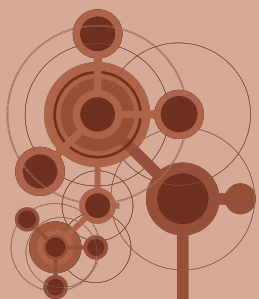
A heteronomia, presente no ditado popular “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, apresenta riscos de longo prazo à cultura de integridade nas organizações. Um ambiente organizacional pautado pelo cumprimento da regra sem a compreensão do que ela protege ou pela punição sem refletir os danos causados desestimula o pensamento moral capaz de apoiar tomadas de decisão difíceis dos funcionários. Tomamos por dilema moral a perspectiva de que as decisões nem sempre estão entre o certo e o errado em um contexto maniqueísta³, mas uma decisão em que há um conflito entre mais de uma responsabilidade ou obrigação moral, ou que pode resultar em um erro moral inevitável (di Napoli, 2014). Os dilemas morais afastam-se do grupo de escolhas tidas como não morais, entre paixões ou interesses com os quais os sujeitos lidam, por mais difíceis que pareçam ser. Os dilemas envolvem a relação de forças entre interesses, direitos e valores individuais, e nem sempre as políticas de compliance ou integridade ofertam orientação para situações nas quais uma regra conflita com uma responsabilidade moral da organização. Neste sentido, o não espaço de abertura para as reflexões sobre esses dilemas impede a oportunidade de discussão, de hierarquizar valores que serão colocados à prova dos empregados no dia a dia organizacional.

Um outro risco da cultura heterônoma, pouco refletido, é que a ênfase cultural da obediência a regras e autoridades amplia a probabilidade de transgressões associadas às relações de poder econômico, simbólico, social e até coercitivo. Um indivíduo pouco autônomo é mais sujeito às pressões do meio. Em estudos anteriores, descrevemos os riscos relacionados ao comportamento imoral por pressão de autoridades (Paraventi, 2020) e, neste sentido, o risco da cultura heterônoma é que ela também favorece os crimes de obediência (Milgram, 1965).

Também abordamos em estudo anterior a força dos conflitos nos ambientes organizacionais (Paraventi, 2017), a partir de críticas aos processos de participação que não consideram a atenção política às relações de poder, a hegemonia de grupos no processo de interação; os procedimentos do processo de comunicação; o objetivo de consenso e o processo de promover informações.

O ambiente que não suprime o conflito favorece a manifestação de inconsistências e incoerências no dia a dia organizacional, dos casos de condutas inadequadas que ferem pessoas de dentro e fora da organização, que ferem valores necessários ao seu desenvolvimento e importantes à coletividade. Permite que as relações de poder, as assimetrias, as vozes menos privilegiadas não interfiram na oportunidade que uma organização tem de se desenvolver e aprimorar sua legitimidade e licença social de operação.

³ Maniqueísmo é uma filosofia religiosa dualística difundida pelo filósofo cristão Maniqueu, que dividia o mundo entre o Bom (Deus) e o Mau (Diabo).



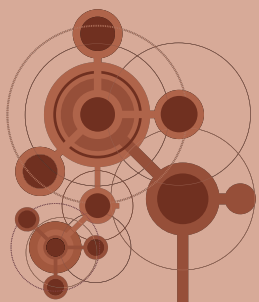
O modelo da teoria construtivista relacional politicamente responsável (Parc) (Deetz, 2009; 2010), ao nosso ver, contribui para a compreensão de processos comunicativos que podem incentivar ambientes de comunicação nos quais o conflito pode colaborar com o desenvolvimento moral. O modelo Parc nos convida a superar as teorias de comunicação inatas, que, se não intencionais, ocultam um estrutural controle estratégico da comunicação. Nesta busca da comunicação como controle, as organizações “podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada” (Deetz, 2010, p.92-93), por meio das quais se intenciona a “difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais do que a invenção e a colaboração. Isso limita a possibilidade de respostas produtivas” (Deetz, 2009, p.88). Deste modo, o modelo convida a:

1. cuidar para a garantia do pluralismo e da alteridade que precisam estar presentes nos espaços comunicativos para promover o atendimento a interesses e perspectivas distintas e mútuas, em diferentes posições de poder;
2. objetivar a reciprocidade e a criatividade no processo comunicativo, a partir do encorajamento da oposição e autonomia, não a busca da harmonia e supressão dos conflitos, em uma relação de reciprocidade que pode promover aprendizado mútuo e ampliar a responsabilidade compartilhada;
3. objetivar a participação em processos comunicativos a partir da teoria construtiva relacional, por meio da qual os significados emergem da relação com os outros e não são ambientes apenas de expressão de significados individuais construídos anteriormente. Por meio de interações relacionais, objetiva-se a produção (e não apenas expressão) de experiências e sentidos de forma democrática, a partir da reformulação participativa do que é apresentado, diante das diferenças presentes;
4. promoção da prática de colaboração, em detrimento dos modelos de conversação aberta, que podem não permitir o encorajamento da diferença; da deliberação, que pode ser simplesmente um acolhimento à decisão de quem tem poder, ao diálogo, que é útil para reduzir tensões e senso de comunidade, mas precisa ser complementado por modelos de decisão em alguns casos. O modelo de colaboração compartilha as expectativas de reciprocidade do diálogo, mas com a finalidade de soluções mútuas a partir da autonomia;
5. Abertura e transparência de informações que permitem a participação consciente; e
6. adoção de mecanismos de participação que podem inibir os efeitos das posições de autoridade e poder, que possam eventualmente silenciar os participantes ou levá-los a concordar com as posições de poder.

De modo complementar e indissociável, é preciso observar a identidade destes sujeitos que atuam nas interações organizacionais, os efeitos aos seus enquadramentos e reconhecimentos. A gramática moral dos conflitos sociais de Honnet (2009) nos convida à compreensão do papel dos conflitos para reconhecimentos dos indivíduos que podem levar à estima social, à eticidade, em um processo de aprendizagem moral em determinada comunidade de valores. Ele descreve a eticidade como o “todo das condições intersubjetivas das quais se pode demonstrar que servem à autorrealização individual na qualidade de pressupostos normativos” (Honnet, 2009, p.272)

A base da interação, para Honnet (2009), é o conflito. Interessa-nos, neste sentido, a compreensão das lutas por reconhecimento que marcam esses ambientes de conflito, como forças morais que impulsionam desenvolvimentos sociais. Ao negar a compreensão de que a solidariedade surge de “uma estima simétrica entre cidadãos juridicamente autônomos” (Honnet, 2009, p.279), reconhece as fragilidades nos estudos de Habermas (2003), Friedrich Hegel (1770-1831) e George Mead (1863-1931) sobre a expectativa de viabilidade de simetria para a construção da *solidariedade social*.

A partir da concepção de que a realização do sujeito está relacionada ao reconhecimento social, em um contexto de social de formação da eticidade, Honnet (2009) nos mostra o processo e a importância das lutas sociais em contextos coletivos. “A liberdade de autorrealização depende de pressupostos que não estão à disposição do próprio ser humano, visto que ele só pode adquiri-la com a ajuda de seu parceiro de interação” (Honnet, 2009, p.273). Os sujeitos realizam-se e são reconhecidos em contextos de interação social e, assim, a possibilidade de experiências afetarem outros sujeitos e a coletividade explica a força dessas interações ao desenvolvimento moral de uma coletividade, aos princípios de imputabilidade moral do grupo. Assim como Vázquez (2001) explica sobre o papel das consequências de comportamentos para julgamentos e



construção do código moral social, as afetações são valorizadas por Honnet (2009, p.26) ao descrever que "as experiências pessoais de desrespeito podem ser interpretadas e apresentadas como algo capaz de afetar potencialmente também outros sujeitos". O caráter coletivo do reconhecimento nos convida a refletir os interesses e consequências sofridas por pessoas sujeitas a experiências de não reconhecimento, para que se possa interpretar e adotar exigências normativas e valores que o promovam. Remete-nos, no contexto organizacional, às vozes que representam pessoas assediadas moral ou sexualmente, vítimas de racismo e discriminação, ou até públicos impactados e não reconhecidos nas organizações, como comunidades indígenas, quilombolas, ativistas etc., que precisam estar presentes nas discussões. Essas vozes representam um caminho para um movimento de defesa moral de uma coletividade. "Uma luta só pode ser caracterizada de 'social' na medida em que seus objetivos se deixam generalizar para além do horizonte das intenções individuais, chegando a um ponto em que eles podem se tornar a base de um movimento coletivo" (Honnet, 2009, p.256).

Neste sentido, Honnet (2009) nos mostra o desafio do quadro de interpretação intersubjetivo dos processos comunicativos organizacionais; esses espaços nos convidam a refletir e compreender as experiências e direitos ao reconhecimento para a propulsão de valores que um grupo escolhe seguir. Perguntamo-nos se as organizações conseguem promover reflexões sobre experiências de danos, de conflitos, de dilemas, de valores em sua potencialidade de convocar a responsabilidade moral da organização:

os sentimentos de lesão só podem tornar-se a base motivacional de resistência coletiva quando o sujeito é capaz de articulá-los num quadro de interpretação intersubjetivo que os comprova como típicos de um grupo inteiro; nesse sentido, o surgimento de movimentos sociais depende da existência de uma semântica coletiva que permite interpretar as experiências de desapontamento pessoal como algo que afeta não só o eu individual mas também um círculo de muitos outros sujeitos. (Honnet, 2009, p.258)

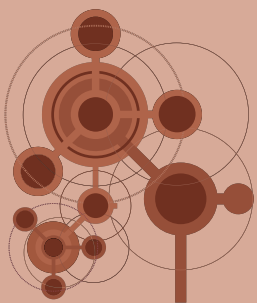
O valor moral dos indivíduos que formam uma organização depende do reconhecimento fruto de processos comunicativos e de desenvolvimento desta eticidade, capaz de superar o estado do silêncio, chamado por Honnet (2009) de inibição da ação. A explicação do poder do respeito que um sujeito pode experimentar em um espaço de engajamento comum contra a falta de moralidade revela o aspecto indissociável do espaço de comunicação para um efeito além do desfazimento do silêncio. Honnet nos convida a pensar as interações como espaços em que podemos sentir e construir nosso valor, nossa estima moral individual e do nosso grupo, nos temas que este escolherá proteger e resistir:

Na vergonha social viemos a conhecer o sentimento moral em que se expressa aquela diminuição do autorrespeito que acompanha de modo típico a tolerância passiva do rebaixamento e da ofensa; se um semelhante estado de inibição da ação é superado agora praticamente pelo engajamento na resistência comum, abre-se assim para o indivíduo uma forma de manifestação com base na qual ele pode convencer-se indiretamente do valor moral ou social de si próprio. (Honnet, 2009, p.260)

Entendemos, deste modo, que a expectativa de comportamentos íntegros de empregados, por parte das organizações, depende da valorização dos processos comunicativos que podem construir o reconhecimento moral destes que entregarão a responsabilidade corporativa. Como nos revela Honnet (2009, p.260), pode promover "a experiência de reconhecimento que a solidariedade no interior do grupo propicia, fazendo os membros alcançar uma espécie de estima mútua".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que as organizações esperam comportamentos moralmente responsáveis por parte de seus empregados, este artigo buscou refletir sobre a forma como elas acolhem os interesses e direitos em disputa e sobre como a construção moral permite a realização dos sujeitos organizacionais dos quais se cobra integridade.



A partir da responsabilidade jurídica das organizações, inclusive objetivamente, sobre os comportamentos de seus funcionários e sua cadeia de valor, não existe a possibilidade de retirar o aspecto normativo, legal e das sanções dos programas de integridade e compliance. A organização é responsável pelo comportamento e pelos danos que ela não conseguiu evitar, do ponto de vista jurídico e junto à opinião pública. Neste sentido, ela deve ser capaz de mitigar, por meio da cultura, riscos e danos aos diversos públicos impactados em suas atividades, sejam consumidores, comunidades, investidores, demais funcionários e a sociedade como um todo. Contudo, a forma de condução dos processos de responsabilidade legal impacta essa capacidade.

Quando o processo comunicativo se exime de sua responsabilidade na construção desse ambiente moral, justificado pelas diferenças de níveis cognitivos morais individuais (Kohlberg, 1973), está reduzindo o aprendizado organizacional, a oportunidade de refletir danos a pessoas impactadas por uma decisão e o respeito aos seus direitos, motivo único que nos torna agentes morais.

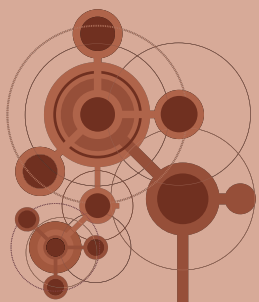
Este artigo refletiu acerca do processo de escuta e de relações de confiança para a construção moral nos ambientes organizacionais. A partir do papel do denunciante e de sua legitimidade moral na sociedade, discutiu os desafios de promoção de confiança, de cooperação, de cultura de integridade em ambientes marcados por vigilância e de necessidade de denúncia anônima, agravados em contextos sensíveis de retaliação. Os acontecimentos de retaliação nos ambientes organizacionais, neste contexto, podem representar mais que casos isolados, revelando quais sujeitos são dignos de reconhecimento no ambiente organizacional e quais são culturalmente silenciados.

Refletiu-se sobre os significados do papel de responsabilidade moral das denúncias, tensionado com o entendimento de mecanismo de punição, de traição e de causadoras de danos, de modo a relevar a necessidade de sua discussão pública.

Ponderou-se a necessidade de diálogo franco sobre as questões morais que podem permitir a construção moral coletiva, como um processo social por meio do qual os membros de uma organização, plurais nos aspectos social, moral, econômico e em relações de poder, terão a oportunidade de refletir, decidir e aprender quais atitudes são consideradas justas, adequadas, válidas ou não. A revisão de estudos evidenciou que a não discussão sobre os desvios de conduta que as pessoas tanto percebem nos ambientes organizacionais representa justamente a significação da normalidade da prática destes desvios, como uma norma descritiva aprendida que desencoraja participação e potencializa o silêncio.

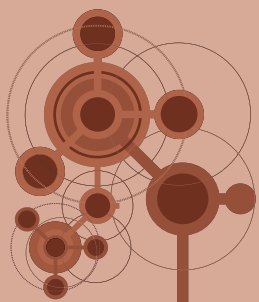
Para além dos contornos jurídicos, como atores que influenciam o contexto social, em suas relações hologramáticas e recursivas (Baldissera, 2012), as organizações influenciam o código moral social no qual seus empregados e públicos de relacionamento moldam seus juízos de valor. Nessa transformação moral contínua da sociedade, a organização não pode se eximir dessa responsabilidade.

A comunicação é um processo de construção social. Entendemos que, se há intenção de desenvolvimento moral, é preciso superar a visão da comunicação como mecanismo de controle de percepção institucional. Assédio sexual, assédio moral, subornos, conflitos de interesse, racismo, falta de justiça e equidade são sim discutidos. As dores, os sentimentos de injustiça, as denúncias de incoerências estão nos fluxos de comunicação informais dos grupos sociais. Os ambientes de café, de happy hour, os almoços, as conversas rápidas de corredores, os grupos fechados de mensagens eletrônicas (geralmente sem a presença de gestores ou infratores de conduta) são espaços democraticamente acolhedores, usados para ouvir, construir significado e percepções, ensinar culturas, reforçar ou romper o silêncio dos ambientes formais. A cultura moral está sendo construída e ensinada todos os dias nas organizações, pelas pessoas. Independentemente do reconhecimento ou participação ativa institucionalizada, é com esses aprendizados que as pessoas tomam decisões no dia a dia. Cabe às organizações a escolha moral, e estratégica, de fazer ou não parte desta construção.



REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis J. A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ALFORD, C. Fred. Whistle-blower narratives: the experience of choiceless choice. *Social Research*, Baltimore, v.74, n.1, p.223-248, 2007.
- ANDRADE, Julio A. Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.128, n.2, p.321-335, 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012. p.148-177.
- BIRD, Frederic B.; WALTERS, James A. Moral muteness. *Californian Management Review*, Berkeley, v.32, n.1, p.73-88, 1989.
- BRASIL. *Decreto nº8.420, de 18 de março de 2015*. Regulamenta a Lei nº12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3M7eSHQ>. Acesso em: 31 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Base nacional comum curricular*. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://bit.ly/3a9OY92>. Acesso em: 31 maio 2022.
- BUTLER, Judith. Rethinking vulnerability and resistance. In: BUTLER, Judith; GAMBETTI, Zeynep; SABSAY, Leticia (ed.). *Vulnerability in resistance*. Durham: Duke University Press, 2016. p.12-27.
- CHIU, Randy K. Ethical judgement, locus of control, and whistleblowing intention: a case study of mainland Chinese MBA students. *Managerial Auditing Journal*, Bingley, v.17, n.9, p.581-587, 2002. doi: <https://doi.org/10.1108/02686900210447588>.
- CIALDINI, Robert B. et al. Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence*, Abingdon, v.1, n.1, p.3-15, 2006. doi: <https://doi.org/10.1080/15534510500181459>.
- CIALDINI, Robert. B. Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, London, v.12, n.4, p.105-109, 2003.
- DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o conseqüente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.85-106.
- 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.83-102.
- DEGEORGE, Richard. *Business ethics*. New York: MacMillan, 1990.



DI NAPOLI, Ricardo Bins. Dilemas morais. In: TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de ética: questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis: Vozes, 2014. p.200-221.

DOZIER, Janelle Brinker; MICELI, Marcia P. Potential predictors of whistle-blowing: a prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.10, n.4, p.823-836, 1985. doi: <https://doi.org/10.2307/258050>.

DROIT, Roger-Pol. *Ética: uma primeira conversa*. Tradução de Anália Correia Rios. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v.71, n.3, p.500-507, 1986. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

FEBRABAN. *Guia Boas práticas de compliance*. São Paulo: Febraban, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/38LbDZ4>. Acesso em: 3 jun. 2022.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1989.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. São Paulo: [s.n.], 2014.

GLOBAL BUSINESS ETHICS SURVEY. *The link between supervisor leadership and workplace behaviors*. Virgínia: GBES, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3t78Ujv>. Acesso em: 31 maio 2022.

GLOBAL BUSINESS ETHICS SURVEY. *The state of ethics & compliance in the workplace*. Virgínia: GBES, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3aaTYdE>. Acesso em: 31 maio 2022.

GURGEL, Thais; MOÇO, Anderson. Como se resolve a indisciplina? *Nova Escola*, São Paulo, 1 out. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3PR6109>. Acesso em: 31 maio 2022.

HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Tradução de Guido de Almeida. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

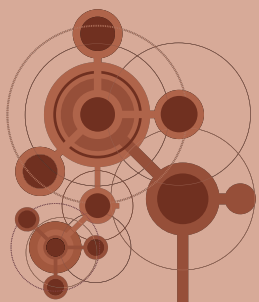
HALL, Stuart. Estudos culturais: dois paradigmas. In: HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. 2.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013. p.131-159.

HEINEMAN JUNIOR, Ben W. Avoiding integrity landmines. *Harvard Business Review*, Cambridge, abr. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3x1EoKj>. Acesso em: 31 maio 2022.

HONNET, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. Tradução de Luiz Serpa. São Paulo: Editora 34, 2009.

IAVELBERG, Catarina. A delação e os afetos. *Gestão Escolar*, São Paulo, 1 nov. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3z7U68d>. Acesso em: 17 fev. 2022.

JONES, Thomas M. Ethical Decision Making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.16, n.2, p.366-395, 1991.



KAPTEIN, Muel. How much you see is how you respond: the curvilinear relationship between the frequency of observed unethical behavior and the whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.175, p.857-875, 2022. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6>.

KENNY, Kate; FOTAKI, Marianna. The costs and labour of whistleblowing: bodily vulnerability and post-disclosure survival. *Journal of Business Ethics*, Berlin, 2021. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05012-x>.

KOHLBERG, Lawrence. The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, New York, v.70, n.18, p.630-646, 1973.

LINDBLOM, Lars. Dissolving the moral dilemma of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.76, n.4, p.413-426, 2007.

LIPPMANN, Walter. *Opinião pública*. Tradução de Jacques A. Wainberg. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. Whistleblowing: reaping the benefits. *Academy of Management Perspectives*, Briarcliff Manor, v.8, n.3, p.65-72, 1994.

MILGRAM, Stanley. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, Thousand Oaks, v.18, n.1, p.57-76, 1965. doi: <https://doi.org/10.1177/001872676501800105>.

NEAR, Janet. P.; MICELI, Marcia P. Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.4, p.1-16, 1985. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00382668>.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Engajamento de stakeholders para sustentabilidade e as contribuições do modelo PARC de Stanley Deetz (2009). *Communicare*, São Paulo, v.16, n.1, p.76-97, 2017.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. *Relações públicas, ética e relações de poder*. um estudo grounded theory sobre danos e limites morais. 2020. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

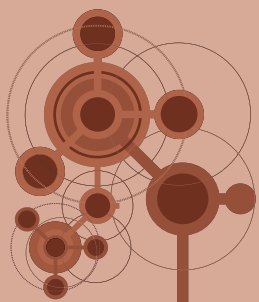
PIAGET, Jean. *The moral judgment of the child*. New York: The Free Press, 1965.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOLOMON, Robert C. *Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios*. Tradução de Maria Luiza X. A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

VANDEKERCKHOVE, Wim; TSAHURIDU, Eva E. Risky rescues and the duty to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.97, n.3, p.365-380, 2010.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

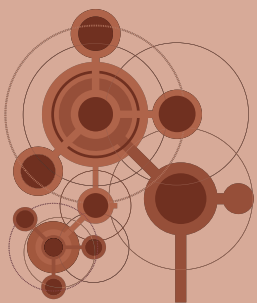


VERHEZEN, Peter. Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.96, n.2, p.187-206, 2010. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>.

VINHA, Telma Pileggi; TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. Construindo a autonomia moral na escola: os conflitos interpessoais e a aprendizagem dos valores. *Diálogo Educacional*, Curitiba, v.9, n.28, p.525-540, 2009. doi: <https://doi.org/10.7213/rde.v9i28.3316>.

VIOLÊNCIA doméstica e familiar contra a mulher: Ligue 180 e tudo o que você precisa saber. *Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos*, Brasília, DF, 21 jul. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3MYa1dn>. Acesso em: 31 maio 2022.

Artigo recebido em 04.03.2022 e aprovado em 13.05.2022



Relações de comunicação entre organizações e trabalhadores no contexto da plataformização do trabalho

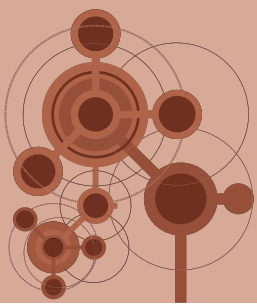
Communication relationships between organizations and workers in the context of the platformization of work

Relaciones de comunicación entre organizaciones y trabajadores en el contexto de plataformización de trabajo



Claudia Nociolini Rebechi

- Doutora e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Professora do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
- Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP e do CNPq e do Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Relações de Gênero e Tecnologia (GeTec-UTFPR/CNPq).
- E-mail: claudiarebechi@utfpr.edu.br



Resumo

O objetivo deste artigo é problematizar a comunicação no contexto da plataformização do trabalho, considerando que a lógica de gestão e organização do trabalho mediado por plataformas digitais exige pensarmos e compreendermos as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores sob um prisma próprio, que mobiliza simultaneamente velhos e novos elementos do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo. Em termos de método, a discussão apresentada é composta por revisão bibliográfica e dados secundários de pesquisas realizadas com trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO E TRABALHO • PLATAFORMIZAÇÃO • DO TRABALHO • PLATAFORMAS DIGITAIS.

Abstract

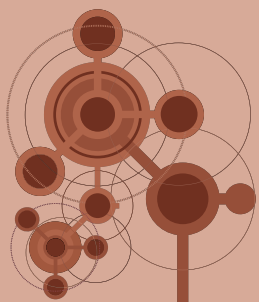
This article aims to problematize the communication in the context of the platformization of work, considering that the logic of management and organization of work mediated by digital platforms requires us to think and understand the communication relationships between organizations and workers under a particular prism, which simultaneously mobilizes old and new elements of the world of work in contemporary capitalism. In terms of method, the discussion presented comprises a literature review and secondary data from research carried out with workers.

KEYWORDS: COMMUNICATION AND WORK • PLATFORMING OF WORK • DIGITAL PLATFORMS.

Resumen

El objetivo de este artículo es problematizar la comunicación en el contexto de la plataformización del trabajo, considerando que la lógica de gestión y organización del trabajo mediado por plataformas digitales requiere pensar y comprender las relaciones comunicacionales entre organizaciones y trabajadores desde un prisma particular, que moviliza simultáneamente viejos y nuevos elementos del mundo del trabajo en el capitalismo contemporáneo. En cuanto al método, la discusión se centra en una revisión de la literatura y datos secundarios de investigaciones realizadas con trabajadores.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN Y TRABAJO • PLATAFORMIZACIÓN • DE TRABAJO • PLATAFORMAS DIGITALES.



INTRODUÇÃO

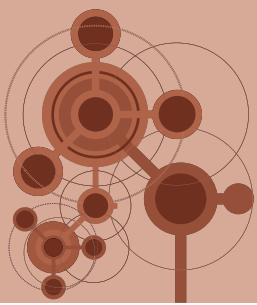
As relações de comunicação entre organizações e trabalhadores são constituídas, em grande medida, pelas lógicas de gestão e organização do trabalho desenvolvidas ao longo de momentos históricos decisivos do avanço do capitalismo. No século XX, destacaram-se o taylorismo, o fordismo e o *toyotismo*, os quais mobilizaram técnicas e princípios basilares de determinadas formas de trabalhar.

Os fundamentos do taylorismo e do fordismo são considerados edificadores das bases da Organização Científica do Trabalho, tornando-se a filosofia de racionalização do trabalho predominante durante grande parte do século passado (Desmarez, 1986). O taylorismo e o fordismo, segundo o sociólogo Ricardo Antunes (1999), criaram um modelo produtivo assumido pela indústria e pelo setor de serviços, e estabeleceu, entre outros aspectos, clara divisão de tarefas, forte hierarquização de autoridade, linha rígida de produção, produção em série e repetição de atividades na realização do trabalho dentro de um tempo reduzido. A principal ideia do sistema taylorista-fordista, conforme explica o estudioso Geraldo Augusto Pinto (2010), é de simplificação do processo e da atividade de trabalho. Os trabalhadores, nesse caso, são desestimulados a entenderem a integralidade do processo de trabalho e a desenvolverem sua ação criativa. A lógica de gestão e organização do trabalho do taylorismo e do fordismo se apresentou pouco valorizadora da especificidade humana na realização do trabalho e ignorou o ponto de vista do trabalhador diante desse processo. Isso significa que seus conhecimentos, sua interação intelectual com o trabalho e suas experiências foram menosprezados.

Nesse contexto histórico de estabelecimento e difusão dos fundamentos da Organização Científica do Trabalho (primeira metade do século XX), pode-se dizer que a comunicação ainda não tinha explicitamente uma função produtiva na gestão do trabalho em organizações – em especial, as empresariais –, tal como se verifica atualmente. Porém, em apoio à lógica de racionalização do trabalho, o uso da comunicação com base nos preceitos de relações públicas já se apresentava como uma forma conveniente de controle social das relações entre trabalhadores e o comando das empresas. O ditame da harmonização das relações entre a empresa e seus “públicos” mostrou-se adequado à ideia de ocultação das tensões sociais no ambiente de trabalho, difundida pelo discurso da racionalização (Rebechi, 2014).

Nas últimas décadas do século XX, outra lógica de gestão e organização do trabalho, o *toyotismo*, ganhou predominância em sociedades capitalistas e industrializadas para dar conta das necessidades de um padrão produtivo mais flexível do setor de serviços em expansão à época. Os fundamentos do sistema taylorista-fordista não foram totalmente abandonados, mas, a partir dos anos 1970, em países desenvolvidos e, mais tarde, em países periféricos como o Brasil, foram assumidos dois principais eixos de mudança com o *toyotismo*, referentes ao processo de produção (gestão de estoques e de fluxos, circulação de informações, logística, mobilização de coletivos de trabalho etc.) e aos princípios orientadores da atividade de trabalho (flexibilidade, integração, coordenação, polivalência etc.) (Antunes, 1999; 2005; Coriat, 1994). Nessa nova configuração de relações produtivas, em que se observa a crescente automatização das empresas, o saber dos funcionários começava a ser alvo de interesse das gerências. Se o taylorismo e o fordismo concebiam a separação rígida entre a elaboração e a execução do trabalho, o *toyotismo*, por outro lado, incentivava os trabalhadores a interferirem no processo produtivo para que fossem mais proativos e apresentassem sugestões para aprimorar o funcionamento da empresa.

Tendo isso em vista, a comunicação começou a ganhar importância para as estratégias gerenciais em busca de maior produtividade. As exigências de cooperação e de flexibilidade do modelo de organização e gestão do trabalho *toyotista* obrigaram os trabalhadores a mobilizar de maneira intensa seus saberes e sua inteligência a favor das tarefas e das metas impostas pelas gerências. A comunicação e o acesso à informação tornaram-se elementos valiosos nessa configuração atualizada dos modos de trabalhar. Pensando nisso, a socióloga do trabalho Danièle Linhart (2007) considera que a comunicação é



mobilizada de modo a incorporar a subjetividade do trabalhador à racionalidade da empresa. Ou seja, a comunicação ganha importância em meio à tentativa de controle do engajamento e da subjetividade dos trabalhadores por parte do comando e da gerência das organizações.

Ainda sob as principais bases do *toyotismo*, um novo modelo de gestão e organização do trabalho, dependente do desenvolvimento e do uso de tecnologias da informação e da comunicação, surge ao longo das primeiras duas décadas do século XXI.

Trata-se do trabalho mediado por plataformas digitais, ou "trabalho de plataforma" (Van Doorn, 2017), e do fenômeno conhecido como plataformação do trabalho (Casilli, 2019). Estamos falando, segundo ambos os autores, de um contexto com três aspectos fundamentais. Primeiramente, ele tem se constituído por distintos tipos de trabalho, atrelados aos mais diversos negócios das empresas proprietárias de plataformas digitais, as chamadas empresas de plataforma: realização de serviços para pessoas; produção de conteúdo; classificação e gerenciamento de informações e dados. Uma segunda característica desse contexto se refere ao funcionamento das plataformas digitais, construídas sob o propósito de interligar trabalhadores (aqueles que realizam a atividade de trabalho) e clientes (aqueles que contratam e pagam pelo serviço realizado). O terceiro aspecto fundamental diz respeito às formas de controle inerentes à lógica de organização e gestão do trabalho assumidas pelas empresas de plataforma, as quais aprofundam a precarização da atividade humana de trabalho em meio à reorganização do próprio capitalismo.

Diante desse cenário, o objetivo deste artigo é problematizar a comunicação no contexto da plataformação do trabalho, considerando que a lógica de gestão e organização do trabalho mediado por plataformas exige pensarmos e compreendermos as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores, sob um prisma próprio que mobiliza, simultaneamente, velhos e novos elementos do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo.

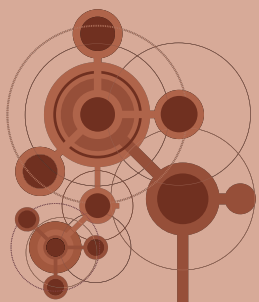
Com base em um percurso metodológico composto por revisão bibliográfica e dados secundários de pesquisas realizadas com trabalhadores, este artigo se divide em duas partes: 1. compreensão de aspectos relevantes do contexto da plataformação do trabalho e 2. discussão quanto aos usos e prescrições da comunicação, relacionados à lógica de gestão e organização do trabalho mediado por plataformas digitais.

ASPECTOS RELEVANTES DO CONTEXTO DA PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO

É difícil ter uma ideia exata do número de trabalhadores e ocupações profissionais ligados às plataformas digitais no Brasil com base em estatísticas oficiais apresentadas por institutos de pesquisa. No entanto, Renato Meirelles, presidente do Instituto Locomotiva, afirmou recentemente que já existem 34 milhões de brasileiros e brasileiras realizando atividades de trabalho mediadas por plataformas digitais, com o uso de aplicativos desenvolvidos por empresas (Cunha, 2022).

Estamos tratando de uma classe trabalhadora heterogênea: motoristas, motofretistas (conhecidos também como entregadores), manicures, designers, trabalhadoras/es do setor de limpeza, cuidadoras/es, jornalistas e outros profissionais da área da comunicação, médicas/os, professoras/es etc. A depender do modelo de negócio e do setor de atuação da empresa de plataforma, diversas são as atividades de trabalho que podem ser demandadas. Tendo isso em vista, tais atividades são um aspecto importante para a classificação de plataformas digitais de trabalho.

Por exemplo, podemos observar a existência de plataformas desenvolvidas exclusivamente para mediar as atividades de trabalho de entrega, de transporte de passageiros e de trabalho de cuidado. Ao mesmo tempo, é importante observar que cada tipo de trabalho mediado por plataforma está atrelado a outros aspectos relevantes que constituem o fenômeno da



plataformização do trabalho, tais como: condições de trabalho, processos de produção, formas de controle do trabalho, conhecimento e qualificação profissional dos trabalhadores, gênero, raça e território, além de outros aspectos fundamentais de ordens econômica, política, cultural e social.

As tipologias de plataformas digitais têm sido tema de pesquisa de diversos estudiosos, em países desenvolvidos e em desenvolvimento, e diferentes propostas de classificação já foram apresentadas. A partir de uma revisão bibliográfica de algumas das propostas mais difundidas internacionalmente, Rafael Grohmann (2020) sugere três tipos de plataformas digitais de trabalho, levando em consideração a realidade brasileira: 1. plataformas que exigem uma localização específica ao trabalhador, a exemplo daquelas ligadas às atividades de entrega e de transporte de passageiros; 2. plataformas de microtrabalho ou *crowdwork*, cuja atividade de trabalho se refere, geralmente, ao treinamento de dados para alimentar a chamada Inteligência Artificial (IA); e 3. Plataformas *freelance*, *cloudwork* ou de macrotrabalho, que envolvem atividades de trabalho com as mais diversas tarefas, desde programação até passeio com animais.

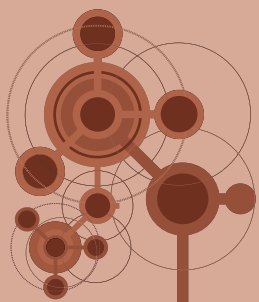
Vale dizer que as tentativas de classificação das plataformas digitais de trabalho são sempre revistas pelos estudiosos e por novas pesquisas, haja vista a atuação dinâmica das empresas que desenvolvem as plataformas, o surgimento de novas tecnologias de comunicação e informação e seus usos e as transformações contínuas do mundo do trabalho.

Também empenhada em compreender o contexto da plataformização do trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2021) nos instigou com uma outra recente proposta de tipologias das plataformas digitais de trabalho: *online web-based platforms* e *location-based platforms*.

A primeira tipologia (*online web-based platforms*) refere-se às plataformas baseadas na rede, ou seja, aquelas que não exigem que os trabalhadores estejam em um local específico para a realização do trabalho demandado pelo cliente; o trabalho, nesse caso, é realizado de modo remoto. Nessa classificação estão abarcadas: 1. as plataformas de *freelancers* que oferecem atividades como tradução, serviços financeiros, serviços jurídicos, análise de dados, design etc.; 2. as plataformas baseadas em concursos, ou seja, aquelas especializadas na organização de concursos competitivos de design com os trabalhadores cadastrados, a fim de fornecer serviços e produtos criativos e artísticos, como design gráfico, aos clientes; 3. as plataformas de programação competitivas, nas quais desenvolvedores e programadores de software competem entre si, dentro de um tempo estipulado, para fornecer soluções de negócios e pesquisas relacionadas à IA, análise de dados, desenvolvimento de softwares e outras tarefas técnicas – ao final da competição, os vencedores são escolhidos pelos clientes; 4. as plataformas de microtarefas, especializadas em tarefas de curta duração, como: transcrever um vídeo curto, verificar entradas de dados, adicionar palavras-chave para classificar um produto e alimentar recursos de IA e o aprendizado de máquinas ou até mesmo tarefas relacionadas ao acesso a conteúdos (por exemplo, visitar sites para aumentar o tráfego). As empresas proprietárias dessa categoria de plataforma digital têm mais facilidade em terceirizar tarefas para trabalhadores de diferentes países a um custo reduzido e com mais rapidez do que no modelo de terceirização tradicional.

O segundo tipo de plataforma digital de trabalho (*location-based platforms*) sugerido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (International Labour Organization, 2021) engloba aquelas plataformas que oferecem atividades de trabalho totalmente dependentes da localização dos trabalhadores. Nesse caso, a classificação relaciona-se diretamente às plataformas que oferecem atividades de transporte de passageiros, de entrega de produtos e mercadorias e de serviços domésticos.

Vale notar que as *location-based platforms* são as mais conhecidas e estudadas no Brasil, principalmente por serem pioneiras no país, oferecendo serviços de entrega de produtos e mercadorias e de transporte de passageiros; atividades de alta demanda pelos consumidores brasileiros; por fim, as empresas proprietárias desse tipo de plataforma de trabalho são as que mais investem na divulgação de sua marca no país, do ponto de vista mercadológico e institucional, em comparação a outras possíveis categorias de plataformas.



Outra característica que faz desse tipo de plataforma muito conhecida diz respeito às precárias condições de trabalho às quais os trabalhadores são submetidos. Excessivas jornadas de trabalho, baixa remuneração, adoecimento físico e mental, desrespeito aos direitos regulamentados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e falta de suporte da empresa de plataforma para a resolução de problemas enfrentados cotidianamente pelos trabalhadores são alguns dos componentes da precarização do trabalho mediado pelas plataformas digitais. Pesquisas brasileiras recentes têm exposto essas questões, a exemplo da pesquisa conduzida em 2020 pelo Grupo de Trabalho Digital (Abílio et al., 2020), no âmbito da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (Remir); e da pesquisa realizada em 2021 por pesquisadores do Observatório Social do Brasil, ligado à Universidade de Brasília (UnB) e à Universidade Federal da Paraíba (UFPB), dentro de um projeto de cooperação entre a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e a OIT (Condições..., 2021).

Outra investigação em andamento que tem levantado dados importantes para a compreensão do contexto da plataformização do trabalho em vários países do mundo, inclusive no Brasil (Rebechi; Figaro; Salvagni; Marques, 2021), é a pesquisa do projeto Fairwork (2020; 2022), cuja coordenação geral é de responsabilidade da Universidade de Oxford. Seu principal propósito é levantar e analisar informações que possam pressionar as empresas de plataforma a melhorarem as condições gerais de trabalho mediado por plataformas digitais. Nesse sentido, o projeto Fairwork está baseado em cinco princípios do trabalho justo, considerando inicialmente os parâmetros estabelecidos pela OIT: remuneração justa, contratos justos, representação justa, condições justas e gestão justa.

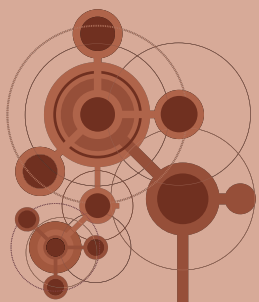
A implementação da plataformização do trabalho no Brasil está atrelada ao processo mais conhecido como *uberização* do trabalho, no qual, conforme argumenta Antunes (2020, p.11): “as relações de trabalho são crescentemente individualizadas e invisibilizadas, assumindo, assim, a aparência de ‘prestação de serviços’ na era digital e obliterando as relações de assalariamento e de exploração do trabalho”. As empresas de plataforma se aproveitam da configuração do mundo do trabalho brasileiro, marcado há décadas pela expansão da informalização do trabalho, do trabalho terceirizado, da flexibilização das leis trabalhistas, do alto nível de desemprego e por profundas desigualdades sociais e econômicas que fazem parte da vida de grande parte da população brasileira.

Tendo isso em vista, a estudiosa Ludmila Costhek Abílio (2020, p.113) explica que o fenômeno da *uberização* do trabalho não pode ser compreendido exclusivamente a partir “das inovações tecnológicas que hoje culminam nas plataformas digitais como um poderoso instrumento de reorganização do trabalho”, mas também como parte integrante de transformações impulsionadas por formas de organização do trabalho que já estavam em desenvolvimento anteriormente, a exemplo do *toyotismo*. A autora explica que a dispersão do trabalho e a centralização do controle – elementos centrais da lógica de gestão e organização do trabalho *toyotista* – também são aspectos importantes na constituição da lógica do trabalho mediado por plataformas digitais.

PROBLEMATIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO

Os estudiosos Mark Graham e Mohammad Amir Anwar (2020) lembram que, tradicionalmente, o trabalho tem sido relacionado a um local específico, pois a maior parte das suas atividades – até então, conhecidas e realizadas em sociedades industriais e capitalistas – requeriam “que os trabalhadores estivessem fisicamente próximos ao objeto ou ao resultado de seu trabalho” (Graham; Anwar, 2020, p.47).

O trabalho nas fábricas, nos escritórios comerciais, nas escolas e o trabalho doméstico são alguns dos exemplos que nos remetem a um local determinado. No entanto, o avanço no desenvolvimento e nos usos de tecnologias da comunicação e da informação nos processos produtivos alteraram em grande medida essa relação entre trabalho e local/lugar.



Conforme já indicamos anteriormente, o trabalho mediado por plataformas digitais pode ser realizado com a exigência de o trabalhador estar em um local específico ou não. O trabalho do motorista e do entregador, que utilizam aplicativos e dependem das plataformas para conseguir uma “corrida”, é baseado em um lugar específico tal como uma cidade ou um bairro.

Por outro lado, um trabalhador brasileiro *freelancer* da área de design, por exemplo, pode ter seu serviço contratado por uma agência de comunicação em Nova York, a partir do gerenciamento algorítmico de uma plataforma digital, à qual o trabalhador se vinculou, colocando sua força de trabalho à disposição. Graham e Anwar (2020, p.49) resumem bem essa situação ao afirmarem que “para muitos tipos de trabalho de serviços, a geografia tornou-se menos aderente”.

É claro que o/a trabalhador/a sempre está em algum lugar para realizar a sua atividade de trabalho, mas não necessariamente estará nas dependências físicas de uma organização ou empresa. Ele/a pode realizar seu trabalho mediado por uma plataforma em sua própria residência ou em qualquer outro local que desejar e/ou em que tiver condições e instrumentos apropriados para realizar as tarefas exigidas.

Isso significa que as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores também se modificaram, colocando em xeque, inclusive, a própria definição originária de *comunicação interna*, ainda frequentemente assumida por alguns estudiosos e profissionais interessados no tema. Trata-se de uma denominação inicialmente criada para tentar sistematizar como se configuram as relações comunicacionais das organizações com os indivíduos que atuam no seu espaço físico. A delimitação espacial é propositadamente instituída nessa categorização por meio da palavra “interna”, que nos remete à ideia daquilo que está dentro de algo. Desse modo, presume-se que a intenção seria tentar entender e explicar como se dão os processos comunicacionais envolvendo a organização e aqueles que exercem atividades no seu interior, especialmente seus empregados.

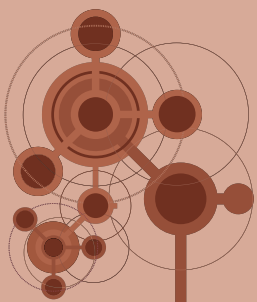
Vale lembrar que Torquato (1986, p.50), na segunda metade do século XX, já tratava a comunicação por meio de duas categorias: comunicação interna e comunicação externa, entendendo que a primeira “é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional”, ou seja: “são as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização”.

Considerando os aspectos do trabalho mediado por plataformas digitais aqui explicados, a terminologia comunicação interna e seu significado original são passíveis de questionamento, não sendo pertinentes para uma compreensão adequada sobre as relações de comunicação entre trabalhadores e empresas de plataforma.

No contexto da plataformização do trabalho, onde seria o *ambiente interno* dessas organizações? O motorista trabalha dentro de um carro e depende das instruções de um aplicativo; o entregador trabalha dirigindo uma motocicleta ou uma bicicleta e também precisa se basear nas orientações dadas pelo aplicativo para realizar a sua tarefa; o *freelancer* de design que mora no Brasil, trabalha na sua casa ou em algum espaço de coworking e provavelmente nunca vai estar nas dependências físicas da agência nova-iorquina que contratou seu serviço.

Inclusive, a proximidade física entre trabalhadores e chefias não é necessária para a organização e o gerenciamento do trabalho mediado por plataformas digitais, seja ele vinculado às *online web-based platforms* ou às *location-based platforms*.

Abílio (2020b) explica que o controle e a subordinação do trabalho no contexto da uberização estão submetidos a um gerenciamento algorítmico comandado pelas empresas proprietárias das plataformas digitais. Combinações diversas de algoritmos determinam as tarefas dos trabalhadores, seu tempo de realização, sua remuneração e sua avaliação, por exemplo. Ou seja, determinadas atividades de organização e gestão do trabalho que tradicionalmente têm sido realizadas por gerentes



nas empresas foram automatizadas. Ao mesmo tempo, a pesquisadora argumenta que a forma de controle, gerenciamento e organização do trabalho atualmente em curso não pode ser compreendida como simplesmente um resultado das inovações tecnológicas vinculadas às plataformas digitais (Abílio, 2020b).

Em complemento ao que já indicamos antes sobre a ideia de uberização (que, de algum modo, ajuda a entendermos o contexto de plataformação do trabalho, sobretudo em países periféricos como o Brasil), a questão sobre a transferência de parte da administração do trabalho para os próprios trabalhadores (Abílio, 2020a) também é importante para compreendermos o trabalho mediado por plataformas digitais. Nesse caso, o gerenciamento do trabalho pelo trabalhador, segundo a pesquisadora, significa assumir os riscos e os custos da realização das atividades de trabalho e, mais do que isso, a responsabilidade pela administração da própria produtividade: “longe da figura de um empreendedor, o que vemos em ato, na uberização, é a consolidação do trabalhador como um autogerente inteiramente subordinado” (Abílio, 2020a, p.123). O controle do processo e do resultado do trabalho, ao mesmo tempo, está permanentemente sob a vigilância da empresa de plataforma.

A comunicação nesse processo de controle, organização e gerenciamento do trabalho mediado por plataformas digitais é mobilizada, em grande medida, para constituir e difundir prescrições que guiam a realização das tarefas, os comportamentos dos trabalhadores e suas formas de compreender o trabalho. Como exemplo disso, sabe-se que as narrativas das plataformas digitais de trabalho procuram convencer o/a trabalhador/a de que ele/a não é alguém que trabalha para a empresa, mas sim um/a *parceiro/a* dela. De acordo com essa lógica, a empresa coloca-se somente no papel de uma provedora dos meios de realização dos serviços oferecidos por terceiros a partir das plataformas digitais e dos aplicativos criados por elas. Autonomia e flexibilidade ao trabalhador para a realização de seu trabalho são promessas fundadoras dos discursos das empresas de plataforma. Porém, não é necessariamente isso que se observa nas relações entre as empresas e os trabalhadores.

Vale e Rebechi (2021) mostraram isso em seu estudo sobre as prescrições difundidas por uma determinada plataforma digital de contratação de trabalho doméstico de diaristas, indicando que são muitas as exigências às trabalhadoras, como: proibição do uso do celular durante o trabalho, exceto para consultar o suporte do aplicativo vinculado à plataforma digital (a orientação da empresa, aliás, é que a trabalhadora olhe o aplicativo ao menos quatro vezes durante o dia de trabalho); permissão de apenas um atraso com mais de 15 minutos e dois atrasos de até 15 minutos por mês, com cobrança de taxas das trabalhadoras se houver outros atrasos; proibição à profissional de ir embora antes do tempo contratado, mesmo que ela já tenha terminado as tarefas anteriormente acordadas com o cliente.

As relações de comunicação entre as empresas de plataforma, suas plataformas digitais e os trabalhadores também são marcadas pelo monopólio de informações e pelo poder que essas organizações têm sobre o processo de trabalho, causando o que Rosenblat e Stark (2016) chamam de *assimetria de informação* na gestão algorítmica do trabalho. Sob essa égide, as empresas de plataforma não se empenham em estabelecer e manter formas de comunicação com os trabalhadores, dificultando que consigam informações necessárias e suficientes para a realização de sua atividade e de suas tarefas. A autonomia dos trabalhadores na gestão de seu próprio trabalho, portanto, fica reduzida (Rebechi; Baptistella, 2022).

A pesquisa de mestrado de Camilla Baptistella (2021), realizada com trabalhadores da região sul do Brasil que, à época, trabalhavam com entregas de mercadorias e produtos sob o comando da plataforma iFood, evidenciou uma relação precária de comunicação entre a empresa e os trabalhadores. Os depoimentos dos trabalhadores entrevistados revelaram que o chat disponibilizado pela plataforma durante a realização de uma entrega e a possibilidade de abertura de uma chamada pelo aplicativo eram as únicas formas factíveis de interagir com a empresa.

A falta de interação com seres humanos representantes da empresa prejudica muito a realização concreta e cotidiana do trabalho, conforme explicado pelos trabalhadores entrevistados na pesquisa. A automatização da interlocução no processo



de trabalho plataformizado, com base no uso de um aplicativo, muitas vezes impossibilita que os entregadores consigam expressar suas dificuldades e receber orientações adequadas da empresa para a solução de problemas que surgem durante a realização da atividade de entrega. Ou seja, o fator humano das relações de comunicação se mostra fundamental para os trabalhadores. Eles conseguem compreender, de algum modo, que interlocução com a empresa de plataforma seria mais adequada se pudessem interagir com pessoas e não com dispositivos e recursos tecnológicos que oferecem respostas automáticas às suas dúvidas no trabalho.

É importante destacar que a pesquisa empírica desenvolvida por Baptistella (2021) indicou, também, que os entregadores encontraram no site Reclame Aqui¹ uma forma de se comunicar com a plataforma iFood a fim de conseguirem, mesmo que parcialmente, a interlocução necessária, que não é provida pelos meios de comunicação oficiais da empresa. Os trabalhadores explicaram que, quando utilizam o site, apresentando insatisfações sobre a plataforma, algum representante da empresa entra em contato com eles. Em suma, os resultados dessa pesquisa ajudam na compreensão sobre a assimetria das relações de comunicação no contexto do trabalho mediado por plataformas digitais (Rebechi; Baptistella, 2022).

As investigações do projeto Fairwork em vários países também têm evidenciado relações de comunicação no trabalho que não atendem às necessidades e aos interesses dos trabalhadores vinculados às plataformas digitais. No caso do Brasil, a equipe tem mostrado que “há insatisfações dos trabalhadores no que diz respeito ao suporte que a empresa oferece no caso de necessidade de resolução rápida de problemas com a atividade de trabalho” (Rebechi; Figaro; Salvagni; Marques, 2021, p.9). Os trabalhadores entrevistados reclamam do pouco e infrutífero contato direto com a empresa de plataforma, e canais de comunicação como o 0800, chats via aplicativo e os atendimentos presenciais nos reduzidos escritórios comerciais² não os ajudam.

O princípio de gestão justa mobilizado pela proposta do projeto exige que as empresas de plataforma estabeleçam formas e canais de comunicação para que os trabalhadores sejam ouvidos e, inclusive, possam questionar e apelar no que diz respeito às decisões por parte da empresa que os prejudiquem, como punições disciplinares e bloqueios de acesso ao aplicativo (Fairwork, 2020; 2022). No entanto, o que se tem percebido, em geral, é que os trabalhadores dificilmente conseguem ter suas explicações e argumentos ouvidos e discutidos a fim de obter uma compreensão das decisões tomadas pelas empresas de plataforma que interferem no seu trabalho. Além disso, eles não têm acesso aos dados que embasam o gerenciamento algorítmico do seu trabalho, tornando-os ainda mais subordinados à lógica de exploração do trabalho mediado por plataformas digitais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste artigo procuramos tratar, mesmo que de modo inicial, da comunicação e seus usos no contexto da plataformização do trabalho, levando em consideração a lógica de controle, organização e gestão do trabalho mobilizada pelas empresas de plataforma e suas plataformas digitais. Trata-se de uma discussão que pretende contribuir para refletirmos criticamente sobre as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores no cenário do capitalismo contemporâneo.

Nos apoiamos em dados secundários de pesquisas com trabalhadores e em bibliografias que, recentemente, têm participado do debate crítico sobre comunicação e trabalho em diálogo com questões de tecnologia e sociedade. Esses estudos demonstram que a tecnologia e seus usos na organização e gestão do trabalho não são neutros, embora as empresas de plataforma queiram convencer a todos do contrário por meio de seus discursos e estratégias de comunicação.

¹ Disponível em: <https://bit.ly/3GeE8uw>. Acesso em: 24 maio 2022.

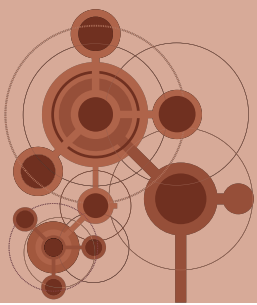
² Vale dizer que o atendimento presencial nos escritórios comerciais das empresas de plataforma foi interrompido no Brasil durante boa parte da pandemia da covid-19.



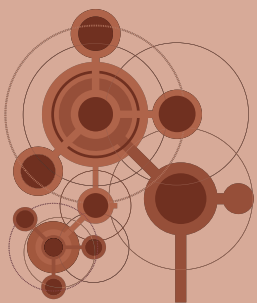
Vale ressaltar que também é necessário estudarmos a comunicação e seus usos nas formas de organização dos trabalhadores vinculados às plataformas digitais. Rafael Grohmann (2021) tem chamado a atenção para a importância da comunicação nas formações coletivas e associações de trabalhadores, sindicatos e, em especial, nas cooperativas de plataforma. As resistências articuladas pelos trabalhadores às formas de controle e opressão nas relações de trabalho sempre existiram, desde o surgimento do processo de industrialização, e se renovam continuamente, como é possível observar com o processo de plataformação do trabalho. Entretanto, se muitas são as formas de tentar controlar o trabalho, criadas e renovadas pelo capitalismo, muitas e variadas também são as formas de resistência pensadas e colocadas em prática pelos trabalhadores, seja individual ou coletivamente.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek *et al.* Condições de trabalho de entregadores via plataforma digital durante a covid-19. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, Campinas, v.3, p.1-21, 2020.
- ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: a era do trabalhador just-in-time? *Estudos Avançados*, São Paulo, v.34, n.98, p.111-126, 2020b.
- ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: gerenciamento e controle dos trabalhadores *just-in-time*. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo, 2020a. p.111-124.
- ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha*: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho intermitente e uberização do trabalho no limiar da indústria 4.0. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo, 2020. p.11-22.
- BAPTISTELLA, Camilla V. *Pra quem tem fome*: vigilância e controle algorítmicos no processo de trabalho de um aplicativo de entrega em Curitiba. 2021. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021.
- CASILLI, Antonio. *En attendant les robots*: enquête sur le travail du clic. Paris: Seuil, 2019.
- CONDIÇÕES de trabalho, direitos e diálogo social para trabalhadoras e trabalhadores do setor de entrega por aplicativo em Brasília e Recife. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 2021.
- CORLAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso*: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ: Revan, 1994.
- CUNHA, Joana. O que segura entregador de app em casa é preço da gasolina e não ômicron, diz especialista. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 15 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3Gf5Abl>. Acesso em: 8 maio 2022.
- DESMAREZ, Pierre. *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris: Armand Colin, 1986.
- FAIRWORK. *Fairwork Brasil 2021*: por trabalho decente na economia de plataformas. Porto Alegre: Fairwork, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3a6JGv0>. Acesso em: 8 maio 2022.



- FAIRWORK. *Relatório anual Fairwork 2020*. Oxford: Fairwork, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3lGeo00>. Acesso em: 9 abr. 2021.
- GRAHAM, Mark; ANWAR, Amir M. Trabalho digital. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo, 2020. p.47-58.
- GROHMANN, Rafael. Plataformização do trabalho: características e alternativas. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo, 2020. p.93-110.
- GROHMANN, Rafael. Trabalho digital: o papel organizador da comunicação. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.18, n.51, p.166-185, 2021.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *World employment and social outlook 2021: the role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Geneva: ILO, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3PCght3>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- PINTO, Geraldo A. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- REBECHI, Claudia N. *Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)*. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- REBECHI, Claudia N.; BAPTISTELLA, Camilla. O trabalho mediado por plataformas digitais e assimetrias nas relações de comunicação. *Katálysis*, Florianópolis, v.25, n.1, p.83-92, 2022.
- REBECHI, Claudia N.; FIGARO, Roseli; SALVAGNI, Julice; MARQUES, Ana F. Controvérsias entre os princípios do trabalho justo e a uberização do trabalho de entregadores no contexto da pandemia de covid-19. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 17., 2021, Uberlândia. *Anais [...]*. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2021.
- ROSENBLAT, Alex; STARK, Luke. Algorithmic labor and information asymmetries: a case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, Los Angeles, v.10, p.3758-3784, 2016.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.
- VALE, Gabriel; REBECHI, Claudia N. Uberização do trabalho doméstico remunerado: formas prescritivas de trabalho na plataforma Donamaid. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 17., 2021, Uberlândia. *Anais [...]*. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2021.
- VAN DOORN, Niels. Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'on-demand' economy. *Information, Communication & Society*, [S.l.] v.20, n.6, p.898-914, 2017.



“Cansei, me demito”: dilemas morais no ambiente organizacional e a comunidade online antitrabalho

“I’m done, I quit”: moral dilemmas in the organizational environment and the anti-work online community

“Me cansé, renuncio”: dilemas morales en el ambiente organizacional y la comunidad en línea antitrabajo



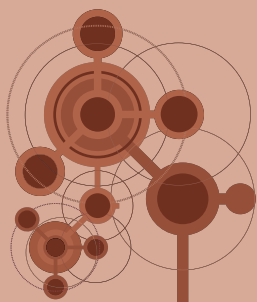
Sheila Mihailenko Chaves Magri

- Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo (PPGCOM) da ESPM-SP.
- Bolsista da CAPES.
- E-mail: sheila.magri@acad.espm.br



Arthur Meucci

- Doutor em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Mackenzie.
- Mestre, Bacharel e Licenciado em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP).
- Professor do Departamento de Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- Membro fundador da Cátedra Paulo Freire da UFV.
- E-mail: meucci@ufv.br



Resumo

Problematizamos o pedido de demissão no contexto da ideologia da competência, racionalidade neoliberal e sociedade do cansaço dentro das organizações em relação ao discurso da ética corporativa e os dilemas morais dos trabalhadores. Analisamos os discursos de 20 entrevistados e uma notícia jornalística sobre a comunidade online antitrabalho por meio da análise dialógica bakhtiniana. Concluimos que todos os trabalhadores entrevistados e os citados no artigo jornalístico opõem o lucro à vida e compartilham suas insatisfações, vulnerabilidades e resistências.

PALAVRAS-CHAVE: DIALOGISMO DISCURSIVO • ANTITRABALHO • ÉTICA • CANSAÇO.

Abstract

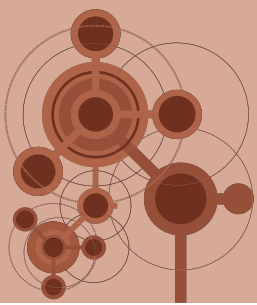
We problematize the resignation request in the context of the competence ideology, of the neoliberal rationality, and of the fatigue society inside the organizations regarding the discourse of corporate ethics and the moral dilemmas of workers. We analyze the discourses of 20 interviewees and a journalistic article about the anti-work online community by using Bakhtinian dialogic analysis. We conclude that all workers interviewed in our research, and those mentioned in the journalistic article, oppose profit and life and share their dissatisfactions, vulnerabilities, and resistances.

KEYWORDS: DISCURSIVE DIALOGISM • ANTI-WORK • ETHIC • FATIGUE.

Resumen:

Problematizamos el pedido de renuncia en el contexto de la ideología de la competencia, de la racionalidad neoliberal y de la sociedad del cansancio en el ámbito interno de las organizaciones con relación al discurso de la ética empresarial y los dilemas morales de los trabajadores. Analizamos los discursos de 20 entrevistados y un artículo periodístico sobre la comunidad en línea antitrabajo utilizando el análisis dialógico bakhtiniano. Concluimos que todos los trabajadores entrevistados y los mencionados en el artículo periodístico se oponen a la ganancia a la vida y comparten sus insatisfacciones, vulnerabilidades y resistencias.

PALABRAS CLAVE: DIALOGISMO DISCURSIVO • ANTITRABAJO • ÉTICA • CANSANCIO.



INTRODUÇÃO

Discursos pautados na insatisfação de trabalhadores diante de dilemas morais no ambiente interno das organizações vêm transbordando as barreiras dos comentários da “rádio peão” e engajando adeptos nas mídias digitais. Testemunhos de problemas no ambiente de trabalho ganham cada vez mais visibilidade fora das organizações. Empresas estão sendo chamadas de “organizações tóxicas” (Malamud, 2018), sobretudo por prejudicarem a saúde mental de trabalhadores. Essas denúncias, ao apontarem para algumas práticas abusivas, confrontam os discursos sobre a ética corporativa, com a efetividade de suas práticas para a valorização humana. Relatos de abusos e conflitos morais nos ambientes de trabalho colocam enquanto rivais na busca pela felicidade o “lado oculto do lucro” (Barros Filho; Meucci, 2013, p.211), aliado do poder, e a “vida que vale a pena ser vivida”, desfrutada com saúde (Barros Filho; Meucci, 2010, p.204). Tal oposição ficaria mais evidente no cenário pandêmico? É o que afirmam os discursos de trabalhadores publicados em uma notícia da *BBC* sobre trabalhadores insatisfeitos e o aumento da comunidade antitrabalho, escrita por Brian O'Connor (2022) e objeto de análise deste trabalho.

A notícia destaca “a insatisfação dos trabalhadores em muitas partes do mundo, levando ao crescimento do movimento antitrabalho” (O'Connor, 2022) na plataforma digital Reddit, que agrega várias comunidades e notícias, sobretudo após o início da pandemia. “Os trabalhadores vinham mantendo um limite espantoso de tolerância a abusos praticados pelos empregadores contra eles” (O'Connor, 2022). Essa citação foi atribuída à Kate Bronfenbrenner, diretora de pesquisas sobre educação trabalhista e professora sênior na Universidade de Cornell, nos Estados Unidos. A pesquisadora completou a frase dizendo que no contexto da pandemia da covid-19 “esse abuso avançou ao ponto de arriscar suas vidas”, atestando que os trabalhadores de cargos mais baixos estiveram mais expostos ao coronavírus.

Dentre as quatro principais causas destas insatisfações, estão pontuadas na notícia: 1. as condições terríveis de sobrecarga de trabalho, motivadas pela pressão por resultados; 2. as questões éticas resultantes da exigência organizacional de práticas que considerem o lucro em primeiro lugar, causando sofrimento humano de consumidores e de trabalhadores; 3. o cansaço excessivo e acumulado que levaria os trabalhadores ao burnout e a terem problemas de saúde mental; e 4. os trabalhadores estão questionando o objetivo do trabalho e o seu propósito para a vida, uma vez que as fronteiras entre vida pessoal e profissional estão cada vez mais borradas, sobretudo após a pandemia. O filósofo Byung-Chul Han (2015) analisou as implicações dessa pressão por resultados e o apelo ao consumo em uma violência neuronal que resultou na atual *sociedade do cansaço*.

Conduzimos, em 2019, uma pesquisa que visava problematizar como, e em que medida, os executivos corporativos consomem e (re)produzem discursos sobre valores e moralidades a partir da circulação discursiva dominante sobre ética corporativa (Magri, 2020b). Nesse sentido, realizamos 20 entrevistas em profundidade com profissionais brasileiros atuantes em diversas áreas dentro das organizações (financeiro, comunicação, jurídico, recursos humanos, presidência etc.). As suas trajetórias profissionais variavam entre 11 e 46 anos de carreira (Magri, 2020b). No momento da pesquisa, os trabalhadores entrevistados pertenciam à liderança (gerentes, diretores e presidentes) de organizações brasileiras e multinacionais de diferentes setores, com sedes localizadas no Sudeste do Brasil. Entretanto, todos foram galgando posições ascendentes durante a sua trajetória.

O artigo de O'Connor (2022) confirma o levantamento de nossa pesquisa de 2019, apontando que tais abusos vinham sendo cometidos anteriormente ao cenário pandêmico. Vimos que as quatro razões apontadas pela matéria jornalística sobre o antitrabalho dialogam com os discursos sobre questões éticas e alguns conflitos morais existentes no ambiente interno das organizações brasileiras. Antes da pandemia, trabalhadores já afirmavam existir uma contradição entre o discurso da ética



corporativa e as práticas abusivas adotadas nos ambientes internos das organizações, como a frequente pressão por prazos curtos de entrega e metas altas de produtividade e desempenho (Magri, 2020b).

Os trabalhadores entrevistados na pesquisa mencionam a insatisfação com a desvalorização de vários aspectos pessoais, o que ocorre pela crescente valorização da reputação profissional como fator basilar para uma vida bem-sucedida nas corporações. Eles demonstram que há uma pressão pela busca da felicidade, manifestada em conquistas, promoções e cargos mais elevados no organograma. Os entrevistados denunciam ambientes profissionais competitivos, nocivos e agressivos; relatam conflitos éticos no ambiente interno das organizações; despreocupação com a saúde dos trabalhadores e confirmam o medo da demissão e do desemprego, além de citarem exemplos de assédios moral e sexual ocorridos nos últimos 46 anos.

Assim, impactados pelo conteúdo da notícia sobre o movimento antitrabalho na pandemia e pela nova análise do material discursivo coletado nas entrevistas com esses 20 profissionais, investigamos as seguintes questões: quais são as insatisfações que surgem nos discursos dos líderes entrevistados no que tange às práticas abusivas exercidas pelas organizações empregadoras e como dialogam com as ideologias e as formas de resistência encontradas no discurso proposto pela matéria jornalística que aborda o crescimento da comunidade online antitrabalho durante a pandemia?

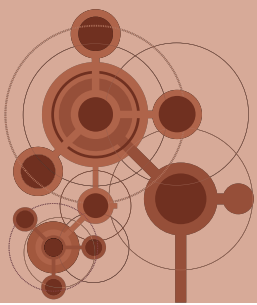
Para iniciar uma reflexão crítica sobre essas questões, adotamos como metodologia a análise dialógica de discurso, a partir de conceitos de "reflexão e refração de discursos", "palavra-signo", "ideologia oficial e do cotidiano" em Bakhtin (2010) e Volóchinov e Bakhtin (2006). Escolhemos esse caminho metodológico porque entendemos que a análise bakhtiniana nos permitirá construir um diálogo intertextual entre os discursos encontrados na matéria jornalística e suas ideologias, os discursos dos nossos entrevistados e as concepções advindas do aporte teórico articulado para o tensionamento de conceitos como *racionalidade neoliberal* (Dardot; Laval, 2016), *ideologia da competência* (Chauí, 2016), *sociedade de cansaço* (Han, 2015) e *dilema moral* (Napoli, 2014).

INSATISFAÇÕES E DILEMAS MORAIS NO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

No material discursivo coletado, os 20 entrevistados relataram que, durante a sua passagem pelo mercado de trabalho, vivenciaram situações de constrangimento, conflito moral, demissão e crises no ambiente interno das organizações, e trabalharam com temas ligados à diversidade, responsabilidade social, sustentabilidade, ética, ou reputação profissional e corporativa.

O objetivo principal da pesquisa foi construir, para o campo da comunicação organizacional, uma reflexão crítica quanto ao consumo discursivo sobre moralidades que circulam no ambiente de trabalho. Basicamente, nas nossas análises, observamos que a reputação profissional é percebida pelos entrevistados enquanto "reconhecimento" em um "sistema predominante de estima", como resultado de uma conduta ética e profissional exemplar (Honneth, 2003; Magri, 2020a). Esta percepção estimula uma prática discursiva de autovalorização da conduta e estratégias discursivas que apontam os problemas das organizações, para os quais os entrevistados teriam soluções adquiridas pela sua experiência profissional, valorizada pelo discurso reputacional. Eles compartilham de um afã de mostrar para o mundo corporativo de que modo se consideram profissionais reputáveis, bons e justos, para capitalizarem a sua carreira enquanto seu atributo mais forte de competência individual (Magri, 2020a). Essa competência individual enfraquece a tutela comunitária e traz traços do que Morin (2017) denomina *individualismo ético*.

Segundo eles, o ambiente interno pode ser mais ou menos agressivo, ou mais colaborativo, dependendo do setor de atuação, da governança interna, ou de como os líderes conduzem as relações de subordinação. Entendemos por ambiente agressivo, hostil e abusivo aqueles nos quais a competição pelas promoções e a disputa pelos resultados é acirradíssima entre chefes e subordinados e entre pares. Todos os entrevistados fazem uma distinção clara entre o discurso sobre ética corporativa dominante



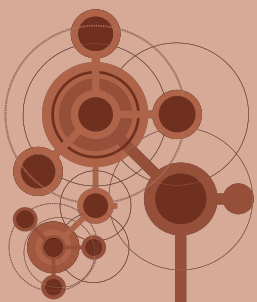
e o discurso ético no ambiente corporativo, o que é negativo para as organizações, porque ressalta a existência de conflitos e abusos e expõe as dificuldades nas relações entre empregadores e trabalhadores. Estes passam a questionar a pressão pelos resultados, intimamente atrelada à performance individual, e a denunciar o incentivo à competição e situações de sofrimento, opressão e agressões que ocorrem entre os trabalhadores.

Muitos afirmam que a busca desenfreada pelo resultado (lucro), associada à promoção para posições mais elevadas no organograma (poder) ao sonho do sucesso e à ideia de autorrealização pelo trabalho (felicidade) são fatores que têm incentivado o encobrimento de condutas permissivas nas organizações diante de irregularidades, injustiças, hostilidades e casos de assédio que causam sofrimento psíquico. Entende-se por assédio uma prática constante, constrangedora e inconveniente de humilhação e inferiorização, por meio de palavras, gestos e atos que desestabilizam o trabalhador ou a trabalhadora, podendo, inclusive, se tornar um ato de coerção, porque pode estar ligado ao medo do escárnio, da punição ou da demissão (Quais..., 2021). Segundo Han (2015, p.14), a sociedade de trabalho neoliberal estimula a assimilação dessa violência imposta pelo sistema silenciosamente, resultando muitas vezes em uma autoviolência: "Deliberadamente, faz-se um pouco de autoviolência para proteger-se de uma violência ainda maior".

Durante as entrevistas, notamos que, ao apresentarem a sua trajetória profissional, os agentes conduziam uma "autoapresentação positiva" enquanto profissionais competentes para solucionar problemas. Simultaneamente, os entrevistados faziam uma "outra apresentação negativa" das organizações e lideranças, expondo cenários problemáticos ou pontos negativos sobre "eles", no caso as empresas (van Dijk, 2012). Todos os entrevistados usaram deste recurso discursivo para valorizarem as suas competências e apresentarem conflitos internos nas organizações. Assim, para este artigo, listamos no Quadro 1 apenas as insatisfações mencionadas pelos entrevistados para fundamentar as análises.

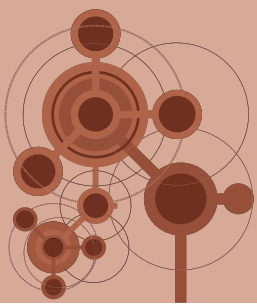
Quadro 1: Insatisfações presentes nos discursos dos executivos entrevistados

"Existem trabalhadores e líderes em organizações que não apuram denúncias, ou fingem ignorar casos e relatos de assédio sexual e moral porque as pessoas acusadas e envolvidas contribuem para o lucro da organização. Normalmente, estas pessoas exercem cargos de chefia e, se forem demitidas, o caso vai prejudicar a reputação da empresa interna e externamente."
"O mais comum, além de tratado com descaso nos últimos 30 anos, é que as mulheres sofreram e continuam sofrendo assédio sexual dentro das organizações."
"As organizações exercem pressão constante sobre prazos de entrega de resultados, muitas vezes não contribuindo com recursos para que as entregas ocorram e depois responsabilizam a performance individual dos trabalhadores pelo fracasso. A produtividade é um discurso opressivo."
"Existem muitas falhas nos monitoramentos de fraudes por parte das organizações e quando acontece um ato ilícito, a responsabilidade é sempre do trabalhador ou de um terceirizado e nunca da organização."
"Existem conflitos éticos internos relacionados à falta de empatia e tolerância com posturas individuais de pessoas de outras culturas. Os moralismos são velados."
"Trabalhadores acima dos 50 anos se sentem descartados e trabalhadores mais jovens são considerados úteis, mas inexperientes, ganhando menos. Parece existir uma valorização constante do conflito geracional nas organizações."
"As grandes organizações se colocam em uma posição de que precisam ser protegidas e defendidas pelos trabalhadores, incondicionalmente e independentemente do ato cometido pela empresa (acidentes com vítimas fatais, contaminação de solo atingindo comunidades vizinhas, situações prejudiciais aos trabalhadores, problemas de qualidade nos produtos, problemas de saúde causados aos consumidores)."



<p>"Existem chefes que abusam do tempo dos profissionais, cobrando disponibilidade 24 horas por dia. Os prazos curtos de cobrança prejudicam a reflexão e o desempenho."</p>
<p>"Organizações estimulam os trabalhadores a se ocuparem somente com o negócio e com o resultado, e não se preocuparem com os impactos das atividades da empresa para a natureza e a vida."</p>
<p>"Líderes e executivos ficam tão viciados nas lógicas do lucro que se tornam desconectados do contexto social, que se torna apenas mais uma bandeira a ser trabalhada pela comunicação e não uma preocupação concreta. Os trabalhadores estão cada vez mais conscientes disso, mas não têm um canal para manifestarem sua desconfiança."</p>
<p>"Organizações investem pouco em processos eficientes de comunicação e monitoramento para garantir a ética e medidas corretivas no ambiente interno, ou para evitar e mitigar acidentes de todos os tipos. Crises são frequentes nas organizações e os trabalhadores percebem as vulnerabilidades às quais ficam expostos."</p>
<p>"Existem líderes, mesmo em multinacionais, que adotam abertamente práticas não muito ortodoxas e opõem o discurso corporativo à prática cotidiana."</p>
<p>"Presidentes de multinacionais dizem valorizar a meritocracia (quando tratam bem um subordinado no elevador, por exemplo), mas ganham o equivalente a mil ou dois mil salários de outros trabalhadores em cargos inferiores."</p>
<p>"Organizações têm fragilidades internas e externas relacionadas à concorrência desleal no meio privado e corrupção no meio público."</p>
<p>"Nem todas as organizações agem do modo correto na remediação ambiental. O maior impulso foi dado depois que se tornou uma questão legal e reputacional para as marcas. Advogados que tentam proteger o cliente nem sempre conhecem os órgãos reguladores e os passos de remediação, bem como as implicações futuras para o negócio. Contaminações ambientais impactam o meio ambiente ao redor das empresas, prejudicam a saúde das comunidades no entorno das fábricas e a saúde dos trabalhadores que desconhecem completamente o risco que estão correndo."</p>
<p>"Mesmo existindo controles internos para a promoção de trabalhadores, sabemos que o critério que impera é subjetivo. A sua promoção depende do chefe gostar de você e também da vontade da empresa de distribuir os ganhos."</p>
<p>"Há 30 anos as empresas falam em diversidade e continuarão falando e tentam esconder isso dos jovens contratados, demitindo os mais velhos."</p>
<p>"Profissionais no mercado aceitam propina e subornam pessoas em troca de benefícios, enquanto as organizações aplicam ações de <i>compliance</i> somente para reduzir a sua punição legal em casos comprovados."</p>
<p>"Trabalhadores estão desmotivados e precisam de ajuda por não enxergarem dignidade no trabalho, sobretudo em momentos de crise econômica."</p>
<p>"Fica cada vez mais difícil para o trabalhador perceber que pode fazer a diferença no mundo a partir das suas rotinas de trabalho."</p>
<p>"Organizações pressionam pelo resultado. Elas incentivam as pessoas a agirem de modo a quebrar regras para atingir o resultado. E depois punem essas pessoas porque dizem que a organização ofereceu o treinamento do código de ética."</p>
<p>"Dentro das organizações, uma coisa é certa: a obediência. Se o trabalhador não cumprir as ordens, ou vai ser demitido ou vai sofrer, até pedir demissão. Pedir demissão afeta menos o lucro da empresa."</p>
<p>"Os líderes estão interessados em seus bônus, as organizações somente se interessam pelo lucro, e fazem a promoção de anúncios de lucro e de sucesso. A sociedade já percebeu isso, diante de tantos casos de fracassos. Profissionais mais jovens vão se arrepender no futuro de não dizer 'não' para os chefes que obrigam a divulgar dados mentirosos, ou em conflito com os valores individuais ou sociais."</p>

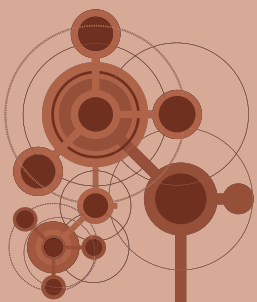
Fonte: elaborado pelos autores.



Notamos que essas insatisfações são postuladas por eles contra as práticas que consideram abusivas e como resistência a elas, pois levam os trabalhadores a perceberem os seus dilemas morais. Segundo Napoli (2014, p.200), o dilema é a situação na qual se está "diante de pelo menos duas alternativas de ação, e à primeira vista não se sabe ou não se tem argumentos para decidir por uma ou por outra". Segundo o filósofo, "essa situação pode se tornar uma aflição de cunho moral" que pode durar toda a vida. Para ele, os dilemas morais "podem se caracterizar pelos seguintes aspectos: um agente se encontra em uma situação na qual ele estaria moralmente obrigado a praticar, no mínimo, duas ações opostas" e, embora possa praticar cada uma das ações separadamente, sente que "não pode praticar todas ao mesmo tempo, logo as ações parecem conflitantes entre si" (Napoli, 2014, p.200-201). O conflito moral, diz Napoli (2014), expõe valores morais conflitantes e independentemente da ação que se tome, o agente vai entender que incorreu em um erro. No Quadro 2, apresentamos as citações de alguns dilemas morais que os entrevistados vivenciaram durante suas trajetórias pelos ambientes organizacionais. Verificamos que os executivos corporativos consomem estes discursos morais sobre seus dilemas como indexadores simbólicos para a autovalorização mercadológica e reprodução do seu diferencial competitivo enquanto profissionais competentes e para preservar seu vínculo empregatício.

Quadro 2: Dilemas morais – ambiente interno das organizações

"[...] quando uma empresa pede para você fazer uma ação que você sabe que está errada, você sofre. Eu sofro fisicamente. Eu choro. Eu comecei a entender isso. Por que eu choro? Porque está errado."
"Ética profissional é aquela que você diz: 'daqui eu não passo'. É quando você diz 'não vale o sacrifício'. Eu demorei a entender. Até que eu percebi por que é que eu pedia demissão."
"A gente não conseguia ir ao banheiro sem estar com o celular junto. Porque as pessoas de lá, os diretores e tudo o mais achavam que você deveria estar disponível o tempo todo. Tem também esse ponto que é meio delicado. Mas, por outro lado, são empresas que pagam superbem. Levando em conta o fato de você ser bem avaliado, tem tudo isso."
"Eu sabia que eu ia divulgar algo que não era verdadeiro e recebi uma ordem para divulgar e não tive como falar não. Isso me doeu muito. Até hoje eu reflito sobre isso, assim. A gente tem muitos dilemas ao longo da carreira, mas eu era nova e isso me pegou muito. Eu até questioneei. Não é certo divulgar isso, não está certo. 'Mas eu estou mandando', disse o chefe. E isso me pegou muito. Até hoje, eu penso sobre isso."
"No mercado corporativo, algumas empresas, elas tendem a tensionar uma linha imaginária que você tem de relação com o mercado e com o interno. Ela sempre quer que você vá além dessa linha. Quem estabelece essa linha é você. Se ela fizer você ir além dessa linha, alguma coisa está errada. Ou você estabeleceu uma linha muito baixa, ou a empresa está te levando para um caminho que não é bacana. Tem que saber discernir qual é o momento de abandonar essa história."
"Ele fazia assédio sexual nas moças que ele estava tentando contratar para a organização. Ele era ligado politicamente e eu simplesmente informei que: ou ele saía, ou eu mesmo não estaria lá. Enfim, já teve destes conflitos. Esses conflitos acontecem."
"Porque olha, logo no começo na empresa, lá atrás, a gente teve problema de assédio sexual e o gestor nunca foi punido. Inclusive ele era promovido, diziam: 'se não dá certo aqui, vamos levar ele para outro estado'. Ele era protegido sempre que havia uma denúncia. Acho que chegou a ter umas três denúncias onde ele tinha passado e só trocavam ele de lugar. E então, quem ia fazer denúncia?"
"Tenho acesso a informações que impactam a vida das pessoas que elas não têm. Esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é: quais são os efeitos e consequências dessa informação que eu tenho. Sei que aqui tem um problema ambiental, esse problema atinge a área externa e pode causar um problema de saúde a esse conjunto de pessoas e que elas não sabem. Elas são inocentes. Fica na gente essa coisa. Muito bem, tenho uma informação e preciso ver como criar uma solução para protegê-las."



"Eu sempre fui uma pessoa focada. Então, tenho que entregar. Vou entregar aquele trabalho e tentar chegar naquele resultado e tentar fazer a política da boa vizinhança. Então, óbvio que a gente tem que engolir sapo e tudo mais e eu não sou daquelas pessoas de arranjar grandes problemas. Tento fazer conciliações e alianças daquela do tipo 'construa muros, mas construa pontes para poder circular e pedir as coisas'."

"Porque eu precisava ser forte. Uma mulher no meio dos homens e depois eu era a única mulher entre 12 homens. Me custava muito. O presidente me falava 'você precisa ser menos general e mais embaixadora', você precisa saber negociar. Mas eu ia até um certo ponto e eu falava: 'isso eu não quero fazer'."

"E aí caiu a ficha para todos que a gente não passava de um número. Até aquele momento a gente acreditava realmente que era parte daquilo e que parte daquele negócio era seu, entre aspas. Mas quando precisou e entrou numa crise enorme, você virou um número e no dia seguinte, muitos foram demitidos."

"Porque ter um futuro profissional na idade que eu tenho já é uma perspectiva legal. Ter futuro. Porque normalmente se a gente pegar a árvore brasileira, eu já deveria estar morto. Tá certo? Ter futuro já é interessante. Ser profissional é uma coisa complicada no Brasil. Você morre aos 50 anos no mercado de publicidade. Ou seja, é decretada a sua morte, comportamental, social, política, empresarial."

"e ele falou: 'você vai fazer'. Eu falei: 'não, não vou fazer'. Daí chamei um outro diretor que eu tinha confiança, falei, está acontecendo isso, isso e isso e essa é a razão da minha demissão. No mesmo dia, eu me demiti."

Fonte: elaborado pelos autores.

Bakhtin e Volóchinov (2006, p.124) postulam que "toda enunciação pode seguir duas orientações: ou em direção ao sujeito, ou a partir dele à ideologia". Segundo van Dijk (2015, p.54), "as ideologias são sistemas de crenças compartilhadas por grupos com a finalidade de promover seus interesses e orientar suas práticas sociais e políticas". Assim, notamos, nos discursos dos entrevistados, a presença do que a filósofa Marilena Chaui denominou *ideologia da competência*. Para Chaui (2016, p.57), no discurso competente, a organização se considera a base da racionalidade. Ela é: "competente, enquanto os indivíduos são incompetentes, objetos sociais conduzidos, dirigidos e manipulados pela organização". Para a maioria dos entrevistados, a incompetência é um caminho perigoso, pois leva à demissão. No entanto, atribuem às organizações a competência para resolver esses conflitos, à medida que optem por contratar profissionais com experiência. Verificamos que os medos da demissão e do desemprego se encontram presentes na autopromoção da carreira, nas situações de conflito e no enfrentamento de dilemas morais. A demissão é um risco que os posicionaria do lado de fora do mundo corporativo, impedindo-os de competir no jogo do mercado. Segundo Dardot e Laval (2016, p.213), a educação e a formação profissional são "vistas como escudos que protegem do desemprego e aumentam a 'empregabilidade'". Segundo os autores, o indivíduo, dentro da perspectiva neoliberal, precisa fazer valer estes investimentos. Ele deve, portanto,

[...] mostrar constantemente o seu valor para merecer as condições de sua existência. A vida é uma perpétua gestão de riscos que exige rigorosa abstenção de práticas perigosas, autocontrole permanente e regulação do próprio comportamento, misturando ascetismo e flexibilidade. (Dardot; Laval, 2016, p.213)

Notamos que o sofrimento se constitui no conflito entre dois julgamentos morais opostos: a convivência harmônica com os pares, subordinados e líderes, buscando o lucro para a organização – ação cuja finalidade é ser promovido, subir na carreira, manter o vínculo empregatício, ser bem-sucedido e ganhar autonomia financeira – e a convivência harmônica diante de seus valores morais – cuja finalidade seria a autorrealização e preservação de princípios. Muitas vezes relatam chorar no escritório, situações de assédio ou pedidos de demissão. A proteção mais imediata contra este sofrimento, demonstrada pelo discurso desses trabalhadores, foi o distanciamento em relação aos outros e a adoção de uma postura de solidão voluntária na busca pela felicidade pela conquista individual. Freud (2010) afirma que, por meio de comportamentos, os seres humanos revelam seus propósitos e o que deles desejam alcançar. Para o autor, se fizermos uma pergunta sobre qual seria o propósito de vida, a resposta mais encontrada seria que aspiramos à felicidade. Tanto a busca pelo propósito de vida, ligada ao mundo corporativo,



quanto esse tipo de dilema moral construíram narrativas produzidas a partir do consumo dos discursos morais que constituem os vínculos éticos entre trabalhadores entrevistados em um anseio por felicidade. Entretanto, essa busca acaba se tornando um sofrimento, característico do imperativo da felicidade no capitalismo contemporâneo (Freire Filho, 2010).

Visto que o desempenho é de total responsabilidade do indivíduo, e que cabe a ele a gestão da sua produtividade para ser bem avaliado pelos seus superiores, o isolamento é parte da conquista. O trabalhador é responsável pela sua autogestão, precisa empreender e governar a si mesmo, passando a gerir a sua conduta como se fosse uma empresa (Dardot; Laval, 2016). A sua meta de trabalho se torna alcançar a felicidade como resultado da autorrealização profissional. As análises teóricas de Chauí (2016), Dardot e Laval (2016) explicam o surgimento patológico da sociedade do cansaço descrita por Han (2015, p.29-30),

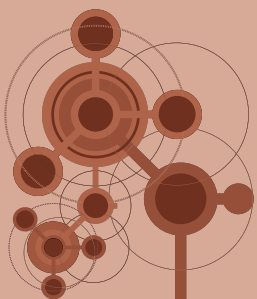
Assim, o sujeito de desempenho se entrega à liberdade coercitiva ou à livre coerção de maximizar o desempenho. O excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração. Essa é mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade.

Essa busca individual baseada no imperativo da felicidade diminui as possibilidades de uma reflexão ética que tenha uma proposta menos julgadora da conduta particular e mais consciente das necessidades intersubjetivas (Freire Filho, 2010). Referimo-nos à construção dos vínculos morais para uma felicidade compartilhada, ou o que se poderia definir como o bem comum dos trabalhadores nas organizações (Cortina; Martinez, 2005; Peres-Neto, 2018). Esta ausência da preocupação da maioria dos entrevistados com o bem comum global dos trabalhadores e a falta de práticas coletivas adotadas no ambiente interno das organizações são uma grande vulnerabilidade imposta pelo consumo dos discursos oficiais das empresas sobre a ética corporativa. Os discursos apresentados nos Quadros 1 e 2 trazem elementos da ideologia da competência e delegam às organizações a resolução dos conflitos, dificultando mudanças efetivas diante das insatisfações e das condições abusivas e hostis das quais são os agentes e às quais estão submetidos.

ANTITRABALHO NA PANDEMIA: DISCURSOS E IDEOLOGIAS A PARTIR DO TEXTO JORNALÍSTICO

A notícia "'Antitrabalho': o movimento que ganhou força na pandemia e se espalha por comunidades online" foi escrita por Brian O'Connor e publicada na *BBC News*, em 2022, integrando a realidade contemporânea do jornalismo digital. Deste modo, a veiculação desses textos ocorre no ambiente da internet e ultrapassa a produção inicial. A notícia versa sobre uma comunidade online, a r/antiwork, ativa na "plataforma capitalista" (Srnicsek, 2017, p.25) Reddit. A própria notícia afirma que "a comunidade contém uma mescla de narrativas pessoais sobre pedidos de demissão, criação de mudanças em locais de trabalho hostis, defesa de greves trabalhistas em andamento, organização trabalhista e formas que as pessoas podem buscar para advogar em causa própria" (O'Connor, 2022).

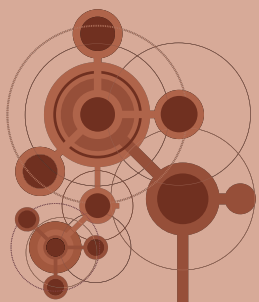
O texto encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira, relata a insatisfação dos trabalhadores e como essa frustração com os modelos atuais de emprego ajudaram a formar o movimento antitrabalho. Na segunda, com o subtítulo "Rejeição visceral do trabalho", a notícia apresenta o crescimento do r/antiwork durante a pandemia. Na terceira, sob o título "Interrupção do trabalho como conhecemos", o texto afirma que o cenário pandêmico contribuiu para o aumento da hostilidade no ambiente interno das organizações. E, na quarta, "Parece um grande momento para nós", o discurso da notícia nos leva à conclusão de que "os movimentos trabalhistas do passado indicaram que momentos de oportunidade podem gerar alguma mudança, mesmo que seja gradual ou por curto período" (O'Connor, 2022). O desfecho da matéria traz uma citação do moderador do r/antiwork que diz que o "movimento é uma pequena parte do que ele espera que venha a se tornar um esforço maior" e que espera "poder facilitar [esse processo] para as gerações futuras".



Segundo Bakhtin (2010), todo discurso reflete e refrata aspectos da realidade concreta e das suas condições de existência, portanto, ele é enunciado em resposta a outro discurso. Neste sentido, observamos que a notícia, publicada por organizações midiáticas capitalistas, reflete o discurso que reforça a lógica da preservação do sistema em resposta às críticas recebidas. São três argumentos centrais apresentados na notícia que acabam por contribuir para essa lógica de preservação: 1. o antitrabalho seria um movimento que "baseia-se nas críticas econômicas anarquistas e socialistas" de apoiadores que acreditam que "as pessoas deveriam organizar-se e trabalhar apenas o necessário, em vez de trabalhar por longas horas para gerar excesso de bens ou capital" e que "isso não significa que o trabalho deva deixar de existir" (O'Connor, 2022); 2. existem sinais de que os empregadores estão "começando a reagir com melhorias crescentes"; e 3. "é muito cedo para dizer se essa comunidade online poderá causar impactos mensuráveis sobre os direitos trabalhistas" porque "os movimentos trabalhistas do passado indicam que momentos de oportunidade podem gerar alguma mudança, mesmo que seja gradual ou por curto período". Assim, o discurso da notícia afirma que o antitrabalho não se trata do resultado de uma falha do sistema nas relações de trabalho, nem de gatilho para uma ameaça ao sistema ou do prenúncio de uma transformação significativa. A matéria sugere, implicitamente, que essas insatisfações justificariam as lógicas da ideologia da competência e da racionalidade neoliberal para a produção de um indivíduo-empresa, "empreendedor de si", que trabalhe sem vínculos empregatícios tradicionais, com mais tempo e sem direitos trabalhistas.

Mas a notícia refrata outros discursos como o de que "muitos trabalhadores estão frustrados com a natureza da relação de emprego" e questionam o "objetivo do trabalho". Ela traz citações diretas de profissionais testemunham sobre o que chamam de "terríveis condições de trabalho", como ser forçado a trabalhar mesmo estando doente, um cansaço excessivo, o burnout e o enfrentamento de dilemas morais tais quais a ameaça de ser demitido se "fornecesse certas informações úteis" aos clientes que não estava autorizado a revelar. Neste ponto, a notícia afirma que "trabalhadores deixando seus empregos em busca de melhores opções vêm batendo recordes em muitos países". Assim, estes discursos refratados dialogam com as insatisfações e dilemas morais pontuados pelos entrevistados da nossa pesquisa. Tais dilemas se tornam estopim para que os trabalhadores se demitam, como um ato de resistência, mesmo que em seus discursos apontem para uma "ideologia do cotidiano", que, segundo Volóchinov e Bakhtin (2006, p.124-125), "são mais móveis e sensíveis que as ideologias constituídas. São capazes de repercutir as mudanças da infraestrutura socioeconômica mais rápida e mais distintamente". Assim, as ideologias do cotidiano apresentam características mais flexíveis, por surgirem nos movimentos sociais a partir de condições concretas que afetam a realidade das pessoas. Notamos que, diferentemente do caso dos entrevistados da nossa pesquisa, os participantes da comunidade r/antiwork compartilham as suas insatisfações e até organizaram ações coletivas. Uma notícia publicada no site da rádio americana NPR pontua que "alguns usuários da comunidade r/antiwork compartilham ideias sobre como apoiar movimentos grevistas, como a disputa trabalhista da Kellogg's no final do ano passado, nos Estados Unidos" (Franklin, 2021).

Deste modo, estas formas de enfrentamento ao imperativo da felicidade pelo trabalho e a busca coletiva pelo enfrentamento destes sofrimentos, antes restritos aos ambientes internos das organizações, agora nos trazem aspectos de uma ideologia do cotidiano antitrabalho. A notícia afirma ainda que "Após dois anos de pandemia, os trabalhadores de todo o mundo estão mais cansados. [...] Problemas de saúde mental e burnout são comuns, particularmente entre os trabalhadores essenciais e com salários mais baixos" (O'Connor, 2022), e que os trabalhadores estão discutindo essas questões, se articulando e desabafando no ambiente da plataforma Reddit, ao seguir o r/antiwork. Para Bakhtin e Volóchinov (2006, p.38), toda palavra-signo é "fenômeno ideológico por excelência". Desta forma, a palavra "cansaço", na matéria, dialoga com o conceito de *sociedade do cansaço*, cunhado por Byung-Chul Han (2015). Han (2015) aborda a presença, na contemporaneidade, de um excesso de positividade que se apresenta pela hiperatividade, que caracteriza uma sociedade que se apoia no indivíduo competente neoliberal. Trata-se de um "cansaço solitário", voltado para o desempenho (Han, 2015, p.71). Para elevar a produtividade, a sociedade migra do paradigma da disciplina para o do desempenho (Han, 2015). É o que percebemos na fala de nossos entrevistados quando mencionam a pressão por resultados e a sua competência em produzi-los. Para Han (2015), o paradigma do desempenho acabou por gerar uma



"violência neuronal" que se manifesta na forma de burnout, depressão, ansiedade e, conseqüentemente, de cansaço. O autor ainda afirma que cada época desenvolve "enfermidades fundamentais" – as neuronais seriam as doenças do contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questionamos neste artigo quais são as insatisfações que surgem nos discursos dos 20 líderes e trabalhadores entrevistados e nas comunidades online antitrabalho, no que tange às práticas abusivas exercidas pelas organizações e suas vulnerabilidades. Assim, identificamos que as insatisfações dos entrevistados estão relacionadas a contradições entre o discurso sobre ética corporativa, promovido pelas organizações para a preservação do sistema, e as práticas abusivas voltadas para a pressão por resultados, que acabam por gerar uma oposição entre os ideários de lucro e vida no que se refere à conquista da felicidade. Tal oposição aparece mencionada nos seus dilemas morais como conflitos éticos. Contudo, as insatisfações não são compartilhadas entre eles – a ideologia da competência, o engajamento nas lógicas de uma racionalidade neoliberal e o individualismo ético contribuem para o enfretamento solitário dos seus sofrimentos, o que acarreta uma vulnerabilidade na identificação do que seria agir coletivamente em defesa do bem comum no ambiente interno das organizações. Essa vulnerabilidade e as insatisfações que descrevemos anteriormente dialogam com os discursos refletidos e refratados na notícia publicada pela *BBC News* sobre a comunidade online antitrabalho que atua na plataforma digital Reddit. Observamos dois aspectos: 1. há, na ideologia do cotidiano, uma resistência ao sofrimento causado no ambiente de trabalho que se apresenta como manifestação dos dilemas morais compartilhados na plataforma; 2. o cenário da pandemia ofereceu a pausa, uma resistência à hiperatividade do desempenho e provocou o questionamento do imperativo da felicidade. O distanciamento social se combinou com a tomada de consciência do sofrimento no trabalho, atribuindo as causas dos problemas de saúde mental às cobranças e pressões em ambientes organizacionais abusivos.

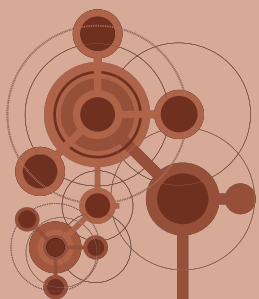
Alguns adeptos do antitrabalho, como Doreen Ford, apostam que "o trabalho é maior fonte de sofrimento no mundo" e questionam se "o trabalho tem de fato ajudado as pessoas a ter uma vida melhor" (Who..., 2022). Ela problematiza o seguinte: se não estivessem empregadas nas organizações, assujeitadas às suas lógicas, voltadas para o lucro do sistema capitalista e escravizadas pelo salário, será que as pessoas não teriam mais tempo e liberdade para se dedicarem a outras atividades e causas mais relevantes para as suas vidas e o planeta?

Assim, finalizamos este texto, mas iniciamos uma outra discussão. Provavelmente a pandemia despertou o que Han (2015) chama de *sujeito imunológico*, ou seja, uma nova versão de inatividade que traz uma perspectiva de alteridade e coletividade para os dilemas morais no ambiente das organizações. Talvez essa nova época imunológica (pandêmica) tenha gerado, no seu estado de intermitência, uma pausa contemplativa, inaugurando uma nova pedagogia para compreender os dilemas morais. Quem sabe se o cansaço saturou tanta gente que trabalha nas organizações, provocando-as a transpor os seus dilemas morais? E, assim, um dos nossos entrevistados recomendou, antes de pedir demissão: "quem sabe se o que aconteceu comigo é que eu não esperei a hora acontecer e agi. E, parafraseando a música de Geraldo Vandré, 'quem sabe faz a hora, não espera acontecer'".

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail. *Questões de literatura e estética* – a teoria do romance. São Paulo: Hucitec, 2010.

BAKHTIN, Mikhail; VOLÓCHINOV, Valentin N. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 2006.



BARROS FILHO, Clóvis. *A vida que vale à pena ser vivida*. Petrópolis: Vozes, 2010.

BARROS FILHO, Clóvis; MEUCCI, Arthur. *O executivo e o martelo*. São Paulo: HSM, 2013.

CHAUÍ, Marilena. *A ideologia da competência*. São Paulo: Autêntica, 2016.

CORTINA, Adela; MARTINEZ Emilio. *Ética*. São Paulo: Loyola, 2005.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

FRANKLIN, Jonathan. Redditors are spamming Kellogg's job portal in solidarity with its striking workers. *NPR*, Washington, DC, 2021. Disponível em: <https://n.pr/3abT9Bg>. Acesso em: 18 fev. 2022.

FREIRE FILHO, João. *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*. Porto Alegre: LP&M, 2010.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.

HONNETH, Axel. *A luta por reconhecimento*. São Paulo: Editora 34, 2003.

MAGRI, Sheila M. C. *Consumo de discursos morais para a construção da reputação profissional: uma reflexão sobre valores de executivos do mundo corporativo*. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020a.

MAGRI, Sheila M. C. *Porta-vozes do capital: como os líderes corporativos consomem discursos morais sobre reputação e ética*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020b.

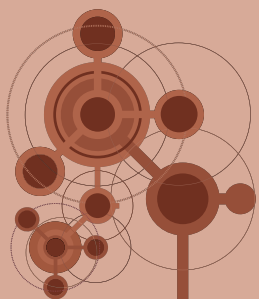
MALAMUD, Silvia. Empresas tóxicas, sim elas existem. *Eu Sem Fronteiras*, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3wLzZoj>. Acesso em: 18 fev. 2022.

MORIN, Edgar. *O método 6 – ética*. Porto Alegre: Sulina, 2017.

NAPOLI, Ricardo Bins di. Dilemas morais. In: TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de ética – questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014. p.200-221.

O'CONNOR, Brian. "Antitrabalho": o movimento que ganhou força na pandemia e se espalha por comunidades online. *BBC News*, New York, 7 fev. 2022. Disponível em: <https://bbc.in/3yTv9gl>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PERES-NETO, Luiz. Ética, comunicação e consumo: um mapa para pensar os desafios da privacidade em rede. In: PERES-NETO, Luiz; CORRAL, Joan Botella (org.). *Éticas em rede: políticas de privacidades e moralidades públicas*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2018. p.14-33.



QUAIS são os principais tipos de assédio? Entenda. *S2 Consultoria*, São Paulo, 1 jul. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/39ZkMxC>. Acesso em: 18 fev. 2022.

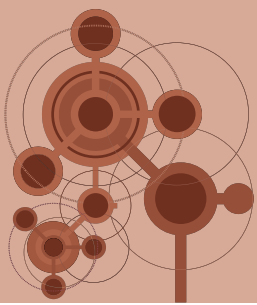
SRNICEK, Nick. *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press, 2017.

VAN DIJK, Teun. Critical discourse analysis. In: SCHIFFRIN, Deborah; TANNEN, Deborah; HAMILTON, Heidi E. (ed.). *The handbook of discourse analysis*. Malden: Blackwell, 2015. p.352-371.

VAN DIJK, Teun. A. *Discurso e poder*. Organização de Karina Falcone Hoffnagel. São Paulo: Contexto, 2012.

WHO is Doreen Ford in Reddit? Abolish work movement gains supporters. *NewsRandom*, [s.l.], 25 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3PD88ER>. Acesso em: 18 fev. 2022.

Artigo recebido em 27.02.2022 e aprovado em 05.05.2022



Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH

Diversity or maintenance of power structures? Reflections on the organizational communication of the MMFDH

¿Diversidad o mantenimiento de estructuras de poder? Reflexiones sobre la comunicación organizativa del MMFDH



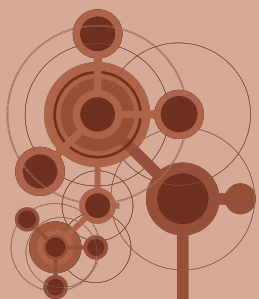
Tamires Ferreira Coêlho

- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Professora adjunta do Departamento de Comunicação da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
- Vice coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFMT.
- Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Política e Cidadania (Ciclo-UFMT).
- E-mail: tamires.coelho@ufmt.br



Isabella Szabor Machado Mustafé

- Mestranda em Comunicação, Cultura e Cidadania na Universidade Federal de Goiás (UFG).
- Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela UFG.
- Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Política e Cidadania da Universidade Federal de Mato Grosso (Ciclo-UFMT).
- Bolsista com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – Código de Financiamento 001.
- E-mail: szabor.isa@gmail.com



Resumo

Este artigo busca compreender como o discurso organizacional do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, por meio de sua produção publicitária, faz emergir vestígios da comunicação interna da administração ministerial, a partir de estratégias de abordagem da diversidade na comunicação das secretarias. A metodologia é uma pesquisa exploratória que mapeou campanhas implementadas na primeira metade da gestão bolsonarista. A presença pontual de pessoas diversas não significa mudança sistemática da comunicação, tampouco da gestão organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • DIVERSIDADE • MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS.

Abstract

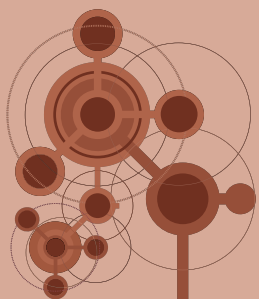
This article investigates how the organizational discourse of the Ministry of Women, Family and Human Rights (MMFDH), with its advertising production, brings out vestiges of the internal communication of the ministerial administration, based on strategies to approach diversity in communication of the secretariats. The methodology is exploratory research that mapped campaigns implemented in the first half of the Bolsonaro's administration (2019 and 2020). The punctual presence of different people does not mean a systematic change in communication or in organizational management.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC COMMUNICATION • DIVERSITY • MINISTRY OF WOMEN, FAMILY AND HUMAN RIGHTS.

Resumen

Este trabajo pretende comprender cómo el discurso organizacional del Ministerio de la Mujer, la Familia y los Derechos Humanos brasileño, a través de su producción publicitaria, revela vestigios de la comunicación interna de la gestión ministerial a partir de estrategias de abordaje de la diversidad en la comunicación de las secretarías. La metodología es una investigación exploratoria que mapeó campañas implementadas en la primera mitad de la administración de Bolsonaro. La presencia puntual de diferentes personas no significa un cambio sistemático en la comunicación o en la gestión organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN PÚBLICA • DIVERSIDAD • MINISTERIO DE LA MUJER, LA FAMILIA Y LOS DERECHOS HUMANOS.



INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 54% da população brasileira é de pessoas negras (Conheça..., 2010), mas essa proporção não se reflete na ocupação de cargos de liderança no mercado de trabalho (Menos..., 2020) ou na política (Afonso, 2019), principalmente quando se faz um recorte de gênero e se observa o caso das mulheres racializadas (Guimarães; Buono, 2021). Além disso, dados do último censo do IBGE (Conheça..., 2010) mostram que 23,9% da população tem algum tipo de deficiência visual, auditiva, motora e mental ou intelectual, e essa parcela também não tem representatividade nos espaços de decisão na sociedade.

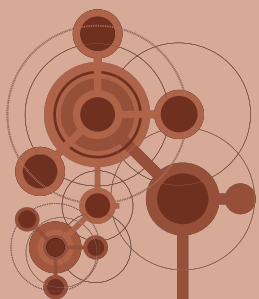
As categorias sociais relativas a raça e deficiência¹ são exemplos, mas a desigualdade se estende a todos os grupos sub-representados e historicamente excluídos, manifestando-se tanto na composição do organograma e da estrutura interna das organizações quanto na representação e representatividade em produtos comunicacionais. Vale ressaltar que produtos midiáticos se configuram como lugares de poder e estão “sujeitos à reprodução e reforço de dinâmicas de opressão interseccionais” (Carrera, 2021, p.6). A partir da provocação feita por Campos (2019, p.374), “se não há diversidade nas equipes – diversidade de raça, de gênero, de orientação sexual etc. –, como retratar a diversidade nas campanhas publicitárias?”, compreendemos que a diversidade envolve mais que a mera representação de corpos e sujeitos diversos na comunicação: abrange a composição de uma equipe formada por mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTI+² e pessoas que experienciam e expressam suas demandas sociais e reivindicações, bem como o comprometimento da organização com o reconhecimento das diferenças e a promoção da inclusão social, instaurando espaços para diálogo, resistência e trocas, principalmente para a escuta. Associamos, de forma crítica, a representação da diversidade com os indícios de gestão de diversidade nas organizações.

Pensar diversidades “envolve refletir sobre a multiplicidade de identidades e características que nos habitam”, porém, “no contexto organizacional, é comum que se dê foco nas dimensões que, muitas vezes, suscitam preconceitos e representam dificuldades para a inclusão nas empresas” (Sales; Ferrari, 2019, p.178). Trata-se de uma discussão complexa, repleta de desafios no campo mercadológico, e é necessário que ela alcance organizações governamentais como o Poder Executivo, uma vez que envolve a elaboração de políticas públicas e de comunicação, realizadas por pessoas para outras pessoas e, “se elas não se libertam de visões preconceituosas, suas práticas contaminam negativamente o clima organizacional e violam os princípios do eixo cívico da cidadania” (Peruzzo, 2019, p.41).

Este artigo, ainda que não observe diretamente dinâmicas internas do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), apresenta reflexões sobre a representação da diversidade em seus materiais comunicacionais, como campanhas publicitárias e personagens. Analisamos a presença (ou não) da diversidade na equipe, bem como os vestígios da sua comunicação interna, por compreendermos que a representação da diversidade necessita de uma comunicação organizacional aberta ao diálogo, com espaço para reconhecimento das diferenças e expressão de demandas pelos próprios sujeitos, não por porta-vozes. Buscamos compreender como o discurso organizacional do MMFDH, por meio de sua produção publicitária,

1 Estudos interseccionais, como o de Collins e Bilge (2021), costumam nomear a categoria “capacidade”. Textos de Carrera (2021) utilizam “deficiência”. Optamos pelo último por nos recusarmos a classificar a partir de supostas “capacidades” que diferenciam pessoas com e sem deficiências e por considerarmos que abordar a diversidade em função de supostas capacidades torna-se contraditório diante das demandas dos movimentos de Pessoas com Deficiência (PcD). Consideramos ainda que “deficiência” tampouco seria o mais adequado, apesar de a Lei Brasileira de Inclusão instituir a nomenclatura “pessoa com deficiência” para reconhecer a pessoa antes da deficiência. Contudo, quando utilizamos “deficiência”, não reduzimos a pessoa à deficiência; ressalta-se essa característica como categoria, assim como raça, por ser um elemento que envolve desigualdades estruturais e luta por direitos.

2 Lésbicas, Bissexuais, Gays, Travestis, Transexuais, Transgêneros, Intersexuais e outros grupos cuja identidade de gênero, orientação sexual ou expressão de gênero não são consideradas cis-heteronormativas.



faz emergir indícios da comunicação interna da administração ministerial, visto que, mesmo que as campanhas selecionadas entre 2019 e 2020 tenham objetivos específicos, “essas mensagens agregam elementos de sua cultura organizacional e de sua identidade” (Silva, 2015, p.174)³. Para isso, entende-se a diversidade nas organizações como uma temática relevante, principalmente ao tratar das categorias sociais de raça, gênero, orientação sexual e deficiência, em que representantes dos grupos e movimentos têm se mobilizado e demandado maior participação efetiva em âmbito governamental, sobretudo em espaços de tomada de decisões.

Parte-se de questionamentos propostos por Moriceau (2019, p.28) acerca da comunicação organizacional e dos direitos humanos: “O que é que a comunicação organizacional performa, que discurso é por ela transmitido?” e “a linguagem da administração e da comunicação organizacional não está contaminada por palavras e teorias que possam se opor aos direitos humanos, mesmo que afirmem o contrário?”. A comunicação organizacional, portanto, é complexa, tem nuances e pode apresentar elementos contraditórios, por isso, requer um olhar cuidadoso e atento para o discurso organizacional, bem como para a composição administrativa organizacional.

Ao observar a representação de diversidade em peças publicitárias da comunicação governamental do MMFDH, as reflexões de Moriceau levam a indagar em que medida essa diversidade representada no discurso organizacional materializado nas campanhas é coerente com o ambiente interno, com uma produção publicitária elaborada por uma equipe diversa, ou se a positividade presente no discurso dissimula uma comunicação interna autoritária, com porta-vozes dos grupos minoritários apresentados nas peças em contraste com monólogos do alto escalão.

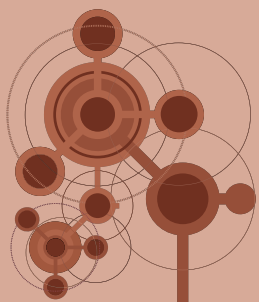
A inquietação sobre o tema surgiu de uma pesquisa exploratória realizada na dissertação em andamento, que investiga as estratégias discursivas e as (im)possibilidades de cidadania articuladas aos sentidos de família nas campanhas do MMFDH. Como um momento para “investir em planejamento, construção e realização de sucessivas aproximações ao concreto empírico, a partir de várias angulações possíveis” (Bonin, 2008, p.125), a pesquisa exploratória possibilitou conhecer o universo do objeto empírico de referência – campanhas publicitárias do MMFDH lançadas entre 2019 e 2020 – e obter insights, reflexões e questionamentos fundamentais para a investigação.

Para explorar o contexto da amostra, foi realizada uma breve busca do histórico do MMFDH e um mapeamento (feito entre 28 de outubro e 14 de dezembro de 2020) de todas as campanhas de comunicação lançadas pelo ministério entre 2019 e 2020. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental: um levantamento das políticas públicas, ações e programas lançados pelo MMFDH por meio de suas nove divisões durante o período abordado, tendo como documentos de referência os vídeos das campanhas de 200 e 300 dias⁴ e os sites oficiais do governo federal, por se constituírem como pronunciamento oficial acerca das ações e espaço centralizador de informações no meio digital. A partir das políticas levantadas, observamos se havia campanhas de divulgação vinculadas às ações e a suas respectivas peças de comunicação. Todos os dados extraídos foram documentados em uma planilha e detalhados por secretarias, originando nove subseções⁵. As peças das campanhas foram divididas entre imagem e som (filmes), imagem e texto (cartazes, cards para redes sociais, cartilhas etc.) e apenas som (spots de rádio). O resultado quantitativo do levantamento será apresentado no tópico “Reflexões sobre o volume de campanhas publicitárias”.

3 Silva (2015, p.182) explica que a identidade organizacional é formada “em um contexto amplo, de construção do próprio discurso das organizações, e, em última instância, da própria realidade”.

4 Vídeos compilados das realizações do governo nos respectivos períodos.

5 O organograma do MMFDH é composto por oito secretarias: 1. Secretaria Nacional de Política para as Mulheres (SNPM); 2. Secretaria Nacional da Família (SNF); 3. Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNDA); 4. Secretaria Nacional da Juventude (SNJ); 5. Secretaria Nacional de Proteção Global (SNPG); 6. Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD); 7. Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa (SNPI); e 8. Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SNPIR) – esta última foi a única secretaria sem campanhas oficiais de comunicação. Para esta pesquisa, considera-se a Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (canal de denúncias composto pelo Disque 100, Ligue 180 e pelo aplicativo Direitos Humanos Brasil) como a nona divisão, visto que há campanhas específicas que incentivam denúncias de violações dos direitos humanos.



Desse movimento exploratório, destacamos três pontos principais. O primeiro é a diversidade nas peças de comunicação, que levou a indagar sobre o contexto dessa representação, a adequação e a coerência com as práticas da organização. Este ponto, por sua vez, levou-nos a investigar o segundo, constituído pela presença, ausência e pertinência da composição da equipe do MMFDH, tendo em vista que a representação da diversidade em campanhas se associa com a diversidade nas equipes (Campos, 2019). Uma vez que a representação da diversidade envolve uma comunicação organizacional dialógica, com espaço para reconhecimento e vivência de diferenças, emergiram como terceiro ponto as reflexões sobre o volume exacerbado de campanhas publicitárias lançadas pelo MMFDH durante o período observado, o que nos dá indícios de uma produção compartimentalizada, portanto, mais próxima de orientações verticais dos dirigentes do que de decisões coletivas que aproveitam a transversalidade das pautas entre as pastas.

O MMFDH é responsável por elaborar e implementar políticas públicas relacionadas aos direitos de crianças, adolescentes, pessoas idosas, mulheres, pessoas negras, população LGBTI+, pessoas com deficiência, assim como de refugiados, imigrantes e qualquer outra população em vulnerabilidade, visando assegurar direitos e promover sua inclusão na sociedade. Parte-se do pressuposto que, em um órgão do poder executivo responsável por políticas públicas para assegurar direitos humanos de grupos historicamente excluídos e atravessados por vulnerabilidades, e que inclusive recebe denúncias de discriminação e violação dos direitos, a diversidade e a inclusão social são elementos orientadores para as ações estratégicas organizacionais. Espera-se ainda que pessoas pertencentes a esses grupos, conscientes das demandas sociais, estejam à frente da comunicação. Deste modo, observamos se a representação de diversidade presente nas peças publicitárias do MMFDH é reflexo de uma gestão efetivamente preocupada com a diversidade no âmbito organizacional ou se mascara práticas autoritárias, sobretudo a partir de Moriceau (2019), que articula comunicação organizacional e direitos humanos, ressaltando o profícuo ganho da organização quando se comunica “com” rostos em contraponto ao viés autoritário encoberto pelos belos discursos que falam “por” e “para” diferentes rostos.

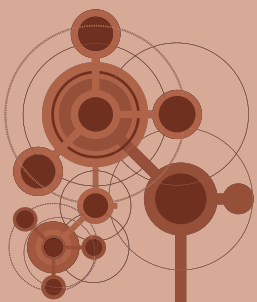
DISCURSO ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE E PODER

A perspectiva de comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2013) propõe um funcionamento da comunicação interna, institucional e mercadológica de forma holística, para estabelecer relações de confiança com o público e um posicionamento coerente, que transpareça os propósitos da organização. Para isso, são formuladas diretrizes, políticas de comunicação: “princípios de atuação e normas aplicáveis a processos ou atividades de comunicação” (Duarte, 2011, p.131).

A existência das políticas não está vinculada ao seu registro ou divulgação; Duarte (2011) aponta que, se não há políticas formais, há políticas informais ou implícitas, identificadas pelas ações, reações ou propostas e que “tendem a gerar ações pontuais (caso a caso), assistencialistas (o agente público é o ‘dono’ do processo) e intuitivas, em contraposição ao modelo ideal que seriam as estruturantes, integradas e globais, emancipatórias (por exigir participação ativa) e planejadas” (Duarte, 2011, p.132). Portanto, a ausência de políticas de comunicação explícitas não implica ausência de uma orientação implícita para a produção comunicacional, alinhada com os valores da organização e orientadas estrategicamente para um objetivo, mas aumenta a possibilidade de não serem discutidas internamente, ou formuladas em conjunto, com participação ativa.

As políticas de comunicação são constituídas por dois aspectos: a orientação (de uma pessoa ou equipe responsável pela gestão) e a dinâmica interna organizacional (horizontal, participativa, ou vertical e até autoritária). Ambas são perceptíveis nos discursos organizacionais, definidos como:

conformações simbólicas, marcadas por vestígios interacionais, orientadas para produzir efeitos de sentidos específicos em perspectiva de instituírem determinadas verdades [...] categorias reveladoras de contextos, relações de poder, distribuição de recursos e disputas diversas. (Baldissera; Mafra, 2021, p.11-12)



Em relação à orientação das políticas de comunicação, Baldissera e Mafra (2019, p.6) apontam que “os discursos nunca são aleatórios e/ou desprovidos de intenção”, assim “toda fala e toda materialização discursiva atualizam relações de poder”. De modo convergente, Oliveira e Amaral (2021, p.32) explicam que “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”, constituem dinâmicas comunicacionais passíveis de mudança/atualização, interesses organizacionais ou específicos de acordo com a orientação e intenção da alta gestão. Assim, a representação da diversidade pode soar inclusiva, mas depende da intenção e do contexto organizacional, uma vez que pode ser uma fachada e encobrir práticas internas incoerentes.

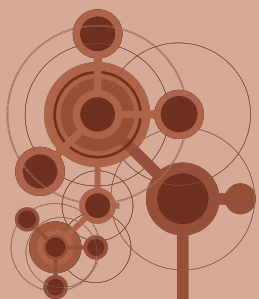
Quanto à dinâmica interna nas organizações, acionamos Moriceau (2019), que enfatiza a dualidade do funcionamento dos discursos explícito e implícito: o primeiro, voltado para público externo, quando carregado de palavras positivas, encobre um discurso autoritário nos bastidores, para o cumprimento de interesses da organização ou de agentes internos hierarquicamente privilegiados:

[...] se há muitas palavras positivas nos discursos da comunicação organizacional – como autenticidade, diálogo, escuta, diversidade, reconhecimento, responsabilidade –, há também outro discurso, autoritário, não apresentado em cena (mas constantemente escondido nos bastidores), que protege o modo como essas dimensões discursivas de positividade devem atuar servindo aos interesses da empresa – ou melhor, dos acionistas e colaboradores. É este segundo discurso, implícito, que é pressuposto e muito amplamente compartilhado em nossos hábitos e nossos métodos, que conscientemente ou não transmitimos em nossos ensinamentos, que é necessário examinar. (Moriceau, 2019, p.28)

No discurso autoritário prevalece a lógica organizacional hierárquica, vertical, na qual há pouca ou nenhuma abertura para o diálogo e participação da equipe, e, conseqüentemente, a ausência do exercício da autonomia e espaço para resistência. Silva (2021) aponta que o discurso como organizador e constituidor de realidades pode ser traduzido por meio de materializações e materialidades da comunicação organizacional. Para o autor, “refletir sobre o discurso organizacional e suas caracterizações significa olhar, portanto, para a maneira como as organizações dão forma ao mundo” (Silva, 2021, p.25). Neste artigo, realizamos o caminho inverso: a partir da visão de mundo governamental, do contexto e projeto político em que a comunicação está inserida, buscamos compreender, por meio das materialidades discursivas, como se estabelecem as dinâmicas internas: de forma vertical ou horizontal, autoritária ou dialógica e participativa.

De acordo com Baldissera e Mafra (2019), as dinâmicas discursivas de identidade e diferença identitária se relacionam diretamente com a emergência de relações de poder, em que o discurso permite dinâmicas instituidoras da relação entre identidade e diferença e se relaciona com os processos de subjetivação, capaz de vislumbrar movimentos de disputa e circulação de poder. O discurso organizacional pode se expressar como “uma afirmação de identidades e diferenças, o que se alinha ao reconhecimento da alteridade como possibilidade de encontros” (Oliveira; Amaral, 2021, p.31). A diversidade no discurso organizacional pode se constituir como espaço de reconhecimento e valorização de sujeitos diversos, inclusive de modo que esse momento de encontros esteja previsto no campo discursivo da organização. Assim, no espaço de disputa e circulação de poder discursivo, pode haver tanto a abertura ao diálogo, de fato, “de maneira autêntica e ética”, ou um movimento “para convencer de um ponto de vista e neutralizar aqueles que pensam diferente” (Moriceau, 2019, p.30).

A preservação e exaltação das diferenças, bem como a gestão da diversidade como prática organizacional, é atravessada por entraves. Ferrari (2021) aponta que a inserção da diversidade enfrenta diversos desafios, uma vez que a lógica colonialista está imbricada na comunicação organizacional, tanto na visão de mundo conservadora das sociedades latino-americanas quanto na cultura nacional. A autora destaca a presença de matrizes europeias e da visão eurocentrista: o poder colonialista



estruturante de nossas dinâmicas cotidianas impede a construção de um espaço de resistência e inclusão social. Desse modo, ações intuitivas dentro da organização tendem a reproduzir símbolos machistas, racistas e capacitistas, além de outras opressões. As políticas de comunicação implícitas, sem debate, olhar crítico e contribuições de outsiders tendem a gerar ações intuitivas, isto é, decorrentes de um “viés inconsciente”, que representa um “conjunto de estereótipos a respeito de certos grupos de pessoas, que desenvolvemos ao longo da nossa vida de maneira não consciente” (Campos, 2019, p.374), ou seja, baseadas na norma hegemônica que reproduz o poder colonial (Ferrari, 2021).

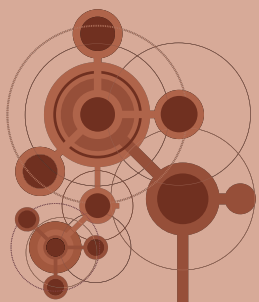
A representação da diversidade inclui o rompimento com o viés inconsciente, assumindo posturas e visões críticas diante das desigualdades, discriminações e opressões estruturais. No caso da produção de discursos antirracistas, Leite e Batista (2019, p.134) propõem uma linguagem midiática contraintuitiva, com “uma forma estratégica e inovadora para abordar ‘outras/novas’ representações de indivíduos alvo de estereótipos com luzes positivas de protagonismo ou não em discursos midiáticos”. Portanto, não basta apresentar a organização como promotora da diversidade por meio de seu discurso organizacional e produção publicitária. Inclusive, Leite e Batista (2008) chamam atenção para o efeito ricochete, quando a representação de pessoas negras reforça estereótipos. Tais representações são suscetíveis ao contexto e ao uso, de modo que, na mídia, podem se configurar como *imagens de controle*, baseadas na dimensão ideológica do racismo e do sexismo interconectados. As imagens de controle são artifícios utilizados por grupos dominantes com o intuito de “justificar as violências experienciadas pelas mulheres negras em razão de sua raça, origem, sexualidade, idade, etnia e condição física” (Bueno, 2020, p.114) e podem se tornar dilemas na comunicação organizacional.

Mais que questionar se a “diversidade” na representação em peças publicitárias governamentais, com rostos que não eram visibilizados, constituiria necessariamente uma narrativa midiática contraintuitiva, Moriceau (2019, p.35) nos conduz a indagar o que significa comunicar com rostos e se isso pode se configurar como uma vantagem no discurso organizacional: “seria mostrar uma ‘boa alma’, celebrar as diferenças e acrescentar em nossa comunicação alguns rostos, outros, diferentes, que rejeitávamos anteriormente? Ou mesmo tirar uma vantagem concorrencial dessa abertura?”. Para o autor, os rostos e palavras do outro podem ser “meras ilustrações, citações” (Moriceau, 2019, p.36), o que pode se configurar como prática de *diversitywashing*, quando “estratégias de marca camuflam práticas inconsistentes, sobretudo em relação às rotinas produtivas da publicidade e aos rastros de estereótipos imagéticos e textuais, que revelam uma contradição daquilo que expõem discursivamente” (Carrera; Torquato, 2020, p.84).

Quando se trata da comunicação no âmbito governamental, principalmente referente aos direitos humanos, as diferenças precisam não somente ter um espaço reservado, bem como se manter vivas e pulsantes:

a comunicação organizacional em perspectiva dos direitos humanos é aquela que se qualifica por também desorganizar [...], por gerar fissuras, por possibilitar a manifestação do dissenso para que as diferenças se mantenham acessas, pulsantes e possam florescer em direção de uma sociedade sempre melhor, mais justa. É a comunicação que se caracteriza por ser dialógica, atualizar disputas de sentidos, ser inclusiva; por movimentar os sujeitos para auscultarem os interlocutores a partir de seus próprios lugares; por aproximar os diferentes pelas informações, pelo valor das diferenças, pelos direitos que todos têm de serem o que são. É aquela que procura reduzir os níveis de sofrimento dos trabalhadores e ampliar as possibilidades de eles sentirem-se subjetivamente realizados. É uma comunicação que não é propriedade de alguns, pois é direito de todos; que fomenta a participação para a construção conjunta do futuro. (Baldissera, 2019, p.94)

A comunicação organizacional voltada para diversidade é marcada por fissuras que constituem dissensos e diálogos. O aspecto dialógico é inerente ao processo da comunicação em uma organização governamental-cidadã, que “se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública do país” (Brandão, 2012, p.19).



MATERIALIDADES DO DISCURSO ORGANIZACIONAL DO MMFDH

Uma vez que Silva (2021, p.23) aponta que o discurso organizacional se manifesta em materialidades/formas de materializações ou “artefatos e objetos não usuais para construir e posicionarem seus discursos”, destacam-se percepções sobre: 1. a presença de uma suposta “diversidade” como “representatividade” dos grupos minoritários pelos quais o MMFDH é responsável, incluindo a representação de pessoas negras, de pessoas com deficiência e a observação de personagens do Programa Reconecte⁶; 2. se há diversidade na equipe que elabora campanhas ou se o MMFDH se coloca como porta-voz desses grupos; e 3. o volumoso número de campanhas publicitárias assinadas pelo MMFDH lançadas entre 2019 e 2020, bem como a presença da dimensão discursiva de positividade, com a promoção de “respeito” e “empatia”.

Diversidade nas peças de comunicação

Quando se pensa em diversidade nas peças de comunicação lançadas pelo ministério entre 2019 e 2020, algumas chamam atenção: a elaboração dos personagens da Turminha Reconecte, os cartazes da campanha “Tudo Tem Seu Tempo” e a presença de pessoas com deficiência em um frame da campanha “Dê um Like na Vida”.

A Turminha Reconecte, ilustrada na Figura 1, foi criada para representar o Programa Reconecte, vinculado à Secretaria Nacional da Família. Para o MMFDH, o uso sem moderação da tecnologia prejudica relações familiares e sociais, causa malefícios à saúde física e mental e se configura como um ambiente nocivo para crianças e adolescentes. Assim, o programa é formado por diversas ações e materiais informativos que visam fortalecer os vínculos familiares, com a proposta de diminuir o uso de smartphones e redes sociais e “reconectar” as pessoas na vida real.

Composta por cinco crianças – Lulu⁷, Cesinha, Maria, Kaká, Pedrinho –, um idoso – Professor Tecnildo – e o mascote Digistaminha, a Turminha Reconecte aparece em materiais sobre ou para as crianças, como as cartilhas *Riscos na internet? O que é isso? A turminha Reconecte vai te explicar!*, *Turminha Reconecte em... Maria não tem nada divertido para fazer* e *Almanaque Turminha Reconecte. Coronavírus! E agora?* (Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, 2020a; 2020b; 2020c).

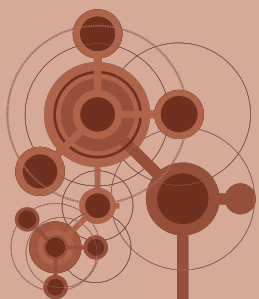
Figura 1: Turminha Reconecte



Fonte: Portal Reconecte (2022).

⁶ Disponível em: <https://bit.ly/3yYUhTh>. Acesso em: 25 maio 2022.

⁷ Nas cartilhas a personagem é apresentada como Lulu, porém, no repositório digital onde o material do programa foi disponibilizado, a figura dela está disponível para download como Fernanda.



Nota-se que os personagens apresentam traços étnico-raciais representados no desenho principalmente pela coloração da pele. Desse modo, o conjunto de personagens é composto por crianças negras, uma delas negra retinta, além de uma branca, uma indígena e uma amarela, enquanto a figura do responsável pelo grupo é idosa (pelo cabelo e barba brancos) e remete a um homem branco. É simbólico pensar que a diversidade está presente apenas na representação das crianças, em uma posição de aprendizado, de ingenuidade, de “ouvir e obedecer aos mais velhos”, e a posição de autoridade não é apresentada através de uma mulher negra, por exemplo, mas sim de um homem branco. A imagem de detentor do conhecimento e, portanto, de pessoa cuja fala deve ser respeitada, é reforçada pelo tratamento de “professor” dado ao personagem e pelo jaleco branco, referente à ideia (masculinista e positivista) de cientista, o que lhe confere credibilidade e legitimidade. A diversidade é apresentada na peça, porém, como um reforço às relações de poder normativas.

Outro aspecto que provocou reflexões é a representação de mulheres negras como protagonistas em duas das três peças da campanha “Tudo Tem Seu Tempo – Adolescência Primeiro, Gravidez Depois” (Figura 2). Lançada em 2020, em conjunto com o Ministério da Saúde, a campanha foi criada pela agência Calia Y2 Propaganda e propõe como método contraceptivo o planejamento familiar associado à ausência de relações sexuais (Mustafé; Coêlho, 2021a). Na mensagem não verbal, são apresentadas situações do cotidiano, como a convivência em uma roda de amigos, a conclusão do ensino médio e da graduação, além de momentos de lazer, como a prática de esportes. Com a mensagem verbal, é possível inferir que tais momentos não serão possíveis caso ocorra uma gravidez na adolescência, impossibilitando que a adolescência seja vivida.

Figura 2: Cartazes da campanha



Fonte: Ministério da Saúde (2020).

Para Mustafé e Coêlho (2021a), o discurso da campanha se sustenta em grande parte na individualização de escolhas e no apelo à racionalidade para que os instintos não sejam ouvidos e a pessoa adolescente controle os impulsos sexuais. Sendo as protagonistas de duas das três peças adolescentes negras, pode-se considerar, dentro desse contexto, que a associação da imagem de jovens negras à narrativa de lascividade reforça a imagem de controle da *pretty baby* ou da *welfare mother* (Bueno, 2020), que acionam o “estereótipo da mulher negra reprodutora” (Bueno, 2020, p.99) e as coloca como responsáveis pela precariedade do Estado.

O terceiro ponto a ser destacado relacionado à diversidade é a presença de pessoas com deficiência nas campanhas. A campanha “Dê um Like na Vida” é voltada para a valorização da vida e o combate à depressão, em uma parceria entre Ministério da Saúde e o MMFDH, por meio da Secretaria Nacional da Juventude, lançada em 2019, durante o “setembro amarelo”, mês de conscientização e atenção à saúde mental. Produzida pela agência supracitada, a mensagem estimula os jovens a terem mais momentos de lazer com a família e amigos, presencialmente, em detrimento do contato virtual, além de fazer um chamado para que fiquem atentos aos sintomas da depressão, incentivando a busca por ajuda.

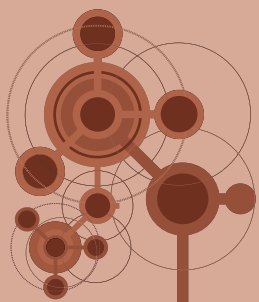


Figura 3: “Dê um Like na Vida”



Fonte: Campanha... (2020).

Na peça fílmica da campanha, há a presença de uma pessoa cadeirante sendo abraçada, em um momento de sociabilidade com outras pessoas, cantando e se divertindo. Cabe ressaltar a importância da presença de uma PcD em situações similares, visto que a deficiência não é o foco, não aparece como um diferencial ou é estigmatizada, nem se associa a uma temática relacionada especificamente a pessoas com deficiência ou a uma perspectiva de superação.

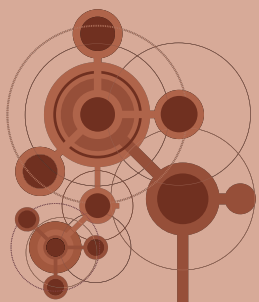
Por outro lado, em comparação, na campanha “Eu Respeito!”, promovida pela Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, observa-se que o protagonismo é deslocado para as pessoas sem deficiência (Mustafé; Coêlho, 2021b). O objetivo dessa outra campanha era despertar empatia em relação às PcD, convidando pessoas anônimas ou famosas, com ou sem deficiência, a gravarem um depoimento e postarem nas redes sociais com a hashtag #EuRespeito, comentando qual direito das PcD elas respeitam. Nota-se a ênfase na autopromoção na fala das pessoas em dizer se respeitam ou não, mais do que na conscientização dos direitos das PcD em si, bem como o uso de termos equivocados e um reforço da “perspectiva capacitista de ‘o que *nós* podemos fazer por eles?’” (Mustafé; Coêlho, 2021b, p.262).

Ao mesmo tempo, a ausência de PcD na campanha “Tudo Tem Seu Tempo” demonstra que elas não são vistas como pessoas que possam ter vida sexual, desconsiderando, além disso, que também são vítimas de abuso e devem compor o público de programas de educação sexual. O imaginário sociodiscursivo sobre a deficiência (Pessoa, 2018) é reforçado pela circulação de símbolos, nos quais as pessoas com deficiência geralmente são representadas de forma estigmatizada, como seres iluminados, anjos, de extrema pureza – logo, sem sexualidade – ou grotescos e sexualmente anormais, degenerados, atribuindo características que as desumanizam implícita ou explicitamente.

Composição da equipe do MMFDH

Diante da suposta diversidade presente nas peças publicitárias do MMFDH encontradas durante a pesquisa exploratória, um levantamento foi realizado para observar a composição da equipe do ministério. Um obstáculo durante o mapeamento foi a impossibilidade de determinar com precisão qual campanha foi produzida pela equipe interna de comunicação do próprio órgão ou por agências de publicidade, em razão da falta de transparência deste processo no governo⁸ e nas comunicações oficiais. Mais ainda, os contratos de comunicação entre os órgãos federativos e as agências não estão acessíveis, e até a época da pesquisa exploratória, o MMFDH não tinha contrato vigente com nenhuma agência (Ministério..., 2020).

8 Outro obstáculo relacionado é o detalhamento do investimento em publicidade, visto que, em 2017, a gestão presidencial de Michel Temer encerrou o Instituto para Acompanhamento da Publicidade (IAP), órgão responsável pela coleta e sistematização dos dados sobre gastos de publicidade da União.



Em relação aos gestores, a primeira nomeação para assumir a Secretaria Nacional da Juventude, Jayana Nicaretta, de 24 anos, aponta que a escolha por sua pessoa confere um peso ao quadro de dirigentes do Ministério, qualificando a iniciativa como um reforço à lógica organizacional baseada na representatividade, em que diz:

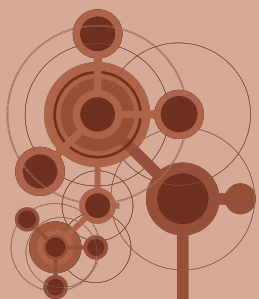
essa representatividade é de extrema importância, pois “assim como a Secretaria da Pessoa Idosa tem um idoso como secretário, a Secretaria da Mulher tem uma mulher à frente, a da Igualdade Racial tem uma indígena, estamos à frente desta Secretaria sendo a cara dos jovens⁹. (Secretária..., 2019)

Esse aspecto chama atenção para um princípio que parece fundamentar a cultura organizacional e orientar a composição da equipe no ministério: a ideia de que pessoas “pertencentes” a determinados grupos os representem. A prática mobiliza e coloca em questão as noções de representatividade, inclusão social e diversidade, por, à primeira vista, parecerem ações que viabilizam e consideram as demandas de minorias e populações em vulnerabilidade, mas não resultam em ações concretas e avanços para suas pautas.

Do mesmo modo, a Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência foi comandada, até setembro de 2021, por Priscilla Gaspar, pessoa com deficiência e primeira pessoa surda a ocupar um cargo de alto escalão no governo (É do Brasil... 2019). O que parece uma conquista em prol da ultrapassagem de barreiras e da visibilidade da comunidade das pessoas com deficiência pode ser colocado em xeque ao contrapor situações do cotidiano, visto que a própria secretária foi vítima de discriminação em um evento sobre o tema (É do Brasil..., 2019). Impedida de entrar no evento comemorativo do Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, que aconteceu no Planalto, primeiro foi descredibilizada pela segurança, por não acreditarem que ela ocupava o cargo ao mostrar seu crachá e, em seguida, teve seu acesso negado por outra entrada. O evento atrasou 30 minutos para começar por causa do ocorrido, que ela chamou de “probleminha para entrar”, pontuando que “isso me mostrou que nós ainda precisamos lutar bastante em todos os dias de nossas vidas” (Soares; Behnke, 2020). Na ocasião, em que estavam presentes o presidente Jair Bolsonaro e outros ministros, a primeira-dama Michelle Bolsonaro e a Ministra Damare Alves, nenhum deles mencionou em seus discursos (Soares; Behnke, 2020) o episódio de capacitismo, o que nos leva a refletir acerca da escuta da dor comunicada pela secretária e o comprometimento com a luta pela acessibilidade. Não houve reforço, na oportunidade de suas falas, da indignação com o ocorrido e inadmissibilidade de situações similares. No evento também não se falou sobre revisão dos procedimentos de segurança; portanto, não houve ações concretas de garantia dos direitos das pessoas com deficiência.

Outro ponto que reforçaria o princípio da diversidade na gestão organizacional é a não extinção da Diretoria de Promoção dos Direitos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais. Mais ainda, quem lidera a divisão é Marina Reidel, mulher transsexual, à frente do cargo desde 2016. O que à primeira vista poderia soar como uma “prática de resistência” (Marques; Martino, 2016), com a permanência de uma mulher trans como diretora de uma divisão voltada à população LGBTI+ em um governo explicitamente homofóbico, quando observado no panorama geral, soa mais como recurso retórico e estratégico, visto que o grupo LGBTI+ não é contemplado com representação em peças de comunicação e não houve ampliação de políticas públicas para este público no período analisado. Cabe ressaltar que a diretoria compõe a Secretaria Nacional de Proteção Global, antiga Secretaria Nacional de Cidadania, da qual ela fazia parte, mas chama atenção o fato de não fazer parte da nova secretaria criada, a da Família. Este aspecto reflete a política adotada pelo governo, na qual a ministra Damare diz que a ação da pasta é baseada em “promoção e proteção”: “Deixa eu falar duas palavras: promoção e proteção. O governo Bolsonaro não faz promoção desta pauta, ele protege esse público. Nós não fazemos promoção, fazemos proteção” (Corrêa et al., 2021, p.19). Vale ressaltar que a permanência de Marina Reidel demonstra que ela deve ser “protegida” (tutelada, segundo a lógica ministerial), mas, ao mesmo tempo, não representa uma pauta “digna” (principalmente no sentido moral) de ser promovida, muito menos defendida dentro do âmbito familiar.

9 Na época se referia a Antonio Fernandes Toninho Costa, à frente da Secretaria Nacional da Pessoa Idosa, a Tia Eron, na Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres, e a Sandra Terena, na Secretaria Nacional da Igualdade Racial.



Além de não ser possível saber precisamente quem assina as peças publicitárias ou quem compõe o quadro de comunicação das campanhas, pela falta de transparência e de centralização das informações neste governo, as mencionadas lideranças de secretarias, ou seja, pessoas isoladas, não se configuram, por si só, como diversidade na composição de equipe, visto que não há indícios de uma equipe diversa inclusive em cada uma dessas categorias sociais, além de não haver uma perspectiva interseccional, que considere gênero, classe, raça, orientação sexual etc. O poder “também possui um aspecto não material, marcado pela primazia de alguns em se colocarem como porta-vozes da narrativa a partir da qual a história de todos será contada” (Castro, 2020, p.164).

“Sob o pretexto de falar ‘com’, rapidamente começamos a falar ‘de’ e ‘por’ alguém. Falar ‘de’ e falar ‘por’ nos conduzem rapidamente a nos protegermos dos rostos, a não escutar outras vozes, a conservar uma comunicação sob a forma de monólogo: mono-lógico e mono-língua” (Moriceau, 2019, p.35). Quem está na posição de direção/gestão representa os valores do *status quo*, da normatividade hegemônica branca, cis e heterossexual, como apontado por Moriceau e também por hooks (2019, p.70), ao afirmar que “os grupos dominantes masculinos só estão dispostos a apoiar a igualdade de direitos se as mulheres que entrarem nas esferas de poder trabalharem para manter e preservar o *status quo*”, algo que se repete em relação a outros grupos politicamente minoritários e reunidos sob a “proteção” do MMFDH.

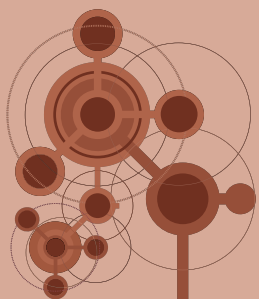
Reflexões sobre o volume de campanhas publicitárias

Durante a pesquisa exploratória, o resultado foi o levantamento de um grande volume de produções publicitárias lançadas entre 2019 e 2020 – total de 27 campanhas e 342 peças de comunicação, entre spots, vídeos, e imagem e texto (outdoors, cartazes, cards para redes sociais etc.) – e uma significativa discrepância entre campanhas, sendo algumas com sete peças, como a “Alô Vizinho”, da Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres, e outra com 64, como a “Acolha a Vida”, lançada pela Secretaria Nacional da Família, ou até nenhuma campanha estruturada, como foi o caso da Secretaria Nacional de Promoção da Igualdade Racial, com apenas duas peças isoladas identificadas durante o período.

Quadro 1: Campanhas

Secretaria	Campanhas	Peças de comunicação
Secretaria Nacional da Família (SNF)	4	182
Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres (SNPM)	5	22
Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNDCA)	5	28
Secretaria Nacional da Juventude (SNJ)	1	8
Secretaria Nacional da Proteção Global (SNPG)	4	29
Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNDPD)	1	3
Secretaria Nacional da Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa (SNDPI)	3	9
Secretaria Nacional da Promoção da Igualdade Racial (SNPIR)	0	2
Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos (Disque 100, Ligue 180 e aplicativo Direitos Humanos do Brasil)	4	59
TOTAL	27	342

Fonte: elaborado pelas autoras.



Mesmo com políticas que se atravessariam e com demandas transversais, as secretarias não fazem parceria entre si: algumas têm várias campanhas e outras, nenhuma. Nota-se uma ausência de articulação tanto entre as pastas quanto nas próprias peças que formam uma campanha, sem identidade visual comum, e, assim, sem identificação com o público também. O excesso de campanhas e de material leva a indagar se a divulgação estava alinhada com a gama de produtos comunicacionais, se houve uma difusão das peças até os públicos de forma eficaz e se sua pulverização mais auxilia ou atrapalha na comunicação das políticas públicas.

A falta de comunicação entre as secretarias e as poucas possibilidades de feedback dos públicos em relação às campanhas, cenário constatado a partir da pesquisa exploratória, podem ser indícios de falta de coerência no planejamento publicitário.

Nesse contexto, a comunicação dá lugar a ruídos que se sobrepõem, configurando um excesso que pode ser “estratégico”, já que há incoerência entre os objetivos do MMFDH e os valores acionados pelo Planalto Central em seus pronunciamentos diários. Não há como acusar o ministério de negligente, já que a primeira metade do mandato foi repleta de campanhas, mas há muito a se questionar sobre sua eficácia.

[...] partilhamos de uma visão que toma o diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias. (Marques; Mafra, 2013, p.84)

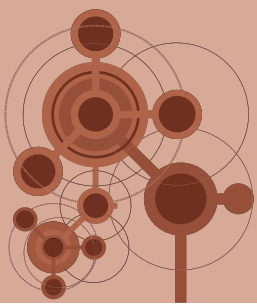
O excesso pode ser uma estratégia de apagamento de demandas e vulnerabilidades, e a pulverização quanto à origem de cada material evidencia a ausência de preocupação com a transparência na produção das peças, gerando uma suposta “harmonia” que provém do apagamento generalizado de vozes em detrimento do diálogo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional, processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais (Baldissera, 2009), não pode se tornar “o lugar em que belos discursos escondem práticas repreensíveis, em que o direito à propriedade prevalece sobre todos os outros, em que as pessoas são categorizadas e ridicularizadas em uma estratégia de propaganda”. É preciso entender que é composta “de conflito, resistência, encontro com a alteridade, subversão ou afirmação” (Moriceau, 2019, p.26). Ela requer uma fissura para o dissenso (Baldissera, 2019), na qual o discurso reconhece a alteridade como possibilidade de encontros (Oliveira; Amaral, 2021).

A análise das (im)possibilidades de diversidade na comunicação pública do MMFDH exigiu que, durante a pesquisa exploratória, realizada com campanhas de 2019 e 2020, fossem observados aspectos como a ausência de pessoas diversas no processo de produção das peças publicitárias; situações discursivas em que há pessoas falando por outras (porta-vozes); e incoerências nas narrativas. Ainda que tenha havido uma brecha para a representação anticapacitista (Figura 3), a ideia de protagonismo ainda está aliada ao capacitismo na ausência de escuta dessas pessoas, na apropriação de demandas de grupos por pessoas que não pertencem a eles.

Uma vez que não são observados espaços para práticas de resistência nas peças do MMFDH, restritas ao privilégio de alguns porta-vozes, abre-se margem para refletir sobre as disputas entre códigos públicos e ocultos na comunicação que se pretende pública. Constata-se que, em vez de investir em uma legitimação das diversidades de fato, há um esvaziamento de algumas pautas nas peças analisadas, articulando “mecanismos capazes de desvalorizar os dominados através da imposição



de estigmas e estereótipos que minam suas tentativas de recuperar a dignidade e o status de cidadãos e sujeitos moralmente capazes de serem valorizados e respeitados pelos outros" (Marques; Martino, 2016, p.253), mantendo estruturas de poder desiguais, não por acaso (Baldissera; Mafra, 2019; 2021), e uma configuração que perpetua vulnerabilidades e evidencia conflitos e assimetrias (Oliveira; Amaral, 2021).

A presença pontual de pessoas diversas não significa mudança sistemática da comunicação, tampouco da gestão organizacional, nem espaço para resistência, evidenciando marcas de um discurso autoritário disfarçado de diverso, em que a proteção e a promoção de direitos são substituídas por uma tutela e em que ganha corpo uma política específica que, uma vez definida e não explicitada, gera ações intuitivas e endossa o discurso autoritário dos bastidores. Enquanto isso, as camadas mais explícitas do discurso organizacional trazem a perspectiva da positividade.

A predominância de matrizes eurocêntricas limita o desenvolvimento de uma identidade latina e dificulta a gestão da diversidade nas organizações latino-americanas (Ferrari, 2021). Para Ferrari (2021), o poder colonial imbricado na cultura da sociedade e, conseqüentemente, na cultura das organizações, é carregado de machismo, paternalismo, conservadorismo e centralização do poder. Para romper com essa lógica, são necessárias pessoas livres das visões preconceituosas contrárias aos princípios da cidadania (Peruzzo, 2019), pessoas que repensem o "viés inconsciente" que reproduz estereótipos (Campos, 2019) e institui imagens de controle (Bueno, 2020). É necessário o compromisso de adotar uma linguagem midiática contraintuitiva (Leite; Batista, 2019), antirracista, anticapacitista, não sexista e que não reproduza símbolos de opressão e discriminação. A inclusão e a presença da diversidade no discurso organizacional devem condizer com a real intenção da organização, para não operarem como prática de *diversitywashing*, uma estratégia de marketing que mascara práticas inconsistentes (Carrera; Torquato, 2020) e que emerge nos produtos midiáticos analisados, evidenciando sintomas da comunicação no/do MMFDH. Combater discursos pseudodiversos e promover a escuta efetiva de grupos minoritários é "uma obrigação ética", como nos lembram Sales e Ferrari (2019, p.179), sobretudo "num país notadamente desigual, machista, preconceituoso, racista e LGBTfóbico" (Sales; Ferrari, 2019, p.179).

REFERÊNCIAS

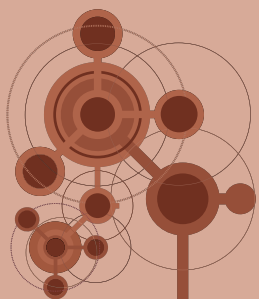
AFONSO, Nathália. Dia da Consciência Negra: números expõem desigualdade racial no Brasil. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 20 nov. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3PJcdHm>. Acesso em: 25 maio 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e direitos humanos: tecnologias na conformação de saberes e exercícios de poder nas relações de trabalho. In: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábila (org.). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.77-96.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

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.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. O discurso organizacional em perspectiva. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.9-13, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.190397>.



BONIN, Jiani. Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação. *Famecos*, Porto Alegre, n.37, p.121-127, 2008. doi: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2008.37.4809>.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2012. p.1-33.

BUENO, Winnie. *Imagens de controle: um conceito do pensamento de Patricia Hill Collins*. Porto Alegre: Zouk, 2020.

CAMPANHA de valorização da vida e combate à depressão. [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Mulher, Família e Direitos Humanos. Disponível em: <https://bit.ly/3wLqBHI>. Acesso em: 25 maio 2022.

CAMPOS, Dilma Souza. Desafios e caminhos estratégicos para a expressão da igualdade racial na publicidade. In: LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo (org.). *Publicidade antirracista: reflexões, caminhos e desafios*. São Paulo: ECA-USP, 2019. p.373-379.

CARRERA, Fernanda. Roleta interseccional: proposta metodológica para análises em comunicação. *E-Compós*, Brasília, DF, v.24, p.1-22, 2021. doi: <https://doi.org/10.30962/ec.2198>.

CARRERA, Fernanda; TORQUATO, Chalini. Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.17, n.48, p.84-107, 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v17i48.2069>.

CASTRO, Susana de. Condescendência: estratégia pater-colonial de poder. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020. p.164-178.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. São Paulo: Boitempo, 2021.

CONHEÇA o Brasil-população: pessoas com deficiência. *IBGE Educa*, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3mVVkvv>. Acesso em: 25 maio 2022.

CORRÊA, Sonia *et al.* *Ofensivas antigênero no Brasil: políticas de Estado, legislação, mobilização social*. São Paulo: Ação Educativa, 2021.

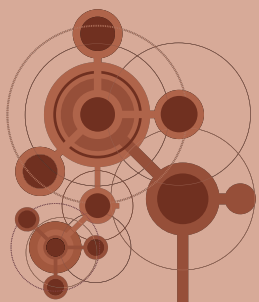
DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.121-134.

É DO BRASIL "a primeira pessoa surda no alto escalão dos governos do mundo todo". *ONU News*, Brasília, DF, 15 jun. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3wOwumh>. Acesso em: 25 maio 2022.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.37, p.23-35, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608>.

GUIMARÃES, Hellen; BUONO, Renata. Para cada mulher negra nos cargos comissionados de mais alto escalão, há 50 homens brancos. *Piauí*, São Paulo, 3 set. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3LHYgGt>. Acesso em: 25 maio 2022.

HOOKS, bell. *Teoria feminista: da margem ao centro*. São Paulo: Perspectiva, 2019.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2013. p.3-13.

LEITE, Francisco. Para pensar uma publicidade antirracista: entre a produção e os consumos. *In*: LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo. *Publicidade antirracista: reflexões, caminhos e desafios*. São Paulo: ECA-USP, 2019. p.17-65.

LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo. A publicidade contra-intuitiva e o efeito ricochete. *Galáxia*, São Paulo, n.15, p.155-166, 2008.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.72-84, 2013. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139193>.

MARQUES, Ângela; MARTINO, Luís Mauro Sá. *Mídia, ética e esfera pública*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2016.

MENOS de 5% dos trabalhadores negros têm cargos de gerência ou diretoria, aponta pesquisa. *G1*, São Paulo, 24 set. 2020. Disponível em: <http://glo.bo/3lK0kDw>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO da Mulher contrata empresa investigada por lavagem, diz jornal. *Poder 360*, Brasília, DF, 28 SET. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3ySRWJA>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Almanaque Turminha Reconecte*. Coronavírus! E agora? Brasília, DF. MMFDH, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/39Tlf44>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Riscos na internet? O que é isso? A turminha Reconecte vai te explicar!* Brasília, DF. MMFDH, 2020b. Disponível em: <https://bit.ly/38hOuxh>. Acesso em: 25 maio 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. *Turminha Reconecte em... Maria não tem nada divertido para fazer*. Brasília, DF. MMFDH, 2020c. Disponível em: <https://bit.ly/3MOz1nm>. Acesso em: 25 maio 2022.

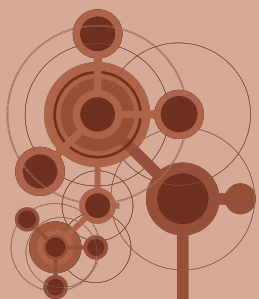
MORICEAU, Jean-Luc. A comunicação organizacional e os direitos do outro homem. *In*: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábria (org.). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.25-39.

MUSTAFÉ, Isabella Szabor Machado; COÊLHO, Tamires Ferreira. Potencialidades do “Contrato Comunicativo Interseccional” na análise da campanha governamental Tudo Tem Seu Tempo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, 5., 2021, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte, 2021a.

MUSTAFÉ, Isabella Szabor Machado; COÊLHO, Tamires Ferreira. “Eu respeito”? reflexões sobre acessibilidade afetiva e comunicativa na publicação do MMFDH. *Culturas Midiáticas*, João Pessoa, v.15, p.243-265, 2021b.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; AMARAL, Lara Luciene Dornas. Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na busca de legitimidade. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.28-39, 2021.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. *In*: LEMOS, Else; SALVATORI, Patricia (org.). *Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p.25-45.



PESSOA, Sônia. *Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2018.

SALES, Ricardo; FERRARI, Maria Aparecida. Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão. *In*: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábila (org.). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p.169-182.

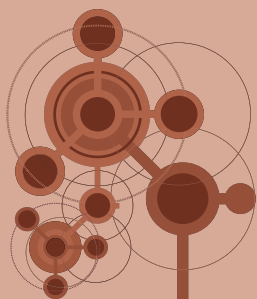
SECRETÁRIA da Juventude fala sobre sua trajetória e desafios enfrentados. *Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos*, 23 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/35BX6wK>. Acesso em: 25 maio 2022.

SOARES, Jussara; BEHNKE, Emily. Secretária da Pessoa com Deficiência diz que foi barrada no Planalto em evento sobre o tema. *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 3 dez. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/39TElr5>. Acesso em: 25 maio 2022.

SILVA, Magno Vieira. Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações. *Organicom*, São Paulo, v.36, n.18, p.15-27, 2021. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.185771>.

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; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2015. p.174-184.

Artigo recebido em 28.02.2022 e aprovado em 05.05.2022



Comunicação, gênero e trabalho informal: a cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações

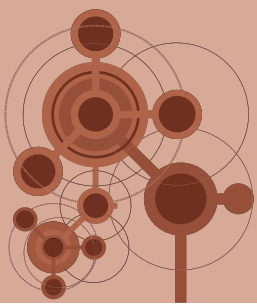
Communication, gender, and informal work: entrepreneurial culture as an ambiguity factor in organizations

Comunicación, género y trabajo informal: la cultura emprendedora como factor de ambigüedad en las organizaciones



Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues

- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
- Mestre em Comunicação pela UFPE.
- Professora substituta do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas (Ufal).
- E-mail: egbrodrigues@gmail.com



Resumo

Este artigo integra os estudos sobre comunicação e mundo do trabalho relacionados a gênero e classe. Pensando a emergência da cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações, considera-se um estudo de caso da comunicação institucional de uma marca de cosméticos de venda direta e os relatos de revendedoras de diversas empresas do setor. Os resultados indicam uma ressignificação das práticas laborais precarizadas diante da incorporação da cultura empreendedora nos discursos organizacionais, afetando principalmente as trabalhadoras.

PALAVRAS-CHAVE: TRABALHO INFORMAL • REVENDEDORAS DE COSMÉTICOS • CULTURA EMPREENDEDORA • VENDA DIRETA • COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.

Abstract

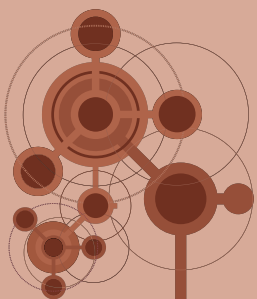
This paper integrates the studies on communication and the world of work related to gender and class. Thinking about the emergence of the entrepreneurial culture as an ambiguity factor in organizations, we consider a case study of the institutional communication of a cosmetics brand with direct sales and the reports of resellers from several companies in the sector. The results indicate a resignification of precarious work practices from the incorporation of the entrepreneurial culture in organizational discourses, mostly affecting women workers.

KEYWORDS: INFORMAL WORK • COSMETICS RESELLERS • ENTREPRENEURIAL CULTURE • DIRECT SALE • INSTITUTIONAL COMMUNICATION.

Resumen

Este artículo forma parte de los estudios sobre comunicación y el mundo laboral relacionados con género y clase. Al pensar en la cultura emprendedora como factor de ambigüedad en las organizaciones, se realiza un estudio de caso de la comunicación institucional de una marca de cosméticos que opera por venta directa, utilizando los reportes de trabajadores informales, conocidos como revendedores, vinculados a varias empresas del sector. Los resultados indican una resignificación de las prácticas laborales precarias a partir de la incorporación de la cultura emprendedora en los discursos organizacionales, las cuales las trabajadoras son las más afectadas.

PALABRAS CLAVE: TRABAJO INFORMAL • REVENDEDORES DE COSMÉTICOS • CULTURA EMPREENDEDORA • VENTA DIRECTA • COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.



INTRODUÇÃO

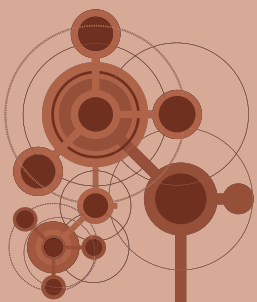
As práticas de pesquisa em relações públicas se inscrevem em uma área de conhecimento interdisciplinar, constituída por dois subcampos que se interpenetram e se articulam de múltiplas maneiras: o profissional e o acadêmico. Enquanto um tem sua condição de possibilidade nas demandas e interesses particulares de organizações e sujeitos envolvidos, o outro emerge da necessidade de apreender e transformar a realidade em que as relações públicas se inserem. É neste contexto que percebemos muitas afinidades da área com os estudos sobre o mundo do trabalho, especialmente aqueles que se articulam às pesquisas em comunicação e cultura organizacional.

Em suas definições mais tradicionais, as relações públicas costumam ser descritas como um conjunto de atividades voltadas para a administração da comunicação entre organizações e públicos, de modo que sua principal finalidade seria estabelecer interesses mútuos através da gestão de relacionamentos. Considerando que, no ambiente de trabalho, as interações são mediadas por relações contratuais e de poder que se traduzem em estruturas hierárquicas, falar em consenso é colocar em suspenso a diversidade de culturas, ideologias e desejos que coexistem nas organizações.

Nesse sentido, o paradigma da complexidade, postulado por Edgar Morin (2006) e atualizado por autores e autoras como Scroferneker (2014), nos incita a pensar a organização como um sistema heterogêneo de relações e culturas, de materialidades tangíveis e intangíveis, exigindo respostas à altura dessa complexidade. Embora não seja o objetivo deste artigo discutir teorias e paradigmas da área, o alerta de Scroferneker (2014, p.128) sobre a existência, nas organizações, de “diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais”, é de grande importância para a reflexão que se desenvolve aqui. Em primeiro lugar, porque antes de integrar um público, toda pessoa é uma cidadã e, como tal, constitui a opinião pública e é afetada por políticas de Estado. Segundo, porque essa é uma pesquisa de caráter científico, não mercadológico, e visa compreender aquilo que extrapola as relações de trabalho e atinge os lugares mais íntimos da subjetividade daqueles que são enquadrados como públicos. Por último, interessa-nos compreender como o discurso organizacional pode mediar a imagem que as pessoas constroem sobre si enquanto trabalhadoras e sujeitos de gênero, especialmente quando não possuem vínculos empregatícios formais.

Este artigo se insere nos estudos sobre comunicação e mundo do trabalho em suas interseções com gênero e classe. Nossa proposta consiste em pensar a emergência da cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações, visto que, ao mesmo tempo que parece funcionar como elemento integrador de sujeitos dentro de determinadas culturas organizacionais, enfatizando práticas de liberdade e crescimento individual nas corporações, também atua no sentido de reforçar e legitimar a precarização das relações trabalhistas. Para tanto, realizamos uma discussão a partir de dados de dois grandes polos de produção de discurso: o da organização e o dos trabalhadores. A análise considera tanto um estudo de caso da comunicação institucional de uma marca de cosméticos que atua por meio do Sistema de Venda Direta (SVD), como os relatos de revendedoras responsáveis pela comercialização de produtos de SVD de diversas empresas.

Enquanto no primeiro caso nos detemos à comunicação de uma empresa específica, a Avon, em suas plataformas institucionais – discussão realizada anteriormente (Rodrigues, 2020) –, no último, trata-se de analisar dados de uma pesquisa qualitativa com trabalhadoras integrantes de seus públicos externo e interno – pois, ao mesmo tempo que revendem seus produtos, também eram assíduas consumidoras. O estudo anterior se baseou na perspectiva da análise do discurso de linha francesa. Para este trabalho, trazemos alguns resultados para analisar comparativamente com os relatos das revendedoras de cosméticos, nossas interlocutoras. Nesse sentido, nosso objetivo é contribuir com a análise de tais relatos e tentar compreender, dentro dessa articulação de discursos, o papel da comunicação institucional na produção de uma determinada cultura empreendedora.



Com o objetivo de conhecer e acompanhar o cotidiano de revendedoras de cosméticos durante a pandemia da covid-19, a segunda etapa de nosso estudo, ainda inédita, esteve ancorada em uma abordagem qualitativa de cunho antropológico. Para alcançar tais propósitos, realizamos entrevistas com cinco mulheres, no período de agosto a dezembro de 2020, que trabalhavam, entre outras coisas, com revenda de cosméticos na cidade de Maceió, Alagoas. O contato com as interlocutoras ocorreu de duas formas: através da mediação de colegas da universidade e por meio do método bola de neve, no qual uma interlocutora indicava outra.

O conteúdo dessas entrevistas foi analisado com base na hermenêutica de Ricoeur (2010; 2014) – atualizada por Díaz (1999) para a antropologia – cujo objetivo é compreender como se dá a construção de narrativas de si em um dado contexto histórico do qual elas próprias também são produto.

A análise conjunta dos discursos desses dois atores – organização e trabalhadores – nos permite compreender mais a fundo como a cultura empreendedora vem se constituindo como um símbolo do neoliberalismo na atualidade e, ao mesmo tempo, um fator de ambiguidade nas organizações. A partir da interlocução entre discurso institucional e os conteúdos empíricos das entrevistas com as revendedoras, buscamos observar como as dinâmicas neoliberais são materializadas discursivamente e incidem sobre o mundo do trabalho e as subjetividades dos trabalhadores.

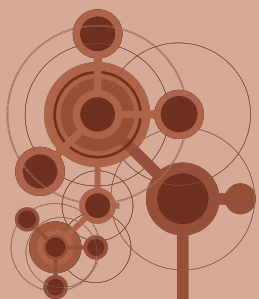
Considerando as medidas sanitárias de distanciamento social, as entrevistas eram realizadas a cada duas semanas por meio de uma plataforma online de relacionamento, o WhatsApp, com duração que variava de uma a duas horas. Utilizando princípios da abordagem etnográfica, a pesquisadora dispunha de diários de campo (DC) em que as entrevistas foram transcritas. Posteriormente, os diários eram cruzados para melhor compreensão do conjunto de relatos das revendedoras, que, além de trabalharem com venda direta, realizavam muitas outras atividades laborais, algumas remuneradas, outras não, revelando a complexidade de uma realidade continuamente ressignificada em um processo que envolvia tanto a luta por sobrevivência como os afetos em seus mais diferentes graus.

Este artigo é fruto de um estudo desenvolvido no âmbito de uma disciplina cursada no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal de Alagoas (PPGAS-Ufal), durante o doutorado em Comunicação na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Embora o tema não seja o foco da tese, ele é atravessado por discussões centrais da pesquisa, cujo intuito era discutir os modos como o neoliberalismo se efetiva em práticas de comunicação de atores sociais. A ideia de pensar o neoliberalismo como razão de mundo de nosso tempo, efetivada em práticas de racionalização e aprimoramento do self (Dardot; Laval, 2016), a partir da intersecção com gênero e trabalho informal, surgiu no decorrer da pandemia da covid-19, embora já se constituísse como tema de nosso interesse.

TRABALHO INFORMAL, GÊNERO E CULTURA EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DE VENDA DIRETA: O CASO AVON

Em algum momento de nossas vidas já cruzamos com trabalhadores informais revendendo produtos de beleza e higiene pessoal. De acordo com dados da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (Abevd), 57,8% dos trabalhadores do setor são mulheres, e o segmento de beleza representa a maior fatia desse mercado, com 52% de participação. Embora não haja dados precisos sobre o trabalho de revenda segundo o gênero no nicho de cosméticos, é muito mais comum encontrarmos mulheres atuando na área do que homens. As próprias organizações do segmento se dirigem a esse público como sendo do gênero feminino.

O fato é que a predominância de mulheres nesse tipo de trabalho “tem a ver com as condições históricas de precarização e baixa remuneração da força de trabalho feminina, que vai encontrar nesse tipo de negócio, muitas vezes, um modo extra de



remuneração por meio do trabalho intermitente" (Rodrigues, 2020, p.4). No entanto, a Abevd afirma que "a participação da mulher na venda direta está relacionada a sua história de conquistas no mercado de trabalho" (Mulheres..., 2015). Esse serviço é definido pela associação como "um sistema de comercialização de produtos e serviços, por meio do relacionamento entre empreendedores independentes e seus clientes, fora de um estabelecimento comercial fixo" (Vendas..., 2021), elencando, segundo seus parâmetros, quatro principais benefícios: fonte de renda, horário flexível, autonomia e maior socialização. Com uma venda média mensal de R\$1.649,00 por pessoa, segundo indica o mesmo relatório, o valor não fica muito distante do salário mínimo brasileiro, o que significa que as pessoas podem estar trabalhando bem mais e ainda usando recursos próprios, além da ausência de garantias trabalhistas regidas por lei, uma vez que não existem contratos formais.

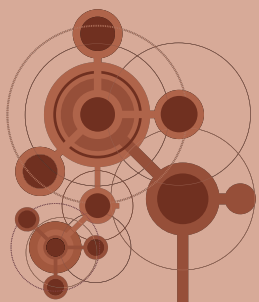
Empresas do segmento de beleza que atuam através de SVD, como Natura, Avon, Eudora, Mary Kay, Jequiti e Boticário, têm se apresentado como fonte de renda – integral ou complementar – de muitas mulheres, especialmente as mais pobres. A Avon, uma das precursoras do trabalho de venda direta, também conhecido como "porta a porta", surgiu no mercado há mais de 130 anos, nos Estados Unidos, recentemente fundindo-se com a Natura & Co, que a adquiriu em 2020. Em sua comunicação institucional, afirma que seu fundador, David H. McConnell, "criou a empresa inspirado pela ideia de que as mulheres poderiam ter uma renda independente 'para garantir o próprio bem-estar e felicidade'"¹.

A questão aqui não é se existiu ou não tal propósito por parte do criador, mas o efeito de sentido que esse discurso produz. No final do século XIX, época em que a empresa foi criada, as mulheres não tinham os mesmos direitos civis e políticos dos homens, e mesmo quando celebravam alguma conquista, ela não se dava da mesma forma para todas as mulheres, cujos recortes de classe e raça eram determinantes para o exercício desses direitos. O trabalho da mulher estava quase sempre associado ao ambiente doméstico e às tarefas de cuidado, seja como dona de casa em tempo integral, no caso das mulheres brancas de classe média e alta, ou parcial, como no caso das mulheres da classe trabalhadora, que vendiam sua força de trabalho para indústrias ou para o serviço doméstico na casa de outras pessoas.

Essa relação, aliás, entre trabalho feminino e tarefas do cuidado, nunca se dissipou, ganhando outros contornos na atualidade. Biroli (2018) faz uma ampla discussão sobre o tema, demonstrando como o trabalho doméstico se constitui histórica e discursivamente não só como um marcador de identidade de gênero, mas também é atravessado por variáveis de classe e raça. Como explica a autora, "*a divisão sexual do trabalho é um locus importante da produção do gênero*. O fato de ela não incidir igualmente sobre todas as mulheres implica que a produção do gênero que assim se dá é racializada e atende a uma dinâmica de classe" (Biroli, 2018, p.23, grifo da autora).

Assim, desenvolve-se uma narrativa redentora sobre a origem da empresa, através da criação de um mito fundador amparado na realidade contemporânea, na qual a felicidade é um aspecto central para a construção de discursos marcários. A imagem que fazemos dela, por sinal, foi tema das reflexões benjaminianas, que há tempos nos mostram como felicidade e redenção são percepções indissociáveis no contexto do capitalismo. Benjamin (2012, p.241) é cirúrgico nesse ponto: "a imagem de felicidade que nutrimos é totalmente tingida pela época que nos foi atribuída pelo curso da nossa própria existência". No contexto do capitalismo contemporâneo, cujo novo espírito é alicerçado pela incorporação da crítica a ele direcionada (Boltanski; Chiapello, 2009), o empreendedorismo é alçado à solução de nosso tempo, mistificando as relações de gênero, classe e raça, assim como as percepções do que se compreende como trabalho. É nesse panorama que temas como a equidade de gênero, comuns aos movimentos sociais, são esvaziados de seu sentido original para ser incorporados às estratégias de comunicação de muitas marcas.

¹ Disponível em: <https://bit.ly/3w0IZPT>. Acesso em: 25 maio 2021.



Ancorando-se em tais significantes, a Avon se lança como uma empresa que tem o propósito de “empoderar mulheres, promover independência financeira e realçar todo tipo de beleza” (Boltanski; Chiapello, 2009), nomeando “empreendedoras independentes” suas revendedoras, se referindo ao trabalho informal de venda direta como uma forma de “transformar beleza em lucro” fazendo suas próprias regras. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), empreendedor independente é aquele que atua por conta própria sem ter um negócio formalizado (Descubra..., 2019). Ao apresentar o horário flexível como uma contrapartida para contratos formais regidos por leis trabalhistas, a Avon, que tem majoritariamente mulheres na linha de frente da revenda, acaba reforçando posições de sujeito construídas historicamente pela sociedade capitalista patriarcal, nas quais as mulheres são responsabilizadas pelas mais diferentes atividades “do lar”.

A valorização do trabalho flexível para mulheres, especialmente quando associada à ideia da “renda complementar”, acaba por reforçar lugares de pertencimento da força de trabalho feminina. Associá-la ao ambiente doméstico e ao cuidado da família, nesse sentido, é positivo na retórica capitalista por diversos fatores. No caso específico de marcas de cosméticos que atuam com SVD, a flexibilização é tratada não como resultado da precarização do trabalho, mas como reflexo de uma preocupação da organização com temas relacionados ao cuidado. Ao falar sobre os benefícios de se trabalhar para a organização, a Avon afirma que, através de programas, oferece “suporte para melhorar tanto a condição física quanto emocional dos nossos colaboradores, a fim de cuidar da família e da vida social”².

Como valor fundamental, o cuidado é direcionado para uma gama de atores que constituem a rede de relacionamentos da organização, desde o cliente (cuidado com o corpo) até a família das revendedoras, que necessita também de tempo para ser cuidada. Cuidar dos outros e de si é uma premissa que se busca transmitir, valorizando o elemento afetivo dessas relações. Isso se materializa em programas como o *Stand4her* (em tradução livre, apoio/suporte para ela), cuja inspiração é “fomentar o empreendedorismo e a independência financeira”, afirmando que “somos motivados por promover um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores, valorizamos cada Representante da Beleza Avon e o alcance que temos em suas comunidades, e entre seus familiares e amigos”³.

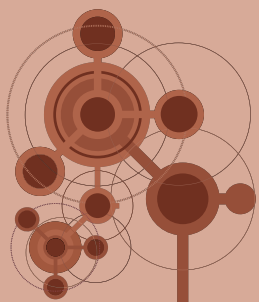
Às ideias de autonomia empreendedora e flexibilização de horários se soma a noção de escolha, seja para “fazer suas próprias regras” ou para trabalhar para uma empresa sem deixar de lado as responsabilidades domésticas. Ao contrário do que postula a ideologia do familismo, o trabalho realizado por mulheres no ambiente doméstico e a forma como ele assume parte considerável de seu tempo na vida cotidiana está, segundo Biroli (2018), longe de ser uma escolha voluntária, mas sim condicionada pelas estruturas do sistema capitalista patriarcal. Flexibilidade, neste caso, é o oposto de autonomia, pois reforça a dependência a atividades historicamente dirigidas às mulheres. Assim, “quanto maiores ou mais ‘flexíveis’ as jornadas [...], quanto mais acúmulo de ocupações for necessário para que a renda seja suficiente, menores poderão ser as garantias e a gestão autônoma do tempo” (Biroli, 2018, p.67).

O empreendedorismo, em sua forma independente, é associado, na comunicação institucional de empresas como Avon, a pautas sociais que versam sobre independência e liberdade femininas. “O espírito de empreendedorismo é o combustível da Avon. Nosso maior impulso é assumir questões importantes para as mulheres. Acreditamos no poder das mulheres empreendedoras e empoderadas de tornar as economias e as sociedades mais fortes”⁴. É aqui que as contradições da racionalidade neoliberal se tornam evidentes. Ao assumir o empreendedorismo como um valor fundamental de suas ações, as organizações acabam legitimando práticas hegemônicas de precarização e de aprofundamento das desigualdades no mundo do trabalho, visto que as condições são muito desiguais. Mas são esses justamente os pilares da cultura empreendedora, um sistema complexo de

2 Disponível em: <https://bit.ly/38oSEdy>. Acesso em: 25 maio 2021.

3 Disponível em: <https://bit.ly/3wOIZPT>. Acesso em: 25 maio 2021.

4 Disponível em: <https://bit.ly/3wQ5ofZ>. Acesso em: 25 maio 2021.



signos articulados que promovem formas de vida ancoradas em noções como autogestão, empreendedorismo, livre-iniciativa, alta performance e responsabilização de si.

Essas são as bases do que Gago (2018) considera uma série de tecnologias e afetos que mobilizam diferentes sujeitos a agirem segundo uma racionalidade que é própria do neoliberalismo e se prolifera em diferentes níveis e classes da sociedade. Na América Latina, explica a autora, a maior participação do Estado e o declínio da legitimidade neoliberal, somados ao crescimento do consumo por parte da classe trabalhadora, composta majoritariamente por mulheres, geraram novas formas, *de baixo para cima*, de viver e pensar o consumo e a empresarialidade, e, conseqüentemente, o próprio neoliberalismo. Neste, opera-se um conjunto de práticas e saberes que assume o cálculo como matriz subjetiva primordial e funciona como motor de uma poderosa economia popular que mistura saberes comunitários de autogestão e intimidade com o saber-fazer na crise como tecnologia de uma autoempresarialidade de massas (Gago, 2018, p.19).

A essa dinâmica neoliberal que se institui na classe trabalhadora, ao mesmo tempo que é produzida por ela, conjuga-se de maneira ambígua uma cultura do tipo empreendedora com um emaranhado de afetos de uma determinada rede de sociabilidade produzida por certos espaços de trabalho. É o que vemos se desenvolver nas redes informais do trabalho de venda direta que analisamos, o que se expressa muitas vezes nos discursos das trabalhadoras, enquanto o foco do discurso institucional das empresas está em relacionar empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e empoderamento feminino, em evidente alusão ao novo espírito do capitalismo. Nesse sentido, Gago (2018, p.20) nos traz grandes contribuições para pensar a relação entre empreendedorismo, gênero e precarização, afirmando que “o cálculo assume certa *monstruosidade* na medida em que a empresarialidade popular é obrigada a se responsabilizar por condições que não lhes são garantidas”.

Ademais, a utilização de testemunhos de revendedoras em campanhas institucionais, a exemplo de “Avon é a nossa cara!”, se constitui como estratégia comum de marketing das organizações que atuam sob o SVD. Mas ao mesmo tempo que discursos marcários reproduzem a ideologia hegemônica de uma época, sua comunicabilidade só é possível porque eles são, de antemão, parte incorporada da racionalidade política de uma sociedade. Assim, a experiência da precarização do trabalho pode produzir respostas muito diferentes por parte dos trabalhadores, que partem da razão política que a fundamenta para construir outras lógicas. É o que percebemos no estudo realizado junto às trabalhadoras de venda direta durante a pandemia da covid-19, que, apesar de reconhecerem as debilidades das relações trabalhistas com empresas de SVD, estabeleciam uma relação afetiva com aquele trabalho que não se baseavam apenas na comunicação das organizações.

RESSIGNIFICANDO O TRABALHO DE VENDA DIRETA: A SUBJETIVIDADE EMPREENDEDORA DE TRABALHADORAS INFORMAIS

Em meados de agosto de 2020, quando o Brasil já assumia números alarmantes de infectados e mortos pelo vírus da covid-19 na maior pandemia de todos os tempos, trabalhadores de todos os setores eram assolados por uma crise de grandes proporções econômicas. Nesse contexto, muitas pessoas foram impelidas a mudarem as condições de venda de sua força de trabalho, inserindo-se na informalidade para sobreviver. Outras, que já atuavam nesse ramo há tempos, precisaram redobrar seus esforços, já que a crise afetava os próprios consumidores.

É aqui que se inserem as revendedoras de cosméticos que entrevistamos durante o segundo semestre daquele ano. Ao todo, foram cinco mulheres de diferentes realidades que revendiam produtos de beleza e higiene pessoal de diversas empresas do setor, não apenas a que analisamos em estudo de caso, para consumidores finais. Em virtude do tamanho do trabalho, consideramos relatos de três entrevistadas para nossa discussão, ancorando nossa análise em uma abordagem hermenêutica (Díaz, 1999; Ricoeur, 2010) cujo propósito era compreender como os relatos de si dessas mulheres eram capazes de produzir



uma identidade de si que trazia consigo os signos de seu tempo. Os nomes utilizados neste trabalho são fictícios, de modo a preservar suas identidades, conforme acordado com elas.

Embora todas revendessem cosméticos para empresas em comum, as condições materiais eram muito diferentes entre elas, assim como o significado que atribuíam àquele trabalho. Silvia (41), cabeleireira que atuava também com vários “bicos”, era a que mais se encaixava no perfil de mulher de negócios, empreendedora formalizada. Em seus relatos, costumava repetir frases como “eu costumo dizer que eu não trabalho, eu me divirto”. Atuava no setor de beleza como cabeleireira há muitos anos, tendo herdado o negócio de sua mãe, mas fazia pouco tempo que havia aderido ao negócio de venda direta, quando viu suas funcionárias do salão revendendo cosméticos. Segundo ela, as funcionárias não tinham jeito para o negócio, pois para aquele tipo de serviço era necessário ter “inteligência financeira”. Então, concluiu: “Eu penso assim, acho que todo mundo tem que ganhar dinheiro [...], eu poderia lucrar com isso”. Silvia era casada e tinha dois filhos. Como seu esposo também era empresário, ambos passavam o dia fora de casa, o que a levou a contratar uma empregada doméstica, condição muito diferente das demais entrevistadas.

Marta (49), por outro lado, não tinha negócio próprio, nem vínculo empregatício formalizado. Além de revender cosméticos para várias empresas, ela atuava como diarista em algumas “casas de família”, como chamava seus locais de trabalho, além de realizar as atividades domésticas de sua casa e ser a única responsável pelo cuidado da filha que vivia com ela, que dependia inteiramente de Marta e da ajuda de custo de seu filho mais velho, que morava em outro lugar. A princípio, Marta era calada e respondia objetivamente às perguntas. Com o passar do tempo, mostrou-se uma mulher comunicativa e bastante simpática, explicando com mais detalhes seu trabalho de revendedora e os significados que ele tinha para ela. Atuar como revendedora, mesmo sem vínculos e com baixo retorno financeiro, era simbólico para Marta, que afirmava categoricamente: “Eu sou funcionária da empresa!”.

Para além de uma relação trabalhista, ter seu nome de algum modo associado a uma multinacional, como reiterava, era algo que atribuía sentido à sua existência. “Eu me sinto gente!”, dizia com orgulho, complementando que na empresa constava seu nome: “Eu tenho o meu nome. Eu sou vendedora”. “É bom saber que eu sou revendedora da Natura [empresa em que ela tinha maior satisfação de trabalhar]. É como se eu trabalhasse no comércio para uma empresa importante. Eu me sinto gente”. Trabalhar com cosméticos, mesmo na informalidade, era algo de grande impacto na realidade em que ela historicamente se inseria como mulher pobre, negra e periférica, em uma vida marcada por humilhações. O trabalho assume aqui um caráter afetivo, pois lhe permitia *ser gente*. Além disso, Marta explicou que, através da venda direta, em virtude da grande quantidade de pessoas com quem tinha que lidar, ela se tornou uma pessoa mais comunicativa e paciente: “Para mim, é uma terapia vender”.

Ser gente, nesse sentido, é gozar de autonomia para trabalhar, construir relações e experienciar uma autodescoberta (uma espécie de autoterapia, como afirmou Marta). Mas, no contexto do capitalismo, as escolhas não são plenamente autônomas. Biroli (2013, p.82) ressalta que é preciso olhar para as decisões das mulheres em um contexto de relações sociais concretas, pois “são feitas em meio a pressões, interpelações e constrangimentos que não são necessariamente percebidos como tal”. As formas sociais de opressão e os padrões de desigualdades que se reproduzem cotidianamente nas práticas e discursos de diversas instituições impõem limites à autonomia que a cultura empreendedora estimulada por muitas organizações propaga. Mas esses discursos são socialmente incorporados e experimentados como reais, o que nos coloca uma série de desafios.

Aposentada, Tereza (64) vivia sozinha com um filho de criação adulto e seus cachorros. Ela tinha orgulho em falar sobre sua história como a de uma mulher independente que nunca se casou ou teve filhos de sangue por escolha própria, o que era muitas vezes malvisto em sua geração. Começou como revendedora da Avon há quase 30 anos, e esse foi o trabalho que lhe permitiu maior independência financeira. Essas vivências tornaram-se variáveis importantes no modo como Tereza passou



a enxergar as experiências de trabalho, gênero e família, a qual, inclusive, ela associava a um referente pouco habitual, mas próximo ao que temos nomeado como cultura empreendedora: “Trato meus clientes como se fossem minha família”.

Tereza possuía elos afetivos fortes com seus clientes, trocando presentes, frequentando suas casas e até mesmo fornecendo aconselhamentos pessoais e como consumidora. Para ela, trabalhar era sinônimo de liberdade. A falta de vínculo empregatício não era um impedimento, apesar de reconhecer problemas ligados a isso: “Sou livre para fazer o que quiser”. De acordo com suas falas, a realidade aparecia como um dado natural: “Quem é rico faz franquias, quem é pobre é sacoleiro”, complementando, “é injusto, mas a gente não pode fazer nada. É pegar ou largar”. Tereza focava nos ganhos que considerava mais importantes daquele trabalho, a saber, a rede de contatos e a vida ativa que a aposentadoria poderia lhe tirar, algumas vezes demonstrando certo incômodo sobre perguntas relativas à informalidade que caracterizava tal atividade.

Apesar da renda fixa da aposentadoria ter garantido condições materiais para a sobrevivência de Tereza durante a pandemia, ela passou a ressignificar aquele momento como um desafio, o que a levou a buscar formas de se “reinventar” como empreendedora independente no trabalho de venda direta. Já Marta, por não possuir nenhum vínculo empregatício, além do fato de perder todos os “bicos” como diarista, foi contemplada pelo auxílio emergencial durante a pandemia, o que, segundo ela, não cobria aquilo que ganhava anteriormente. Nesse aspecto, sua situação era parecida com a de Silvia, apesar de cada uma dispor de condições materiais muito diferentes. Segundo Silvia, “o cosmético socorreu praticamente 100%”. Assim como Tereza, Silvia, ao contrário de Marta, dispunha de capital privado para adquirir produtos em épocas de promoção e depois vender pelo preço corrente. Esse estoque as colocava como fortes concorrentes no mercado de revenda.

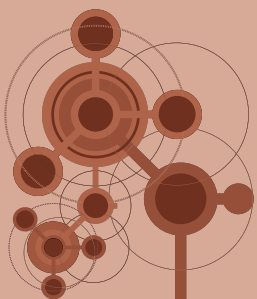
Aprendizados como esses eram frutos da experiência compartilhada, da própria racionalidade construída pelo que Gago (2018) chama de pragmática popular, uma forma de ação objetiva que funciona como resposta às lógicas hegemônicas do capitalismo, mesmo que as incorpore. Pelo que pudemos perceber sobre esse ponto, ao mesmo tempo que essas trabalhadoras reforçavam a racionalidade político-econômica de seu tempo, materializada nos signos de uma cultura empreendedora altamente precarizada, respondiam a ela reorganizando o modo como sua força de trabalho poderia ser valorizada, tanto em termos econômicos (objetivos) como afetivos (subjetivos). Isso se expressa em frases emblemáticas como a de Marta: “hoje eu posso dizer que sou rica em todos os sentidos”.

Ao construir uma narrativa de si, elas também produziam uma identidade em diálogo com os signos da cultura empreendedora, que de forma ambivalente as precarizava e as empoderava. Isso porque, como indica Díaz (1999), a identidade construída na narrativa é produzida de forma dialética entre um si mesmo e um outro coletivo, o que nos permite, em termos metodológicos, compreender identidades coletivas por meio de relatos pessoais. Apesar de serem pessoas com suas próprias vidas e subjetividades, essas mulheres têm em comum os marcadores de gênero, classe e raça.

Assim, é perceptível como trabalho, gênero e família se apresentam como mediações importantes para a construção de seus relatos. Essa percepção contribui para a compreensão da problemática que envolve a construção da identidade coletiva dos trabalhadores na contemporaneidade, pois deriva de uma “significação ética e política que o entrevistado constrói acerca de sua própria figura” (Díaz, 1999, p.38). A complexidade desses discursos e das relações que as revendedoras estabelecem com as organizações para as quais vendem sua força de trabalho demonstra como esse tema é mais profundo do que se imagina.

CULTURA EMPREENDEDORA COMO FATOR DE DESUMANIZAÇÃO?

Com base nos diferentes perfis analisados no tópico anterior, podemos afirmar, como Casaqui (2021, p.206), que “a difusão da ideologia empreendedora atravessa todas as classes, todo o espectro da sociedade, por mais que haja uma marcação



de classe muito forte na atividade empreendedora que se publiciza e convoca a todos". A ausência de uma comunicação coerente com as práticas muitas vezes gera uma série de confusões semânticas quando olhamos tanto para a comunicação institucional de organizações de venda direta como para as falas das trabalhadoras informais.

As organizações precisam compreender a realidade das pessoas que trabalham em seu entorno e serem não apenas transparentes quanto às relações trabalhistas, mas também humanistas, no sentido de reconhecerem as necessidades materiais e espirituais das pessoas. Concordamos com Passos (2014, p.90), quando afirma que esse humanismo deve se constituir como uma filosofia da ação que busque "desmassificar o ser humano, defender sua individualidade, estimular sua consciência crítica, compreender e aceitar seus limites físicos e mentais e dar-lhes os meios necessários para a superação de limites". O estímulo à consciência crítica como prática da organização ética não deve se referir apenas ao mundo exterior, como sugerem muitas campanhas ancoradas em pautas sociais sobre diversidade étnico-racial e de gênero e empoderamento feminino. Ele deve direcionar as ações internas das organizações. É por isso que "a consciência crítica é uma ferramenta poderosa contra a racionalização da irracionalidade efetuada pela sociedade industrial, capaz de apresentar o resíduo como necessidade e a destruição como construção" (Passos, 2014, p.92).

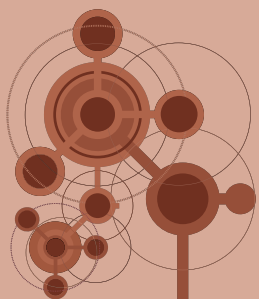
Nesse ponto, temos muito a aprender com as economias feministas. Como seres vulneráveis e interdependentes, os trabalhadores precisam lutar por justiça e equidade, o que se traduz em ações políticas estratégicas dentro e fora das organizações. No primeiro caso, podemos nos inspirar nessa economia fornecendo os meios materiais para que os trabalhadores tenham cada um, a sua maneira, oportunidades iguais de se desenvolverem dentro das organizações. No segundo, as organizações precisam ser parceiras aos movimentos no sentido de pressionar o Estado a assumir responsabilidades quanto à implementação de políticas públicas de cuidado (Barragán; Lang; Chávez; Santillana, 2016).

O tema do cuidado aparece de forma tangencial neste trabalho, questão que merece atenção especial e que deve ser discutida em outra oportunidade. Como um conjunto de práticas associadas à promoção do bem-estar dos sujeitos por meio da atenção às suas necessidades mais vitais, esse é um tema particularmente caro para a teoria feminista, cuja crítica tende a ser ainda mais radical quando a compreendemos a partir dos atravessamentos entre gênero, classe e raça. A dedicação às tarefas do cuidado, geralmente associadas às atividades domésticas, ao cuidado com crianças, idosos e pessoas com necessidades especiais, recai historicamente sobre as mulheres, de modo que tanto a sociedade como as instituições estatais naturalizam essas práticas. Isso incide sobre as vidas das mulheres de formas diferentes, cerceando seus espaços de atuação política, suas liberdades e sua própria compreensão de autonomia. O mercado e o Estado, sob a lógica neoliberal, são agentes importantes na reprodução de tais desigualdades, embora cada vez mais utilizem discursos renovados sobre o tema.

A complexidade que caracteriza as organizações contemporâneas requer esforços para construir culturas humanizadas e preocupadas com o cuidado do outro. Isso se traduz na própria compreensão da diferença e das necessidades distintas dos trabalhadores, como é o caso principalmente das mulheres, que historicamente têm sido responsabilizadas por trabalhos de cuidado não remunerado, traduzindo-se em duplas ou triplas jornadas de trabalho, o que tem contribuído sobremaneira para a acumulação do capital e o aumento da desigualdade econômica e social. É o caso de atividades informais como a venda direta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do paradigma da complexidade e de uma perspectiva feminista de economia que reivindica políticas públicas de cuidado, acreditamos ser tarefa das relações públicas para os próximos anos repensar a lógica política que estimula o empreendedorismo como cultura organizacional. Desse modo, questionamos se essa cultura, tão valorizada em nosso tempo,



não estaria atuando no sentido de desumanizar a força de trabalho e reforçar a precarização, bem como papéis tradicionalmente atribuídos segundo posições de classe, gênero e raça. Para tanto, trouxemos uma discussão sobre a comunicação institucional de empresas de venda direta e relatos de trabalhadoras informais do setor como subsídio para reflexão acerca da cultura empreendedora, materializada em seus discursos.

A narrativa construída em torno do horário flexível como qualidade positiva para as mulheres tem como referentes o trabalho doméstico não remunerado e o cuidado com a família, atividades da esfera privada historicamente condicionadas às mulheres. A flexibilidade de horários combinada com a ideia de mais autonomia para trabalhar, base do pensamento liberal sobre democracia e justiça, também é capaz de restringir espaços de ação política de muitos atores sociais, como nos mostra Biroli (2018) ao discutir a relação entre as formas diferenciadas de responsabilização pelo cuidado na divisão sexual do trabalho e as formas desiguais de participação na esfera pública.

Os relatos de Sílvia, Tereza e Marta demonstram o caráter difuso e positivo da racionalidade neoliberal, que emerge tanto de cima como de baixo (Gago, 2018), no interior das pragmáticas populares. A materialidade dos relatos nos permite observar como a precarização é ressignificada a partir de signos bastante distintos da realidade de cada trabalhadora, assumindo até mesmo um caráter afetivo, uma contradição reforçada por discursos institucionais que apresentam a flexibilização do trabalho como um aspecto positivo do empreendedorismo na busca pela autonomia feminina.

Como atores estratégicos, os profissionais de relações públicas têm um papel importante nesse processo, necessitando repensar sua função política na sociedade para além do trabalho com a imagem institucional, ressignificando sua relação com as necessidades do capital (Peruzzo, 1986). É preciso considerar, ainda, as particularidades da América Latina e descolonizar o imaginário empresarial sobre o que temos enxergado como desenvolvimento, rearticulando nossa atividade com os interesses do nosso povo e visando um futuro justo, igualitário e sustentável. É necessário pensar nossa ação aliada às necessidades práticas e estratégicas das mulheres e da classe trabalhadora como um todo: a primeira relacionada ao acesso a serviços básicos e a segunda, às ações que questionem a subordinação ao sistema capitalista patriarcal e sua divisão sexual do trabalho, responsável por reproduzir desigualdades de classe, raça e gênero (Barragán; Lang; Chávez; Santillana, 2016).

REFERÊNCIAS

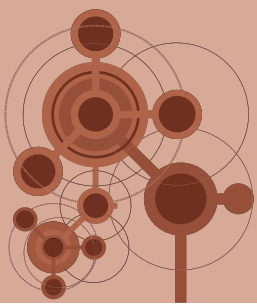
BARRAGÁN, Margarita A.; LANG, Míriam; CHÁVEZ, Dunia M.; SANTILLANA, Alejandra. Pensar a partir do feminismo: críticas e alternativas ao desenvolvimento. In: DILGER, Gerhard; LANG, Miriam; PEREIRA FILHO, Jorge (org.). *Descolonizar o imaginário: debates sobre o pós-extratativismo e alternativas ao desenvolvimento*. Tradução de Igor Ojeda. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo: Autonomia Literária: Elefante, 2016. p.88-121.

BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. Tradução de Sérgio Paulo Rouanet. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BIROLI, Flávia. Autonomia, opressão e identidades: a ressignificação da experiência na teoria política feminista. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v.21, n.1, p.81-105, 2013. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2013000100005>.

BIROLI, Flávia. *Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.



CASAQUI, Vander. Empreendedorismo como fenômeno comunicacional, como discurso social e como inspiração. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v.16, p.202-212, 2019.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DESCUBRA se você é um empreendedor independente. *Sebrae*, Brasília, DF, 12 fev. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3NzCoyi>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DÍAZ, Raul. Personaje e identidad narrativa: una aproximación metodológica. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v.5, n.12, p.37-58, 1999. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-71831999000300003>.

GAGO, Verónica. *A razão neoliberal: economias barrocas e pragmática popular*. Tradução de Igor Peres. São Paulo: Elefante, 2018.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MULHERES são maioria na venda direta. *Abevd*, São Paulo, 21 abr. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/39MwcVc>. Acesso em: 25 maio 2021.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2014.

PERUZZO, Cicilia K. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.

RICOEUR, Paul. *O si-mesmo como outro*. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa I: a intriga e a narrativa histórica*. Tradução de Cláudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

RODRIGUES, Emanuelle. Discurso empreendedor e os sentidos do trabalho informal na comunicação de uma marca de cosméticos: um olhar crítico sobre a comunicação institucional da Avon. *In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS*, 14., 2020, Bauru. *Anais [...]*. Bauru: Abrapcorp, 2020.

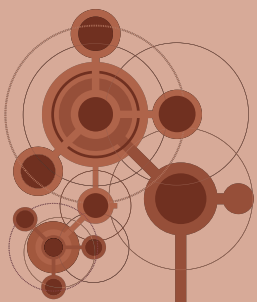
SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos "(in)visíveis". *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Cultura e interação*. São Caetano: Difusão, 2014. p.125-136.

VENDAS Diretas. *Abevd*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3wHxV7d>. Acesso em: 30 maio 2021.

Artigo recebido em 30.06.2022 e aprovado em 05.05.2022

ENTREVISTA





Transformações subjetivas e possibilidades emancipatórias nos ambientes de trabalho

Subjective transformations and emancipatory possibilities in work environments

Transformaciones subjetivas y posibilidades emancipatorias en los ambientes de trabajo

Entrevista

Kévin Flamme

Entrevistadoras



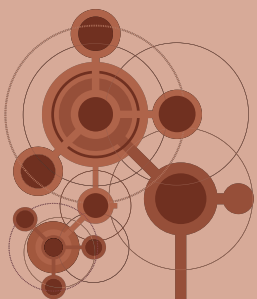
Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora e mestre em Comunicação pela UFMG.
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem-UFMG).
- Integrante do Grupo de Pesquisa Teorias e Processos da Comunicação (Faculdade Cásper Líbero).
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com



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-PUC-Minas).
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com

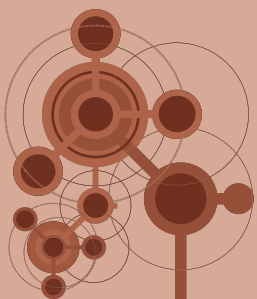


Kévin Flamme

- Professor-pesquisador e conferencista em ciências da administração da Université Catholique de l'Ouest.
- Pesquisador associado do Institut de Recherche en Gestion da Université Paris-Est.
- Doutor pela ESCP Business School e pela Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Seus estudos estão ligados aos temas da subjetividade no trabalho e das inovações organizacionais e gerenciais.
- Autor do livro *Entre glamour et souffrance, le métier de mannequin* (Entre glamour e sofrimento, a profissão de modelo) (Eres, 2022).
- E-mail: kflamme@uco.fr

ORGANICOM – *As interações estabelecidas nos ambientes internos das organizações são marcadas atualmente pelas transformações das relações de trabalho, da formação profissional e das desigualdades na construção de práticas de colaboração que sejam éticas e paritárias. Como você definiria o cenário comunicacional que se desenha atualmente nos territórios internos das organizações?*

KÉVIN FLAMME – É difícil elaborar uma resposta generalizante para o conjunto das organizações, uma vez que elas são variadas em seu porte, sua existência histórica, seus modos de gerenciamento etc. Contudo, parece-me que algumas tendências se destacam e podem ser encontradas em uma pluralidade de organizações. Primeiramente, parece haver uma democratização da flexibilidade no trabalho, em termos de competências e de limite de responsabilidades. Consideremos o caso de um professor-pesquisador: sua profissão lhe impõe horas de ensino em sala de aula e também momentos de dedicação à pesquisa. E a isso podemos adicionar as responsabilidades de formação, de aquisição de diplomas, de participação em equipes de professores e comissões, recrutamento e seleção de novos pesquisadores, além de zelar pelo bem estar e sucesso dos estudantes em seus projetos e trajetórias. Mais ainda: esse profissional também precisa se preocupar em acompanhar e compreender as evoluções do mercado de trabalho ao qual os alunos são direcionados; captar recursos junto a instituições de fomento e empresas dos setores público e privado; engajar-se em ações de promoção da universidade; empenhar-se em organizar e participar de eventos científicos, apresentando e publicando seus trabalhos. O professor-pesquisador é, assim, um gestor de projetos, gerente de atividades e recursos, responsável pelo recrutamento de pessoal, organizador de eventos, entre outras diversas funções. E, no período da pandemia da covid-19, ele ainda se tornou um especialista das modalidades de comunicação online, aprendendo a utilizar (em tempo recorde) recursos de plataformas como Zoom, Teams e Google Meet, de maneira a assegurar os cursos e disciplinas a estudantes com diferentes condições de acesso ao ambiente virtual. Tantas responsabilidades o incumbem de possuir e desenvolver competências específicas para o cumprimento bem sucedido dessas missões que se somam ao cerne de sua profissão. Neste exercício, o professor-pesquisador multiplica as formas de comunicação, através de diferentes canais, com diferentes interlocutores em uma orquestra que não cessa jamais. E nesse ruído deve-se reconhecer que as injunções paradoxais estão se multiplicando. Mas esse fenômeno não é novo: a escola de Palo Alto abordou amplamente essa questão. O que é nova é a multiplicidade de formas e canais de comunicação essenciais em nosso trabalho, muitas vezes por decisão unilateral de uma gestão que opta por uma ferramenta em detrimento de outra. Isso se refere à segunda tendência, que é aquela de multiplicar os lugares e tempos de comunicação (hoje muitas vezes virtuais), para realizar reuniões de equipe, de projeto, de divisão de tarefas etc. Basta abrir um calendário de um quadro de avisos no trabalho hoje para ver a quantidade de reuniões agendadas – e muitas vezes são reuniões que servem apenas para anunciar que vamos realizar novas reuniões futuras para, finalmente, falarmos sobre o assunto que nos une e que deve nos orientar para trabalhar. A boa notícia é que os colaboradores geralmente puderam ou ainda podem se beneficiar de treinamentos para a utilização dessas ferramentas. Afinal, nem todos dominam essas tecnologias da mesma maneira. Assim, para responder sinteticamente ao que me parece ser o cenário comunicacional atual do trabalho, diria que ele vê multiplicarem-se as formas, os lugares e os tempos da comunicação, muitas vezes em detrimento do próprio trabalho propriamente dito e sob a forma de uma



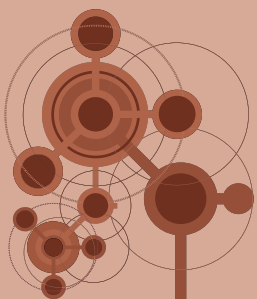
necessidade para responder à crescente demanda por flexibilidade dos quadros. A relação com o trabalho é um jogo interessante e convém estar atento ao cansaço que ele pode envolver, ao stress vivido por não conseguirmos utilizar a ferramenta adequada, e também à organização, com a perda de tempo e de produtividade que tal tensão acarreta.

ORGANICOM – *O sofrimento e a desumanização no contexto do trabalho se manifestam de diversas formas e muitas vezes revelam como tensões de poder se articulam com interseccionalidades. Entrecruzar violência e opressão revela como as corporeidades e os estilos de vida são avaliados e julgados no contexto organizacional. Como a abordagem dos afetos pode se tornar uma possibilidade de mudança de vulnerabilidades no ambiente de trabalho?*

KÉVIN FLAMME – A questão é essencial, quer seja para um pesquisador que se interessa pelas organizações, ou para funcionários, empresários ou gestores etc. Parece-me que já devemos concordar com as questões epistêmicas associadas ao estudo do sofrimento no trabalho para respondê-las. Porque dependendo do cargo, o sofrimento não é apenas fruto de dominação e coerção. Por exemplo, para o clínico do trabalho Christophe Dejours, o sofrimento vem antes mesmo do ato de trabalhar, e é por meio desse ato que é possível ao indivíduo sublimá-lo em sofrimento criativo (a *métis*) e evoluir psicicamente. A partir daí, para poder sublimar o sofrimento, segundo Dejours, é preciso que o indivíduo possa contar com a cooperação no trabalho, o que nos remete à pergunta anterior sobre os desafios da comunicação nas organizações. Para agir sobre o sofrimento, desse ponto de vista, devemos ter o cuidado de estimular as alavancas de sua sublimação, e não procurar erradicá-lo. Dito isso, se é evidente que o sujeito é vulnerável, existem também, entre outros, fatores organizacionais, políticos e sociais que pesam sobre a vulnerabilidade do indivíduo e, em última instância, sobre seu sofrimento. E aí está uma luta que se desdobra na cena política: trabalho árduo, insalubridade, contratos precários etc. Mas se focarmos na vulnerabilidade do sujeito, por que querer mudá-la? Seria melhor implementar modalidades de organização do trabalho que o apoiem, porque a vulnerabilidade é exatamente o que nos torna sujeitos. Da mesma forma, seguindo Judith Butler (no livro *Vida precária*) e outros autores como Estelle Ferrarese, que afirmam que não é possível não ser alienado, não é possível não ser vulnerável, o que consideramos também não é a vulnerabilidade em si, mas as modificações das condições de agência e de autonomia dos sujeitos mediante o agravamento da vulnerabilidade e de sua distribuição assimétrica. Defenderei, portanto, um foco maior sobre a forma como podemos acompanhar a subjetividade – e sua vulnerabilidade – e, para isso, é preciso reconhecer uma vida em afetos. Isso implica uma relação sensível com o ambiente, o compromisso ético e político com uma transformação de si, que é também uma transformação das teias de relações que nos permitem viver e experimentar mundos partilhados, mundos singulares e, ao mesmo tempo, articulados. Uma vida em afetos é tecida e retecida constantemente através de operações reflexivas constantes que redefinem gestos, corporeidades, espacialidades, temporalidades, enquadramentos de sentido, valores e imaginários.

ORGANICOM – *Órgãos de gestão e controle demandam produtividade e vivem de forma agonística vínculos afetivos que se apoiam sobre o diálogo para promover aproximações e interfaces entre gestores, funcionários e colaboradores. Você acha que uma comunidade sensível pode se originar através do diálogo?*

KÉVIN FLAMME – Seguindo os trabalhos de Jacques Rancière, concordo plenamente com a ideia de que o dissenso é necessário para que a democracia seja possível. Lembrando que o dissenso não é o desacordo argumentativo sobre uma questão ou problema coletivo, mas sim a problematização que fazemos acerca da própria possibilidade de um debate, uma vez que as assimetrias e hierarquias entre os participantes já apresentam dificuldades prévias ao diálogo propriamente dito. Dentro de uma comunidade, a questão é como gerenciar o aparecimento desse dissenso e os conflitos que ele acarreta. Não acredito que possamos apagar os jogos de poder dos atores dentro de um grupo. Por isso, ainda seguindo a lógica de Rancière, é preciso estar atento aos tensionamentos de poder que definem o que ele chama de *partilha do sensível*: ou seja, os lugares, os discursos e as posições que dão corpo à ordem do sensível, ao significado e às interpretações que damos às nossas percepções, sensações e enquadramentos dos fenômenos que nos preocupam. Existem estruturas organizacionais que não possuem, por exemplo, um chefe no sentido estatutário e nenhuma diferença de tratamento entre os membros da equipe. Os colaboradores escolhem um dos seus para encarnar o papel de líder, mas este continua a trabalhar ao lado dos seus colaboradores durante o período



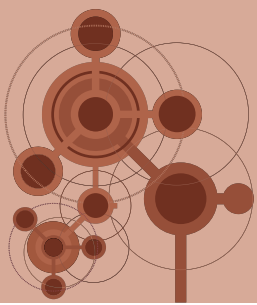
definido. Um bom estudo de Stéphane Jaumier et al. (2019) investiga essas organizações que chamam de “hierarquia de dominação reversa”, e mostram como elas funcionam. Aqueles que gostariam de ir além de seus direitos sob o pretexto de que, pela sua posição de líderes, seriam mais esclarecidos para tomar decisões, são rapidamente interpelados e enquadrados em uma dinâmica de diálogo livre e aberto. Desde que, no entanto, sejam revistos os requisitos de produtividade e desempenho da empresa. Entrelaçamos a dimensão da ética e o comprometimento dos colaboradores com essas questões: estabelecer e manter um diálogo verdadeiramente reflexivo requer tempo e transformação de atitudes individuais e coletivas.

ORGANICOM – Se considerarmos o valor das experiências pessoais dos trabalhadores, especialmente quando reconfiguram suas vidas a partir de provações muito dolorosas, podemos dizer que dinâmicas internas coletivas podem ser articuladas a partir de experiências subjetivas e de seu aprendizado? E quanto aos afetos e emoções como a raiva e o ódio? Eles podem comprometer projetos comuns?

KÉVIN FLAMME – Podemos dizer que é um objetivo louvável que uma forma de organização do trabalho e uma estrutura organizacional sejam projetadas para preservar as subjetividades. Se esse modelo existisse, acredito que seria difundido e conhecido. Por outro lado, o caso mais comum é que a organização seja resiliente graças ao aprendizado que é feito a partir das vulnerabilidades e sofrimentos no trabalho, como as doenças ligadas às ocupações profissionais como o burnout ou estresse, por exemplo. Mas geralmente os programas de bem-estar no trabalho são implantados para preservar e combater o sofrimento, quando, na verdade, ele não deveria ser apagado como se fosse ontologicamente ruim. As consequências são informadas, por exemplo, no livro de André Spicer e Carl Cederström, *Le syndrome du bien-être* (2016). Os autores mostram, de modo resumido, que quando utilizamos ferramentas e práticas da psicologia positiva, como *mindfulness* e certas práticas de coaching, os agentes responsáveis pela saúde dos colaboradores no trabalho apenas colocam um curativo sobre um problema que requer um exame analítico mais aprofundado. E são os colaboradores que se tornam responsáveis pelo seu fracasso em atingir o ideal de bem-estar que essas práticas definem como o novo imaginário motriz de um coletivo. Estratégias como essa estão na origem de um retorno do que foi reprimido, que pode ser expresso por emoções como raiva, vergonha, ódio etc. e que, na maioria dos casos, não pode ser resolvido apenas por essas práticas que se limitam a fazer remendos e a negar as vulnerabilidades. É preciso estar atento às identificações no trabalho, em um projeto ou em um grupo, que se baseiam apenas no registro do imaginário daquilo que falta: “você tem que fazer isso, você tem que ser assim...”, porque muitas vezes esse imaginário da ausência leva à dessubjetivação. E, nesses casos, é menos o projeto comum da organização que sofre e mais o funcionário, mesmo que ele esteja, no melhor dos casos, com raiva ou nutrindo um grande sentimento de frustração.

ORGANICOM – É possível refletir sobre a possibilidade de elaboração de um “comum” nos espaços internos das organizações? Especialmente se pensarmos que o “comum” não é fruto da identificação de um interesse coletivo, mas deriva de arranjos e invenções que articulam, traduzem e reúnem diferentes posições, afetos, experiências das quais emergem problemas, espacialidades, temporalidades e vulnerabilidades?

KÉVIN FLAMME – O que é comum a todos nós é que todos compartilhamos o fato da experiência do mundo. No estado atual da configuração da ordem do sensível, não sei se realmente podemos fazer de outra forma, ou se de fato, como sustentam alguns, é necessária uma mudança paradigmática. Prefiro inclinar-me para a segunda posição. Mas toda a dificuldade nesse empreendimento é conceber um novo conhecimento não instrumental. Sera que só é possível agir, no sentido de Habermas, a partir de saberes emancipatórios? Esse é um pouco o paradoxo dos teóricos críticos. Por muito tempo, duas escolas de pensamento compartilharam (em tensão) definições acerca da questão da emancipação. Alguns defendiam uma grande mudança, com a participação de movimentos sociais já fortalecidos, com greves, manifestações etc. E outros optavam por confiar na inteligência prática dos trabalhadores, capazes, em suas atividades situadas diárias, de apreender e de criar microespaços de resistência, porque conheciam seu trabalho melhor do que ninguém. A conclusão foi a necessidade de estudar atos de resistências no trabalho, verificar as microemancipações, sem que nenhuma mudança radical ocorresse na cena política. Assim, em 2009 e em 2015, alguns autores críticos apelaram para



um engajamento ativista dos pesquisadores para acompanhar a transformação das práticas em organização, sob a forma de um programa de *performatividade crítica*, em uma perspectiva de ética crítica, preocupada com o ambiente de trabalho, com questões de equidade, inclusão etc. Mas, ao fazê-lo, eles mesmos acabaram se tornando o que denunciavam, ou seja, uma nova figura de dominação. Com a diferença que promovem através de uma abordagem dialógica das escolhas de ação resultantes de um consenso, é como se a igualdade já existisse de antemão, privilegiando uma ética crítica que não reflete detalhadamente acerca dos mecanismos de assimetria que instauram o dissenso. O comum não deriva necessariamente do diálogo, mas do agonismo que aproxima as pessoas e que articula diferenças em prol de uma avaliação minuciosa das condições assimétricas que dificultam o trabalho coletivo. Produzir o comum não é homogeneizar comportamentos ou opiniões, mas operar nas brechas e intervalos das diferenças que se articulam sem se reduzirem umas às outras. Fotaki e Harding (2013) escreveram um artigo muito interessante sobre a postura histórica no trabalho, que, para mim, traz uma resposta a esse paradoxo e se propõe a respondê-lo através do humor.

ORGANICOM – A emancipação de si mesmo no espaço de trabalho está ligada a transformações subjetivas e relacionais que podem ser percebidas por meio de gestos, enquadramentos enunciativos, de narrativas e relatos de si, de imaginários culturais e políticos etc. Como esse processo de autotransformação pode ser estudado empiricamente por um pesquisador interessado no campo da comunicação organizacional?

KÉVIN FLAMME – Em nossa área, que também estuda o comportamento organizacional, o tema da emancipação é geralmente tratado por arcabouços analíticos pós-estruturalistas. Penso aqui em Michel Foucault e Judith Butler. Há também Jürgen Habermas, que estudou extensivamente a questão da comunicação e da autonomia política. Por fim, há todos os trabalhos do campo analítico, que não levantam diretamente a questão da emancipação, mas acabam por torná-la um fio condutor. E também temos que considerar toda a abordagem da clínica do trabalho da sociologia clínica. Mencionarei apenas duas linhas atuais de pesquisa que vinculam o tema da emancipação ao da comunicação. Em primeiro lugar, há o estudo das novas subjetividades, até mesmo dos processos psíquicos que o uso das novas tecnologias de comunicação moldam e envolvem, para entender, por exemplo, o engajamento em atos de resistência. Por exemplo, estou trabalhando no estudo de um grupo de resistência usando redes sociais para criar um sindicato na indústria criativa da moda. A questão, portanto, é entender como esse canal de comunicação promove ou não a transformação subjetiva necessária para concretizar o desejo de emancipação de determinadas práticas organizacionais. Por fim, há a dimensão política da emancipação e, para refletir acerca dela, podemos, por exemplo, olhar para o papel desempenhado pelas ferramentas e práticas de comunicação na configuração do poder organizacional. As possibilidades de estudo são infinitas, mas o que acredito ser importante é, sobretudo, não apostar que há oprimidos de um lado e ferramentas de comunicação alienantes do outro. Acho mais interessante partir do pressuposto de que os trabalhadores participam voluntariamente dessas práticas, e é esse entendimento que melhor pode lançar luz sobre as transformações subjetivas em processo no âmbito do trabalho, em razão das mudanças que estamos vivenciando e que se acentuaram com a pandemia da covid-19. A experiência vivida é material a ser modelado reflexivamente para as práticas de liberdade que, como destaca Foucault, são técnicas de si que nunca deixam de atuar em tensionamento com as técnicas do poder disciplinar.

REFERÊNCIAS

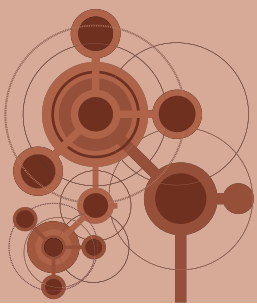
FOTAKI, Marianna; HARDING, Nancy. Lacan and sexual difference in organization and management theory: towards a hysterical academy? *Organization*, Thousand Oaks, v.20, n.2, p.153-172, 2013.

JAUMIER, Stéphane; DAUGIDEOS, Thibault; HUAULT, Isabelle; PASQUIER, Vincent. La démocratie organisationnelle autrement: l'exemple des hiérarchies à domination inversée. *Revue Française de Gestion*, Paris, v.45, n.278, p.19-36, 2019.

SPICER, André; CEDERSTRÖM, Carl. *Le syndrome du bien-être*. Paris: L'Echappée, 2016.

DEPOIMENTO





Assujeitamentos, resistências e negociações: configurações das lutas de poder em uma redação¹

Subjectments, resistance and negotiations: power struggles
configurations in a newsroom

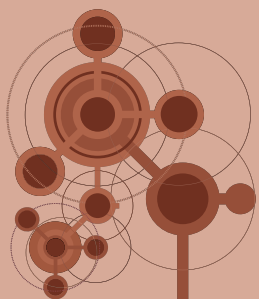
Sujeciones, resistencias y negociaciones: configuraciones de las luchas
de poder en una sala de redacción



Rodrigo Ratier

- Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP).
- Mestre em Educação pela USP.
- Professor assistente do curso de Jornalismo da Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: rpratier@casperlibero.edu.br

¹ Uma versão preliminar deste texto foi apresentada na 39ª reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Agradeço ao *GT 14 – Sociologia da Educação* pelas contribuições.



Resumo

Este artigo descreve e analisa, à luz da Sociologia da socialização, a disputa em torno das concepções de jornalismo dentro de uma redação. Apoiando-nos nas noções bourdieianas de campo e de capital simbólico e no conceito de configuração de Norbert Elias, procuramos demonstrar a fluidez dos bens simbólicos em jogo e dos grupos que medem forças. Evidencia-se também a imprevisibilidade da disputa, exigindo dos atores intuição e sentido de jogo para planejar os movimentos seguintes e prever as ações dos adversários.

PALAVRAS-CHAVE: ESPAÇO COMUNICACIONAL • CAPITAL SIMBÓLICO • CONFIGURAÇÃO SOCIAL • TERCEIRO SETOR • PODER.

Abstract

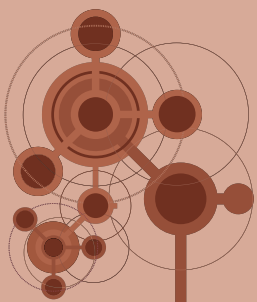
The article describes and analyses, in the light of the Sociology of socialization, the dispute over the conceptions of journalism within a newsroom. Relying on the Bourdiesian notions of field and symbolic capital and on Norbert Elias's concept of configuration, we seek to demonstrate the fluidity of the symbolic goods at stake and of the groups that measure forces. The unpredictability of the dispute is also evident, requiring intuition and a sense of the game from the actors to plan the next moves and predict the opponents' actions.

KEYWORDS: COMMUNICATIONAL SPACE • SYMBOLIC CAPITAL • SOCIAL CONFIGURATION • THIRD SECTOR • POWER.

Resumen

Este artículo describe y analiza la disputa por las concepciones del periodismo dentro de una redacción a la luz de la Sociología de la socialización. Con base en las nociones bourdieianas sobre campo y capital simbólico y en el concepto de configuración de Norbert Elias, se pretende demostrar la fluidez de los bienes simbólicos en juego y de los grupos que miden fuerzas. La imprevisibilidad de la disputa también es evidente, lo que requiere intuición y sentido de juego por parte de los actores para planificar los próximos movimientos y predecir las acciones de los oponentes.

PALABRAS CLAVE: ESPACIO COMUNICACIONAL • CAPITAL SIMBÓLICO • CONFIGURACIÓN SOCIAL • TERCER SECTOR • PODER.



INTRODUÇÃO

No clássico *Sociologia do jornalismo*, Erik Neveu (2006) destaca a importância analítica de se ocupar das dinâmicas que ocorrem dentro de uma redação jornalística. Argumenta o sociólogo francês que um olhar sobre o maquinário organizacional redacional – sua estrutura hierárquica, definições de responsabilidades, procedimentos de escolha de prioridades, ciclos temporais, gestão do espaço, interações rotineiras etc. – constitui um dos meios mais fecundos de compreender as realidades do trabalho jornalístico (Neveu, 2006, p.75). Emergem relações de força e de conflito, as quais, com efeito, dialogam com a percepção bourdiesiana (Bourdieu, 2004; 2005b) que concebe a redação jornalística como um campo: um universo particular com leis próprias, em que dominantes e dominados lutam por um capital específico e exercem relações permanentes para transformar ou conservar as estruturas existentes.

Pierre Bourdieu (1989) afirma que organizações ou indivíduos que dominam um campo são geralmente aqueles que possuem, no mais alto volume e na estrutura patrimonial mais adequada, o capital simbólico específico desse campo. Entendido como prestígio, honra acumulada ou reconhecimento (institucionalizado ou não) que um indivíduo recebe de um grupo (Bourdieu, 1989), o capital simbólico é a base do poder que efetivamente está em jogo num determinado campo e que colabora para sua conformação. Conforme Montagner e Montagner (2011), a luta no campo é pela legitimidade de um elemento simbólico específico, inerente ao espaço social delimitado e determinado por esse elemento.

Em outro espaço (Ratier, 2016), analisamos a condição dos jornalistas de educação da grande imprensa nacional pelo prisma da configuração do campo do jornalismo de educação e do acúmulo de capital desses sujeitos. Além disso, buscou-se caracterizar o desenvolvimento do jornalismo de educação como um subcampo epidérmico, de influência socializadora superficial:

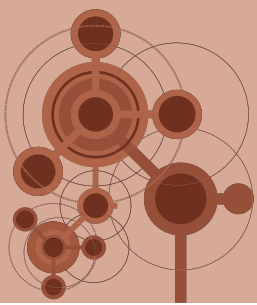
Ele reproduz a inserção subordinada do jornalismo no campo mais amplo do poder, mas não só. Ambicionamos assinalar [também] uma situação de dependência amplificada, devedora das características particulares do jornalismo brasileiro e do desprestígio da rubrica de educação no conjunto de especialidades jornalísticas. (Ratier, 2016, p.15)

Identificamos quatro linhas de força como possíveis explicações para a observada falta de autonomia do campo: 1. a acentuada submissão ao Estado, tanto como fonte de informação quanto de subvenção; 2. o avanço do comercialismo; 3. uma trajetória de profissionalização tardia e descontínua; e 4. a posição do jornalismo de educação no polo dominado do campo jornalístico.

O resultado é uma identidade jornalística inconsistente, sem que a socialização profissional logre constituir disposições de habitus duráveis e transferíveis, capazes de orientar a ação. Num contexto de tensão interna, ocasionada pela definição da concepção corrente de jornalismo, e pelas elevadas pressões dos campos econômico e político, prevalece a ausência de princípios consensuais para a atuação jornalística.

Em seguida, partimos para a análise da quantidade e patrimônio de capital simbólico por eles detido. Buscamos indicar os tipos de capital em disputa e a concentração ótima dos diferentes tipos de capital, ou seja, as quantidades ideais para garantir o máximo de benefícios no subcampo. Com base nos dados da pesquisa de terreno, composta de questionário quantitativo e de entrevistas semiestruturadas, argumentamos que o patrimônio de recursos ideal no subcampo do jornalismo de educação é uma composição de elevado capital jornalístico, capital educacional suficiente e de capital social capaz de garantir a pertença estável a uma rede de relações com as fontes de informação (Ratier, 2016)².

² Os capitais em disputa podem sofrer alterações dependendo da escala de análise, como indica o caso que serve de base a este texto.



Ser mais “especializado” não garantia reconhecimento aos jornalistas, nas observações deles próprios. Por outro lado, integrar um veículo de projeção nacional, lido pelos formadores de opinião, e ter acesso aos principais atores da cobertura são considerados atributos de poder no subcampo. Observamos, assim, três vetores de estruturação hierárquica do subcampo: 1. especialização “temperada” (uma mescla de conhecimento jornalístico em alta concentração e de educação suficiente para transitar entre as fontes de informação); 2. proximidade com o poder (entendido aqui como acesso às fontes e a informações exclusivas); e 3. segregação sexual atípica (grupo dominante formado quase que exclusivamente por indivíduos do sexo masculino, em oposição a uma profissão – o jornalismo – hoje majoritariamente feminina).

Neste texto, resultado de observações sociológicas das relações cotidianas e de uma reflexão sobre a atuação prática do pesquisador, pretende-se evidenciar uma intensa dinâmica social na redação jornalística de *Nova Escola*. Tal dinâmica se manifesta na forma de uma disputa entre grupos formados por indivíduos que se encontram em torno de concepções distintas de jornalismo de educação. O insumo para a análise compreende documentos internos da instituição, relatos informais dos jornalistas da redação e, inspirado em Bourdieu (2005a), um esboço de socioanálise da experiência profissional do autor na redação³.

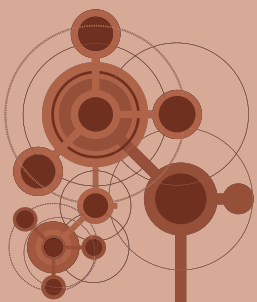
Reconhecemos a polêmica que envolve, no âmbito das ciências humanas, o uso de narrativas biográficas e autobiográficas no contexto da pesquisa. Acolhemos as limitações quanto ao uso de dados resultantes da aplicação do método e sua validade, que podem ser questionados pelo elevado grau de subjetividade e de eventual recorte deformador da realidade. Concordamos com a crítica de Ferrarotti (1991) ao uso de tais recursos como mera ilustração ou, ao contrário, verdade a ser confirmada, ou narrativa de casos exemplares. Não obstante, julgamos que a socioanálise autobiográfica em tela se sustenta epistemologicamente por conta das condições específicas do campo e do processo narrado, que dificilmente seria acessível ao pesquisador por outro método. Como postura de pesquisa, pautamo-nos pelo anonimato dos atores cujas histórias aqui aparecem e pela constante reflexividade acerca dos episódios e suas implicações. Novamente, a inspiração foi Bourdieu (2005a) – que, conforme Passeggi (2014), assinala e realiza, em *Esboço de auto-análise*, uma espécie de “conversão intelectual” em defesa do uso de narrativas autobiográficas na pesquisa após um período de intensas críticas.

Em termos analíticos, privilegiamos a escala micro, em que o foco recai nos indivíduos e nos agrupamentos por eles formados. Para analisar o espaço social em tela a esta escala, recorre-se à noção de configuração de Norbert Elias (1991).

O termo é usado para assinalar a maneira como indivíduos e coletivos estão conectados num determinado espaço social. De acordo com Elias (1991), é a natureza e a forma dessas conexões que determinam as estruturas sociais, bem como a distribuição de poder e as possibilidades de mudança ou reprodução social. Para o sociólogo, a sociedade em que se dão os processos de individualização e socialização adota um modelo interdependente, no qual as instituições sociais são formadas por pessoas que se unem às outras por meio de disposições e inclinações básicas. Segundo Elias (1991), tais inclinações se manifestam por meio de laços ou valências afetivas e político-econômicas. Nossa análise contempla esses três aspectos, mas procura demonstrar que o fator principal de união intragrupos e de oposição entre eles é a defesa de concepções distintas de jornalismo de educação.

Para melhor descrever uma dada configuração, o autor recorre à imagem do jogo, cujos modelos “são úteis para a imaginação sociológica, que tende a ser bloqueada por formas correntes de pensamento” (Elias, 1991, p.80). Todos os modelos se baseiam em duas ou mais pessoas que medem as suas forças – para Elias, essa é a situação básica de um indivíduo em relação ao outro. Conflitos são vistos como constitutivos das relações sociais, com alianças e inimizades, cooperação e rivalidade a

³ O autor deste trabalho atuou como jornalista na redação de *Nova Escola* entre 2008 e 2018.



diferentes níveis. O conceito de relação de poder é substituído por força relativa dos jogadores, medida nas interações que ocorrem devido à situação de interdependência entre pessoas e grupos.

Pode-se dizer que o que está em jogo na redação é a disputa em torno da concepção hegemônica sobre o fazer jornalístico em uma revista para professores. Sociologicamente, podemos entender essa concepção como um capital simbólico específico, próprio do campo em disputa. Em uma breve contextualização da área, na chamada grande imprensa brasileira, há dois tipos de publicações que cobrem educação: as generalistas (jornais, revistas, portais etc.) e as de divulgação da educação (revistas ou portais dedicados especificamente ao assunto).

No período analisado, *Nova Escola* pertencia a esse segundo grupo. Seu público-alvo eram professores e professoras da educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio). O que aqui denominamos fazer jornalístico envolve tanto aspectos editoriais – independência versus adesão aos governos, pauta instrucional versus foco em políticas públicas, publicação mais “técnica” versus linguagem simples e inclusiva, cobertura ou não de greves, protestos e campanhas salariais etc. – quanto gerenciais – maior ou menor horizontalidade, maior ou menor disposição para lançar novos produtos e formatos, maior ou menor hierarquia e tolerância a erros etc.

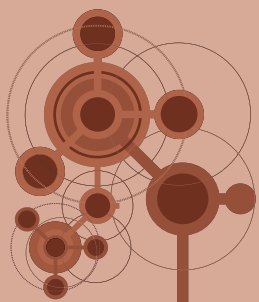
A noção bourdiesiana de capital simbólico, por sua vez, é convocada para ajudar a sintetizar a vasta gama de atributos em disputa e iluminar aqueles mais proeminentes em um determinado momento, ilustrando o dinamismo do jogo e o que está na raiz das provas de força. Argumenta-se que o capital simbólico específico em disputa na redação é um amálgama de quatro tipos de capital: jornalístico, educacional, gerencial e temporal.

O capital jornalístico é o reconhecimento, por parte dos pares, de competências e habilidades ligadas ao domínio técnico do jornalismo enquanto profissão: rapidez, criatividade, coerência e coesão na escrita, posse de fontes, capacidade de pesquisa em fontes primárias e secundárias, domínio do processo de edição jornalística (títulos, chamadas de capa etc.) e, na contemporaneidade, a versatilidade para a aplicação das habilidades tradicionais em multimeios (impresso, audiovisual, hipertextual etc.).

O capital educacional diz respeito à posse de conhecimentos específicos sobre o campo da educação. Trata-se da habilidade de inserir a notícia imediata em seu contexto mais amplo, de modo a explicitar os lados em disputa no campo educacional e sua relação com outros campos de poder (econômico, político etc.). Manifesta-se concretamente na capacidade de sugestão de pautas, enfoques e angulações, bem como na orientação de pares e subordinados.

O capital gerencial acompanha a tendência contemporânea da profissão que aponta para o “jornalista-gestor”. Trata-se da ampliação das tarefas para além do domínio jornalístico (ligadas à técnica da profissão), cabendo ao profissional também lidar com obrigações administrativas: gestão de equipes (definições sobre plano de carreira, promoções etc.); área financeira (criação e acompanhamento de borderôs e planos de negócio); relação com áreas como publicidade e marketing (derrubada do muro Igreja/Estado via definição conjunta das características da produção jornalística como produto, isto é, atributos, distribuição e venda); relações institucionais etc.

O capital temporal é a expressão do poder institucional (Bourdieu, 2004), e está relacionado ao posto ocupado na hierarquia formal da instituição. Ligado ao acesso aos meios de produção (determinação de linhas de investimento, definição de linhas editoriais, pauta dos produtos, enfoques etc.) e reprodução (posse de cargos de chefia), é um capital obtido por meio da reconversão dos três capitais anteriormente citados e, em alguns casos, pela reconversão de capital social, que se materializa em relacionamentos pessoais e na tessitura de uma rede de contatos com os círculos dirigentes.



Em termos metodológicos, portanto, o que se pretende é articular as noções de configuração e de capital para tentar explicar as dinâmicas de disputa pelo poder numa redação jornalística. Cabe ainda dizer que, para evitar excessivo ecletismo epistemológico e por limitações da filiação do autor (pesquisador da interface jornalismo, sociedade e educação), julgamos prudente restringir a interlocução da bibliografia com o aporte típico da comunicação organizacional. Não obstante, o leitor e a leitora encontrarão homologias em autores como Baldissera (2009), Oliveira e Alencar (2013), Scroferneker (2006) e outros que caminham no sentido do reconhecimento da comunicação organizacional como um processo de disputa entre sujeitos pelos sentidos em circulação nos processos comunicacionais – sem deixar de lado as influências dos contextos sociais, políticos, econômicos e culturais em que se dá a análise.

ANTECEDENTES DA DISPUTA

Nascida em março de 1986, *Nova Escola* foi criada por iniciativa do empresário Victor Civita, então proprietário da editora Abril. Americano, filho de italianos, Civita fundou, em 1950, em São Paulo, uma editora que, em algumas décadas, se tornaria a maior da América Latina. Em 1985, o empresário criou a Fundação Victor Civita (FVC), entidade sem fins lucrativos para abrigar projetos educacionais – *Nova Escola* foi o principal deles.

Formalmente, *Nova Escola* se define como revista para professores escrita por jornalistas. Recusa desde o início o rótulo de revista pedagógica, embora se enfatize algum grau de especialização em virtude da trajetória dos profissionais envolvidos na produção. Primeiro secretário-executivo da FVC, José Alcione Pereira declara, em entrevista a Glauco Carneiro, em 1986:

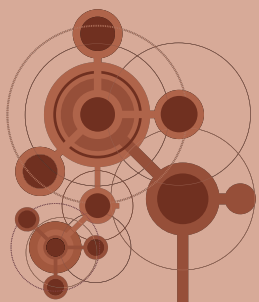
Não somos especialistas para reciclar ou formar professores. Somos uma empresa especialista em comunicação. Temos na Fundação pessoas que dedicaram sua vida quase inteira à educação. Vamos juntar duas experiências e fazer uma revista para o professor⁴.

Na primeira edição, 25mil exemplares foram vendidos em bancas. Um número quase 10 vezes superior, 220mil exemplares, chega gratuitamente a escolas públicas graças a uma parceria firmada com o Ministério da Educação (MEC), que subsidiaria 52% do custo da tiragem, cabendo os outros 48% à FVC, segundo Pereira. Iniciava-se ali a trajetória de dependência econômica do veículo com o Estado patrocinador. Ao longo de suas três décadas, a revista contou quase ininterruptamente com as chamadas “vendas em lote”, contratadas pelo MEC, secretarias estaduais e municipais. O total de revistas contratadas variou ano a ano, e o ponto culminante se deu em 2008, quando a revista atingiu sua tiragem máxima, na casa de um milhão de exemplares mensais. Desses, 585mil eram oriundos de vendas em lote. O subsídio estatal cessou momentaneamente apenas entre 1991 e 1992, no governo Collor de Mello (Revah, 2013, p.85), e definitivamente a partir de 2015, com o corte do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE-periódicos).

Ainda no que diz respeito à dependência estatal, a entrevista de Pereira afirmava que tal relação não impactaria a linha editorial da revista:

Tem uma linha editorial que seguimos rigorosamente: valorizar o professor, resgatar o prestígio de antigamente e tudo o que é de importante para melhorar o ensino fundamental do país [...] Nos mantemos acima da política. Temos bom relacionamento e não recebemos nenhuma carta reclamando quanto à nossa ideologia de centro. Nossa ideologia particular não vai influir na feitura da revista. Isso é ponto pacífico.

⁴ A entrevista em áudio estava disponível no site da Fundação Victor Civita quando da elaboração da primeira versão deste texto, em 2016. Em consulta realizada em 2022, a página e o arquivo sonoro haviam sido removidos.



A DISPUTA ACERCA DO JORNALISMO DE EDUCAÇÃO (2006-2011)

O ponto de partida para a análise das configurações na redação é o ano de 2006. A data assinala a chegada de Cláudia Costin, ex-ministra da Administração Federal e Reforma do Estado na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1998-1999) e ex-secretária da Cultura do Estado de São Paulo no governo Geraldo Alckmin (2003-2005), à vice-presidência da FVC, mantenedora de *Nova Escola*.

Pelas mãos de Costin chegaram um novo diretor de redação e um coordenador pedagógico⁵. A redação que os recebia naquele momento era responsável por um veículo com baixo grau de autonomia, fruto das configurações anteriormente descritas. No plano econômico, observava-se a dependência do subsídio estatal; no plano editorial, um governismo por adesão ou silenciamento e a defesa do construtivismo enquanto perspectiva político-pedagógica.

Para a redação, a mudança imediata mais relevante após a troca de comando foi a valorização da área de coordenação pedagógica, que passou a atuar ativamente na seleção das pautas, tendo inclusive poder de veto. A centralidade se materializava por meio de mecanismos que inseriram a coordenação diretamente no fluxo de produção e aprovação das reportagens realizadas. As pautas instrucionais ganharam peso, enquanto a discussão mais ampla sobre educação, com foco em políticas públicas, ficou em segundo plano, confirmando o caráter pretensamente “apolítico” da publicação. Houve, ainda, um aumento do número de páginas editoriais, o que foi visto como sobretrabalho por parte da equipe.

Internamente, as transformações geraram atritos e queixas. A direção decidiu por mudanças na equipe, demitindo os profissionais que não se encaixassem nas novas expectativas por inadequações ou resistências – fossem elas jornalísticas ou educacionais. Em 2008, o turnover (rotatividade de pessoal) atingiu 43%. A chegada deste autor a *Nova Escola* coincide com esse momento de demissão coletiva. O convite recebido foi para substituir um dos editores dispensados.

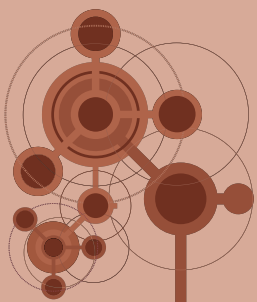
Na ocasião, observava-se um grupo dominante “A” bastante coeso que se caracterizava por ocupar os cargos mais altos na hierarquia, evidenciando, naquele momento, a importância do capital temporal. Tratava-se de um conjunto de seis pessoas, os mais graduados e experientes da redação.

No mesmo período, o comando da FVC passava das mãos de Cláudia Costin, que se tornaria secretária de educação do município do Rio de Janeiro, para o administrador de empresas David Saad. Na fundação desde 2005 como diretor executivo (que passa a ser o cargo máximo), Saad liderava um processo de revisão estratégica, organizacional e financeira. As mudanças em *Nova Escola* pareciam se encaixar na nova filosofia. Ao longo do ano de 2008, a revista atingiria seu recorde histórico de tiragem, com um milhão de exemplares.

Os resultados de público e a nova reputação do periódico conferiam à “torre de comando” a legitimidade para consolidar sua perspectiva de jornalismo perante a redação. Dias após a chegada deste autor e de mais quatro colegas recém-contratados, a direção de redação e a coordenação pedagógica apresentaram, em reunião, o documento Decálogo Editorial, explicitando 10 pontos importantes que os jornalistas de *Nova Escola* deveriam ter em mente:

- Fazemos jornalismo e educação;
- Devemos contribuir de forma mais significativa para a melhoria da educação;
- Nossas matérias devem ter mais relevância e consistência (o que prevê mais estudo) sem se tornarem chatas ou difíceis de ler;

⁵ Para favorecer a impessoalidade, optou-se por não explicitar nomes e gêneros dos profissionais que compõem a redação, optando pelo uso do masculino e identificação pelo cargo ocupado.



- A revista precisa mostrar as dificuldades e não esconder a realidade. Fim do “Mundo de Alice”;
- Precisamos facilitar a vida do leitor, sempre (ele é o chefe);
- A pauta deve mostrar que tem gente boa fazendo coisas boas;
- Devemos tratar o professor como um profissional e não como um coitado (ou herói, iluminado);
- O professor deve ser corresponsabilizado pela má qualidade do ensino;
- A revista deve ser formativa e informativa ao mesmo tempo, levando o professor a teorizar a própria prática;
- Devemos trazer o que há de mais novo na área, assim como analisar as experiências de outros países.

Entre os aspectos que chamam a atenção estão a preocupação mercadológica (“facilitar a vida do leitor”; matérias que não sejam “chatas ou difíceis de ler”) e uma aparente contradição que estaria na origem de disputas posteriores: “a pauta deve mostrar que tem gente boa fazendo coisas boas” ou “precisa mostrar as dificuldades e não esconder a realidade”. As duas frases sintetizam a oposição entre a manutenção de uma revista “apolítica”, que destacava sobretudo as soluções que dão certo, como *Nova Escola* havia sido durante toda sua história, e a ambição de uma publicação mais combativa. A ambiguidade era reforçada pela não explicitação da linha editorial para além das diretrizes básicas. O que cabia ou não cabia em *Nova Escola* era aprendido pela equipe no dia a dia, na base da tentativa e erro, sendo o veredito sobre acertos e equívocos prerrogativa do grupo A.

O aspecto mais relevante do documento é a importância conferida à educação (“fazemos jornalismo e educação”). O documento é mais generoso nas menções ao ensino – “a revista deve ser formativa e informativa”, “nossas matérias devem ter mais relevância e consistência”, “levar o professor a teorizar sobre a própria prática” e sobretudo a ambiciosa “contribuir de forma mais significativa para a melhoria da educação” – do que às questões de âmbito jornalístico.

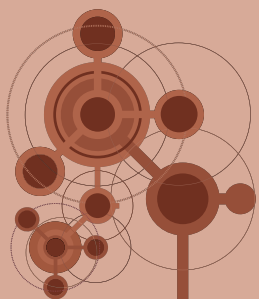
Sinaliza-se o aumento de importância do capital educacional. Seu acúmulo não se dava, prioritariamente, pela educação formal. Seu instrumento fundamental era a formação em serviço. Nesse aspecto, o contato cotidiano com a coordenação pedagógica era a principal ritualidade. Presente em todas as etapas do fazer jornalístico – discussão de pautas, indicação de fontes, aprovação de casos, pauta fotográfica, leitura e aprovação de textos e títulos –, a atuação da coordenação era constante e contínua.

De posse dessas informações, já é possível esboçar o modelo de jogo típico daquele período.

Utilizando a modelação proposta por Elias (1991), pode-se falar numa configuração sob a forma de jogo a um nível entre dois grupos (o grupo gestor A e o grupo B, o restante da redação), em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A \gg B$ (força relativa de A muito maior que a de B).

Mais graduados, experientes e coesos, os integrantes do grupo A possuíam uma perspectiva clara sobre o jornalismo de educação – que podemos resumir como um apoio à atuação docente em sala de aula e à autonomia pedagógica do professor –, defendendo-a internamente por meio da estruturação de mecanismos de proteção contra heresias, seja por meio da defesa da linha pedagógica pela coordenação ou pela organização de diversas camadas de leitura e reescrita do material produzido pelos repórteres.

O grupo B, mais numeroso, jovem e disperso, ocupa postos mais baixos na hierarquia, sem uma ideia clara do jornalismo de educação. Composto por muitos recém-chegados, possui baixo conhecimento específico e laços frouxos. Conforme Elias (1991), teríamos nesse momento uma divisão de grupos basicamente guiada por valências políticas (o acesso a cargos de poder) e econômicas (a pertença a um determinado estrato social, se considerarmos como indicador suficiente as diferenças salariais entre chefes e subordinados).



O equilíbrio de poder nessas bases, porém, mostra-se instável a partir de 2010, com dois movimentos de reconfiguração concomitantes. O primeiro, relacionado a uma certa fadiga do modelo de gestão, manifesta-se pela explicitação em reuniões e sugestões de pauta, entre parte dos jornalistas do grupo B, do desejo de uma concepção de jornalismo menos orientada pelo enfoque didático-instrucional e mais para o debate de questões de políticas públicas, com maior autonomia para o profissional na angulação de pautas e de estilo. Alguns de seus membros possuíam vivência prévia em outras organizações e projetos ligados à educação.

O segundo movimento, no interior do grupo dos jornalistas de baixa hierarquia, diz respeito ao surgimento de uma cisão, que chamaremos de grupo C. Também descontentes com o centralismo decisório, tendem a concordar com parte das concepções defendidas pelo grupo B, mas se distinguem dele por razões eminentemente afetivas.

Mencionando a “profunda necessidade emocional que cada ser humano tem relativamente aos outros membros de sua espécie”, Elias (1991) nos fala da importância de considerar as valências emocionais entre as pessoas também como agentes unificadores da sociedade. Com efeito, parece ser essa dimensão – explicitada nas ações rotineiras como a escolha de colegas para o almoço, a frequência conjunta ao cafezinho e as saídas coletivas externas – a mais proeminente no entendimento não apenas da divisão dos jornalistas de baixa hierarquia, mas também na adesão de alguns desses jornalistas ao grupo dominante A.

O que se enxerga nesse momento é uma configuração sob a forma de jogo a um nível entre três grupos, em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A \gg B + C$ (força relativa de A muito maior que a soma de B e C). O equilíbrio de poder se estabiliza com algumas concessões, marginais no contexto geral da publicação (seções pequenas na revista e produções no site, tidas como menos prestigiosas), em favor da concepção de jornalismo do grupo B.

FLUIDEZ DO CAPITAL E RECONFIGURAÇÃO (2012-2013)

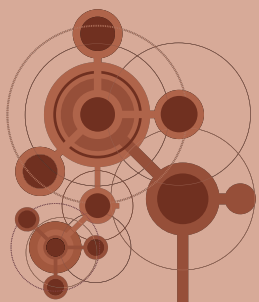
O processo de alteração da configuração se acentua com o movimento de um ator de nível superior. Em outubro de 2009, a engenheira química Angela Dannemann assumiu a direção executiva da FVC, em substituição a David Saad. Após um biênio de continuidade da gestão de Saad, Dannemann decide promover uma troca na direção de redação, em dezembro de 2011. Diferentemente do antigo diretor de redação, alinhado com o grupo A, o novo diretor escolhe como parceiro preferencial a diretora executiva – a dupla forma o que chamaremos de grupo diretor ou grupo D. Sua opção é se recolher a um nível superior do jogo.

No primeiro nível, a diferença de força entre os grupos A e B diminui com a troca de guarda no comando da redação e a promoção de um dos integrantes do grupo B – este autor – para as funções de comando do site de *Nova Escola*.

No contexto de encaixes estruturais em que *Nova Escola* estava inserida – então publicada por uma fundação ligada à maior editora de revistas do país –, era esperado que um produto digital tivesse menor prestígio. Até por isso, os controles editoriais e pedagógicos mostravam-se mais frouxos no site. Foi possível intensificar a abordagem em políticas públicas, eventualmente defendendo opiniões, com um estilo de escrita menos pautado pelo manual de estilo e uma edição com menos camadas de reescrita.

As concepções de jornalismo de educação dos grupos A e B se alimentavam de retóricas diferentes. Enquanto a do grupo B tem a noção de inovação⁶ como ideia-força (além das novidades anteriormente citadas, a diversificação da produção para

6 O termo é aqui utilizado no sentido de novidade em relação à produção anterior. Busca representar não uma conceitualização epistemológica, mas sua utilização no ambiente da redação enquanto retórica profissional, conforme Padiou (1976). O mesmo se aplica ao uso dos termos “qualidade” e “consistência pedagógica”.



vídeos curtos, concursos, jogos etc.), a do grupo A foca na defesa da “qualidade” e da “consistência pedagógica”, pilares do modelo ainda hegemônico. Isso faz que diversos aspectos organizacionais – centralismo decisório, processos de reescrita sucessiva, respeito total às determinações da coordenação pedagógica – sejam valorados de formas distintas por cada um dos dois lados.

O que se enxerga nesse momento é uma configuração sob a forma de jogo a um nível entre três grupos, em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A > B + C$ (força relativa de A maior que a soma de B e C). Ainda que a amplitude de poder a favor de A tenha diminuído, as cisões entre B e C ainda sustentam um equilíbrio de poder em situação de desigualdade.

No nível superior, a posição da direção executiva e do diretor de redação (grupo D) contribuía para um equilíbrio do tipo instável. Mantendo-se predominantemente como observadores do jogo, direção executiva e direção de redação afirmavam ver vantagens e desvantagens em ambos os modelos. Defendiam, ainda, a coexistência como forma de aprendizado mútuo. Com a tiragem da revista abaixo dos recordes de 2008, mas ainda com números relevantes, e com a audiência do site em crescimento, o grupo decisório se volta às questões gerenciais. A preocupação principal dizia respeito ao clima da redação. Em 2011, uma sondagem do Grupo Abril evidenciou que a FVC era uma das áreas com mais alto grau de insatisfação entre as entidades que compunham a empresa. Apontavam-se dificuldades de gestão na redação.

O capital gerencial indica uma nova dimensão do profissionalismo jornalístico. Origina-se do movimento contemporâneo de reconfiguração do campo com a emergência de jornalistas-gestores. Conforme Neveu (2006) e Hallin e Mancini (2004), a crescente submissão do jornalismo ao polo econômico (necessidade de vendas crescentes, dependência de verbas publicitárias etc.) tem levado à valorização de aspectos como obtenção de receitas, controle de custos e bom relacionamento com clientes e com a equipe.

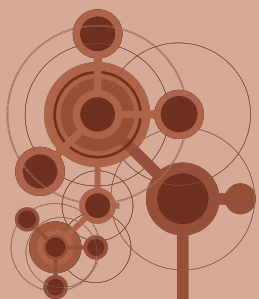
Esse último ponto era o mais sensível no caso da redação de *Nova Escola*. O centralismo decisório havia criado desgaste junto à equipe de repórteres. A experiência do site (grupo B), mais horizontal, também recebia críticas, e era considerada “bagunçada” ou “sem qualidade” pelo grupo dominante e mesmo por alguns membros da equipe do site. O grupo diretor D, que poderia ter alterado o equilíbrio de forças estabelecido, novamente não exerceu opção definitiva por nenhum dos dois modelos até o fim de 2013, aprofundando a concorrência interna e o panorama de instabilidade. As concepções de jornalismo de educação, já divergentes em relação ao caráter da publicação, a partir disso também colidiam explicitamente quanto às propostas de gestão.

PRENÚNCIOS DE CRISE, JOGO A VÁRIOS NÍVEIS (2014)

Transformações mais radicais ocorrem no início de 2014, motivadas por um novo tipo de configuração – o modelo de jogo a vários níveis. Nessa configuração específica todos os jogadores se mantêm interdependentes, mas já não jogam diretamente uns com os outros. Segundo Elias (1991, p.93), “esta função é desempenhada por funcionários especiais que coordenam o jogo – representantes, funcionários, líderes, governos, cortes régias, elites monopolistas e assim por diante”. Tais “funcionários especiais” concentram maior proporção de poder em relação aos jogadores de primeiro nível, a quem, de um ou outro modo, permanecem ligados.

Nesse ponto da análise, é importante detalhar a estrutura organizacional – de tipo piramidal – em que a redação estava inserida.

O cargo máximo da Fundação Victor Civita era a presidência. Ao longo da história da FVC, a posição coube sempre a um membro da família mantenedora: Victor Civita (1985-1990), Roberto Civita (1990-2013) e Victor Civita Neto (2013 em diante).



O presidente acumula também o cargo máximo do conselho curador, criado nos anos 2000, após uma reforma estrutural que introduziu práticas de governança corporativa na entidade. Investido dessa autoridade, ele interage com a direção executiva.

Em tese, tal esquema piramidal faz que o jogo analisado seja, por definição, um jogo a vários níveis. No caso do intervalo analisado, porém, os níveis superiores até então pouco interferiam nas disputas internas da redação, na maioria das vezes apenas referendando as decisões da direção de redação (período 2006-2011) ou da direção executiva em parceria com a direção de redação (período 2012-2013). O jogo "real" era, então, um jogo a um nível, ainda que no período 2012-2013 já se esboçasse a participação mais efetiva do nível secundário.

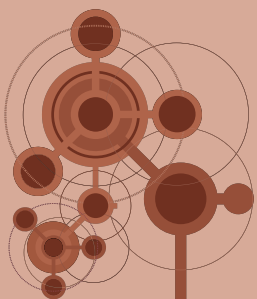
Em busca de um plano para enfrentar o novo cenário, o conselho curador encomenda, no fim de 2013, a contratação de uma consultoria especializada em inovação estratégica. A consultoria produz o diagnóstico de que seria necessário investir na abertura de receitas no jornalismo digital para a sobrevivência, a longo prazo, da FVC. Por sugestão da consultoria, instituiu-se um grupo de trabalho interno para implementar as mudanças necessárias ao novo modelo de negócios. Dois integrantes do grupo B – um deles este autor – são convidados pela diretoria executiva a planificar e empreender tais tarefas. A constituição do grupo de trabalho foi encarada pelos integrantes da redação como desaprovação da direção ao grupo dominante A.

Preliminarmente, poderia ocorrer uma inversão no equilíbrio de poder no jogo em nível primário, de modo que $B > A$ e $B \gg C$ (grupo B, que mede forças simultaneamente com A e C, tem força relativa maior que A e muito maior que C). Tratava-se, porém, de elevação ambígua de capital temporal aos representantes de B, que se reportavam diretamente à direção executiva, mas não tinham ascendência hierárquica sobre A por constituírem um grupo à parte, especialmente concebido para a implantação do novo modelo de negócios, fora do organograma da redação e sem governança clara.

Representa-se o momento de indefinição como um equilíbrio instável com ligeira desigualdade de forças a favor de B ($B \geq A$, B maior ou igual a A). Estabelecia-se um cenário de competição de modelos, com uma relativa equalização dos quatro tipos de capital entre os dois grupos. O capital temporal fora igualado por decisão da diretoria executiva. O educacional já se encontrava nivelado pelos requisitos de entrada e pelo incremento da disposição para o estudo por meio da formação em serviço. O capital jornalístico, com atributos em disputa na oposição entre qualidade (grupo A) e inovação (grupo B), expressava de ambos os lados valores igualmente importantes na conjuntura. E o capital gerencial, apesar do momento, em que oscilava para o modelo menos centralista, representado pelo grupo B, também era visto como relativamente equivalente pelas virtudes e deficiências de ambos os lados.

Um olhar mais abrangente exige considerar a reativação dos outros níveis do jogo. Tendo isso em mente, pode-se dizer que no início de 2014 a configuração se apresenta sob a forma de um jogo a três níveis do tipo oligárquico, em que "o equilíbrio de poder a favor do nível mais elevado é muito desproporcionado, rígido e estável" (Elias, 1991, p.95). Este apresenta alianças em nível secundário entre os representantes do grupo B (nomeados aqui como b) e o grupo diretor D, e em nível terciário, entre o presidente da entidade (p) e o conselho curador (CC), sendo representado pelas seguintes equações: 1. nível terciário: $p + CC \gg D$ (no qual p=presidente da entidade; CC=conselho curador e d=direção executiva); 2. nível secundário: $D + b > a$ (no qual D=grupo diretor; b=representante gerencial do grupo B e a=representante gerencial do grupo A); 3. nível primário: $B \geq A$ e $B \gg C$.

Ao longo de 2014, uma combinação de dinâmicas internas e externas à redação colaboraram para novas alterações no jogo em nível primário. O relativo sucesso de um novo produto digital concebido pelo grupo B afrouxou as valências entre os integrantes do grupo A. Alguns de seus membros passaram a colaborar mais ativamente com as novas iniciativas, notadamente a coordenação pedagógica. O coordenador ainda mantém poderes de veto, mas se observa, de um lado, uma inclinação de sua parte ao relaxamento



do controle e, de outro, no que se refere ao grupo B, uma aceitação menos conflituosa do saber perito. Esses movimentos ocasionam isolamento dos membros remanescentes do grupo A que manifestavam contrariedade com as mudanças.

A produção de observáveis do aumento da força relativa do grupo B encaminhava a configuração de primeiro nível como uma situação $B > A$. Mas, paralelamente, uma determinação de nível terciário – evidenciando o caráter eminentemente oligárquico do jogo naquele momento – altera novamente o modelo de jogo. Com a imposição da implantação do modelo a custos menores pela presidência do conselho curador, ocorre um novo episódio de demissão coletiva. São cortados cargos de redação com altos salários, atingindo de forma direta os remanescentes do grupo A, virtualmente extinto.

O PRIMEIRO SEMESTRE DE 2015: IMPREVISIBILIDADE E OPACIDADE DO JOGO

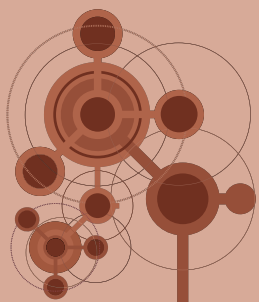
O novo cenário acarreta um movimento de tripla aliança entre integrantes do grupo B, membros de A com os quais já havia relações de colaboração e o grupo diretor D, gerando a formação de um novo bloco, que chamaremos de NB. Em nível primário, a configuração agora se apresentava como $NB >> C$ (grupo NB com força relativa muito maior que grupo C). Em busca de legitimidade para a gestão que se iniciava, o grupo divulgou em reunião uma carta de intenções, com cinco prioridades para o novo período:

- EQUIPE: “Estamos em uma nova fase, somos uma equipe enxuta e precisamos estar ainda mais unidos”;
- PAUTAS: “Não há pauta proibida, nem fonte vetada. Precisamos todos tomar cuidado com nossa eventual autocensura [...] Também consideramos que os formatos de matérias podem ser mais flexíveis [...] Podemos, juntos, fazer mais reuniões de pauta e *brainstorming* para pensar em novos formatos”;
- DIÁLOGO: “Vamos procurar manter um diálogo mais constante com cada um, para acompanhar mais de perto os talentos e as eventuais inquietações. Não precisamos esperar a avaliação de desempenho (DPR) para conversar, pelo contrário!”;
- AVALIAÇÃO/FORMAÇÃO: “Queremos resgatar o processo que tínhamos de avaliar e refletir sobre o nosso trabalho, bem como retomar a programação de formações (tanto internas, com grupos de discussão, como com convidados externos)”;
- DESAFIOS: “Junto com as tarefas cotidianas, devemos ter os desafios que nos tiram da zona de conforto, que nos movem além profissionalmente, e cumprir nossa missão de contribuir para a melhoria da educação brasileira”.

Em contraponto à gestão anterior, chama a atenção a preocupação com uma flexibilização de forma (“os formatos de matéria podem ser mais flexíveis”) e conteúdo (“não há pauta proibida, nem fonte vetada”). As críticas à autocensura sinalizavam um incentivo à maior liberdade temática. Salta aos olhos que diversas intenções (“acompanhar mais de perto os talentos e as eventuais inquietações”) façam menção a um conjunto de habilidades de gestão, indicando novamente a centralidade do capital gerencial naquele momento. No decálogo de 2008, tais competências sequer eram nomeadas, dando foco para o capital educacional, citado agora apenas de passagem no reforço da missão da fundação (“contribuir para a melhoria da educação brasileira”).

Nota-se, por fim, uma naturalização do discurso produtivista (“somos uma equipe enxuta”; “devemos ter os desafios que nos tiram da zona de conforto”), materializando uma perspectiva que alicerçou toda a concepção do novo projeto.

Entretanto, em março de 2015 – pouco mais de dois meses após o início da gestão do novo bloco –, o projeto sofreu um revés com o pedido de demissão da diretora executiva Angela Dannemann, fiadora do novo modelo em nível terciário. Em seguida a esse movimento, o presidente da fundação, Victor Civita Neto, convoca representantes do grupo NB (aqui nomeados como nb, sinalizando a defecção da diretora executiva) para pedir novos cortes. Informa que Dannemann não será substituída naquele momento e pede, pela primeira vez, que se faça um estudo sobre os custos de interromper a versão impressa de *Nova Escola*.



Agudizava-se a crise do jornalismo como negócio. A editora Abril vivia processo de encolhimento, com a venda de ativos, fechamento de títulos e reduções de equipe. A FVC, por sua vez, prenunciava um ano de 2015 com déficit, que teria de ser novamente coberto por desembolsos da família Civita.

A forma da tomada de decisão indicou nova alteração no modelo de jogo, uma vez que Civita Neto optou por pedir cortes sem comunicar o conselho curador – que passava por um momento de esvaziamento com as saídas de Fabio Barbosa (então diretor executivo [CEO] demissionário do Grupo Abril) e de Jorge e Beatriz Gerdau (empresários que interromperam o patrocínio do Instituto Gerdau à FVC).

A saída da diretora executiva e a marginalização do conselho curador ocasionam a eliminação de um nível do jogo. O cenário passa a ser um jogo a dois níveis do tipo oligárquico, que pode ser expresso pelas seguintes equações: 1. nível secundário: $p > nb$ (força relativa do presidente muito maior do que a dos representantes do grupo nb); 2. nível primário: $NB > C$ (força relativa do grupo NB muito maior do que C).

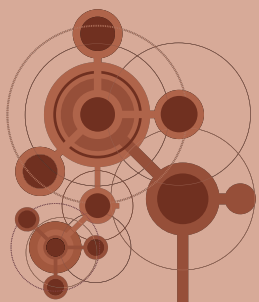
A essa altura, o jogo está fortemente concentrado no nível secundário, sendo acentuada a diferença de poder entre p e nb. Os efeitos da dominação se fazem sentir de maneira intensa: apenas nos três primeiros meses de 2015, o turnover já era de 23%, com demissões atingindo indistintamente os grupos NB e C; a revista digital *Gestão Escolar* é descontinuada e se torna um caderno da versão impressa de *Nova Escola*; o canal de vídeos do site, que chegou a realizar mais de 200 produções por ano, é encerrado; e a redação se muda para um escritório menor, equivalente a um quarto da área original.

A revista *Nova Escola*, por sua vez, perde páginas editoriais para conter custos gráficos e deixa de ser vendida em bancas, canal em que a comercialização era deficitária. Porém, segue sendo impressa, contrariando a intenção original de Civita Neto. Este se declarou dissuadido pelos altos custos de um possível reembolso aos assinantes e de verbas rescisórias no caso de uma demissão coletiva ainda mais ampla. Outros três fatores podem ter pesado na decisão: em primeiro lugar, uma defesa ativa, pelos representantes do grupo nb, da importância de manter a publicação impressa até a consolidação de uma alternativa digital sustentável; em segundo lugar, a repercussão negativa do boato de fechamento da revista entre o círculo de institutos e fundações empresariais, em que a família Civita tinha presença constante; por fim, a negociação, então sigilosa, para que a Fundação Lemann assumisse a estrutura e a publicação de *Nova Escola*, o que veio a se concretizar no início de 2016.

Seja qual for o peso dos fatores elencados, o “resgate” de *Nova Escola*, à revelia de Civita Neto, então presidente da FVC e do conselho editorial do Grupo Abril, exemplifica a ideia eliasiana de opacidade do jogo. Segundo Elias (1991), trata-se da impossibilidade – diretamente derivada da complexidade de um jogo a dois níveis – de um indivíduo usar a sua superioridade para orientar o jogo na direção das suas próprias metas e desejos.

PÓS-ESCRITO

No primeiro trimestre de 2016, a FVC finalizou a transferência das marcas *Nova Escola* e *Gestão Escolar* para a Fundação Lemann (FL), que cria a Associação Nova Escola para gerenciar as iniciativas. Após um período de transição – o ano de 2016 –, assiste-se a um progressivo declínio do jornalismo como atividade-fim da instituição. O ano de 2017 é marcado por embates entre parte da equipe, que deseja seguir investindo em reportagens de cunho político, e a direção da Associação e da Fundação Lemann. Por meio de mecanismos de avaliação e recompensa/punição, a redação divide-se em dois grupos. Observa-se um jogo a um nível, com a força relativa das direções muito maior que as da redação (direções >> grupo a + grupo b). Pouco a pouco, o grupo b dos “resistentes” – denominação gerencial aos que se opunham às mudanças – é desfeito por meio de demissões. O autor deste texto é um dos demitidos, em março de 2018, três dias após completar 10 anos de casa.



O negócio se digitaliza e ganha novas frentes. Segundo seu site, *Nova Escola* hoje “oferece reportagens, cursos online, formações, planos de aula e materiais educacionais para educadores do país”⁷. Os contornos assemelham-se aos de um sistema de ensino, com comercialização de cursos e formações para pessoas físicas e redes de ensino. As revistas *Nova Escola* e *Gestão Escolars* são descontinuadas – a primeira em outubro de 2019 e a segunda, desde 2015 reduzida a um caderno em *Nova Escola*, em agosto de 2018.

Acompanhando a perda de centralidade, a quantidade de jornalistas também decresce. Os expedientes das edições 283 (junho-julho de 2015) de *Nova Escola* e 30 (junho-julho 2015) de *Gestão Escolar* registram que, nos meses citados, havia 33 pessoas trabalhando na Fundação Victor Civita. A redação era composta por 21 profissionais, sendo 16 jornalistas. Em fevereiro de 2022, a seção “Quem Somos” do site de *Nova Escola* aponta 69 profissionais atuando na Associação Nova Escola. Destes, apenas três compõem o núcleo de jornalismo, que faz parte de uma área mais ampla de conteúdo, denominada “pedagógico, editorial e design” (informação verbal)⁸. Dos jornalistas que integravam a equipe contratada em 2015, quatro seguem na empresa. Nenhum deles atua na equipe de jornalismo atualmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma armadilha a ser evitada é derivar a discussão para uma avaliação de mérito sobre as perspectivas de jornalismo de educação em disputa. Isso exigiria um outro trabalho. O que se pretendeu neste artigo foi descrever analiticamente as disputas entre as perspectivas sobre o jornalismo de educação, mostrando o lugar central dos jogos de poder em torno desse capital específico.

Chama a atenção a fluidez dos móveis em disputa. Sintetizados no conceito de capital simbólico específico, eles incluem aspectos jornalísticos, educacionais, administrativos/de gestão e temporais. A importância de cada um desses polos não é a mesma e pode variar conforme o tempo, influenciando novas configurações e sendo por elas influenciada.

Observa-se a instabilidade das configurações. No período de menos de uma década, contam-se ao menos quatro modelos de jogo diferentes, substituídos em intervalos de tempo cada vez mais curtos. Verifica-se que as decisões mais efetivas de transformação de configurações vieram, em sua maioria, de indivíduos posicionados nos níveis superiores do jogo. Independentemente disso, pode-se argumentar que houve, efetivamente, a superação de uma concepção de jornalismo de educação – de uma perspectiva mais instrucional por uma mais centrada em políticas públicas. Assim como houve transformações radicais, que atingiram também o editorial, quando a redação era atravessada por imperativos políticos ou econômicos, evidenciava-se o jornalismo de educação como um subcampo fraco, subalternizado tanto no campo jornalístico como no do poder.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, as valências afetivas e a capacidade de leitura e de posicionamento dos atores em momentos-chave do jogo indicam, conforme Oliveira e Alencar (2013), a importância da comunicação informal. Correndo em paralelo aos fluxos formais da empresa, ela também se mostra um importante vetor no compartilhamento de ideias e sentidos, impactando o dinâmico processo de construção de subjetividades e de relações de poder por meio de observáveis como mudança de grupo de afinidade, promoções e mudanças de função, pedidos de demissão por parte dos funcionários, desligamentos a mando da organização etc.

7 Disponível em: <https://novaescola.org.br/>. Acesso em: 25 maio 2022.

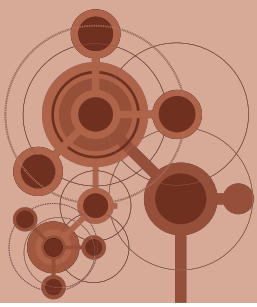
8 Informação obtida pelo autor junto a integrante da equipe de jornalismo de *Nova Escola*.



Por fim, a partir de uma perspectiva individual, encontram-se “interlocutores que que elaboram suas estratégias, criam seus discursos e constroem sentido a partir da situação vivenciada” (Oliveira; Alencar, 2013, p.212). No caso em questão, evidencia-se o enorme desafio da atuação em um espaço social fluido e enigmático e de baixa autonomia. Enfrentando ciclos vertiginosos de criação-destruição, o ator não encontra princípios seguros para orientar a ação, seja a postura almejada de resistência, derrubada da ordem posta ou integração parcial ou total aos princípios da organização. Episódios de reorganização radical, materializados na forma de demissões coletivas que ocorrem com regularidade, são particularmente desestruturantes para as redes de colaboração, resistências e ambições de autonomia dos sujeitos. Vivenciando o cotidiano incerto com assombro e desorientação, o indivíduo precisa recorrer sobretudo à intuição e ao sentido de jogo, contando com a sorte na tarefa de identificar onde está o poder, de planejar as jogadas seguintes e de, efetivamente, agir.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.
- BOURDIEU, Pierre. *Para uma sociologia da ciência*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. *Esboço de auto-análise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005a.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. The political field, social science field and the journalistic field. In: BENSON, Rodney; NEVEU, Erik (org.). *Bourdieu and the journalistic field*. Cambridge: Polity Press, 2005b.
- OLIVEIRA, Ivone de L.; ALENCAR, Terezinha G. R. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.199-209, 2013. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139204>.
- ELIAS, Norbert. *Introdução à sociologia*. Lisboa: Edições 70, 1991.
- FERRAROTTI, Franco. Sobre a autonomia do método biográfico. *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, n.9, p.171-177, 1991.
- HALLIN, Daniel C.; MANCINI, Paolo. *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- MONTAGNER, Miguel Ângelo; MONTAGNER, Maria Inez. A teoria geral dos campos de Pierre Bourdieu: uma leitura. *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, Brasília, DF, v.5, n.2, p.255-273, 2011.
- NEVEU, Erik. *Sociologia do jornalismo*. São Paulo: Loyola, 2006.
- PADIOLEAU, Jean G. Systèmes d'interaction et rhétoriques journalistiques. *Sociologie du travail*, Paris, v.18, n.3, p.256-282, 1976.
- PASSEGGI, Maria da C. Pierre Bourdieu: da “ilusão” à “conversão” autobiográfica. *Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v.23, n.41, p.223-235, 2014.



RATIER, Rodrigo P. *Jornalismo e jornalistas de educação no Brasil: um olhar multifocal sobre história, estrutura, agentes e sentidos*. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

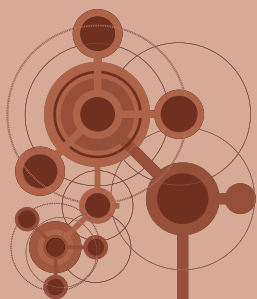
REVAH, Daniel. Escola e Nova Escola: faces de um velho sonho. *História da Educação*, São Leopoldo, v.17, n.39, p.79-99, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Famecos*, Porto Alegre, v.13, n.31, p.47-53, 2006.

Artigo recebido em 28.02.2022 e aprovado em 05.05.2022

ESPAÇO ABERTO





Onde vamos parar? Cenas da controvérsia homofobia versus liberdade de expressão no caso Maurício Souza

Where are we going? Scenes from the controversy “homophobia” versus “freedom of speech” in the Maurício Souza case

¿A dónde vamos a parar? Escenas de la controversia homofobia versus libertad de expresión en el caso Maurício Souza



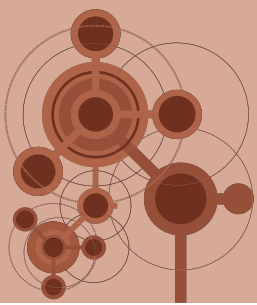
Vanessa Cardozo Brandão

- Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora em Estudos da Literatura pela Universidade Federal Fluminense (UFF).
- Mestre em Literaturas de Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal (UFMG).
- Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades (Afetos-UFMG).
- E-mail: vcbrandao@gmail.com



Juarez Guimarães Dias

- Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFMG.
- Doutor em Artes Cênicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio).
- Mestre em Literatura pela PUC-Minas.
- Co-coordenador do Núcleo de Estudos em Estéticas do Performático e Experiência Comunicacional (Neepec-UFMG).
- E-mail: juarezgdias@gmail.com



Resumo

A partir do episódio envolvendo o atleta Maurício Souza e as organizações Minas Tênis Clube, Fiat e Gerdau, este artigo apresenta e analisa aspectos da controvérsia entre homofobia e liberdade de expressão, amplificada pela circulação em ambientes digitais em 2021. Recorrendo à teoria ator-rede e às teorias queer, observamos como o engajamento de diferentes atores aciona imaginários, evidencia disputas de sentidos, ressalta a vulnerabilidade da população LGBTQIA+ e a urgência de amplificar a criminalização da homofobia.

PALAVRAS-CHAVE: CONTROVÉRSIAS MEDIATIZADAS • LIBERDADE DE EXPRESSÃO • HOMOFOBIA • VULNERABILIDADE • SUJEITOS E ORGANIZAÇÕES.

Abstract

From the episode involving the athlete Maurício Souza and the organizations Minas Tênis Clube, Fiat, and Gerdau, this article presents and analyzes aspects of the controversy between homophobia and freedom of speech, amplified by the circulation in digital environments in 2021. Seeking the actor-network and the queer theories, we observe how the engagement of different actors activates imaginaries, evidences disputes of meaning, highlights the vulnerability of the LGBTQIA+ population and the urgency of amplifying the criminalization of homophobia.

KEYWORDS: CONTROVERSY MEDIATIZED • FREEDOM OF SPEECH • HOMOPHOBIA • VULNERABILITY • SUBJECTS AND ORGANIZATIONS.

Resumen

A partir del episodio que involucró al atleta Maurício Souza y las organizaciones Minas Tênis Clube, Fiat y Gerdau, este artículo presenta y analiza los aspectos de la controversia entre homofobia y libertad de expresión, amplificada por la difusión del caso en entornos digitales en 2021. Con base en la teoría actor-red y las teorías queer, observamos cómo la participación de diferentes actores desencadena los imaginarios, pone de relieve disputas de significados, resalta la vulnerabilidad que sufre la población LGBTQIA+ y la necesidad de ampliar la criminalización de la homofobia.

PALABRAS CLAVE: CONTROVÉRSIAS MEDIATIZADAS • LIBERTAD DE EXPRESIÓN • HOMOFOBIA • VULNERABILIDAD • SUJETOS Y ORGANIZACIONES.



DA ORGANIZAÇÃO “ENSIMESMADA” À ORGANIZAÇÃO FORA DE SI – NOVOS PARADIGMAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“Éramos dous e contrários, ela encobrindo com a palavra o que eu publicava pelo silêncio”. (Assis, 1997, p.57)

Com as palavras de Dom Casmurro, o narrador de Machado de Assis, a literatura nos inspira e alerta. No contexto da obra, a angústia do amante diante da amada: ele todo silêncio, ela pura palavra. Mas quem assim o diz? Paradoxalmente, só temos a palavra do narrador que “publicava pelo silêncio”, que tudo diz da história de um amor tão casmurro quanto ele mesmo – pela sua perspectiva, a dúvida sobre a sinceridade da amada fica instaurada. De Capitu, descrita como aquela que encobre pela palavra, não saberemos mais do que nos permite ver a perspectiva de um narrador fechado em seu próprio devaneio de memória.

Se essa história fabulosa da literatura brasileira aqui aparece é porque pode ser, para nós, também fabular. Tudo o que se narra a partir de si mesmo tende a ser insuficiente, ou, pelo menos, fugidio. Na literatura, a dúvida estrategicamente instaurada no texto por um autor de ironia potente é uma virtude. Nos estudos, em contrapartida, é fundamental olhar para o outro lado. No entanto, frequentemente, os estudos de comunicação organizacional tendem a partir de um olhar sobre a organização – entidade coletiva, nomeada unidade – que, embora crítico, é também ensimesmado.

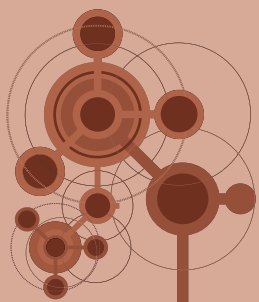
Seria por demais casmurro de nossa pesquisa se ela começasse a partir da perspectiva de uma organização. Por isso, seguiremos o método de inspiração cartográfica da teoria ator-rede (Latour, 2012): narraremos uma controvérsia midiaticizada que envolve sujeitos e organizações, e nos propomos a fazê-lo com a partir da virada afetiva (Clough, 2007; Moriceau, 2020), refletindo sobre o que nos mobilizou perante o acontecimento como sujeitos em trabalho de pesquisa?

Somos parte dessa rede¹, assim como as organizações que aparecerão nesse trabalho – Minas Tênis Clube, Fiat, Gerdau. De um lado, temos uma pesquisadora (mulher cis, heterossexual, mãe) que vive a realidade a partir do olhar “de dentro” de uma das organizações – o de sócia do clube de lazer e esporte de Minas Gerais -; e, de outro lado, um pesquisador (homem cis, homossexual, sem filhos) que se reconhece “de dentro” ao se engajar nas lutas anti-homofobia, em sua trajetória pessoal e acadêmica. Somos pesquisadores afetados pela controvérsia, assim como outros atores em rede.

Destacamos que, para nós, o afeto não é compreendido na dimensão da sensibilidade ou dos sentimentos positivos, mas, inspirados por Moriceau e Mendonça (2016), “de tudo o que afeta um sujeito pesquisador em seu processo e tudo o que o processo afeta enquanto sujeito; refere-se tanto ao corpo quanto ao espírito, colocando em relações as razões e as emoções” (Dias, 2020, p.326). Trata-se, sobretudo, de “novas possibilidades epistemológicas e práticas metodológicas, ao modo de investigação em que o pesquisador é guiado por afetos e motivado pela situação” (Moriceau; Mendonça, 2016, p.82).

No entanto, de nada isso valeria se a controvérsia saísse do ponto de vista da comunicação das organizações para ir a outro polo: o olhar único de certos sujeitos afetados por ela. Para além dos lugares sociais e pessoais ocupados por nós, nos valeremos das vivências singulares apenas como modo de entrada, como estratégia metodológica para situar a controvérsia como campo de abertura, de fissura em sentidos predefinidos. Seguindo uma perspectiva de pesquisa que vem sendo explorada (Brandão, 2017), somos movidos pela sociologia das associações da teoria ator-rede (Latour, 2012) e suas aproximações com a

¹ Partimos do conceito de rede sociotécnica como coletivo híbrido (Latour, 2012). Tal conceito se articula com questões comunicacionais que fundamentam a proposta teórico-metodológica, através da análise das associações entre atores em rede, e se estabelece pela aproximação dos conceitos de mediação e associação com a comunicação organizacional, já elaborado em trabalhos anteriores (Brandão, 2017; 2019).



comunicação organizacional, buscando compreender o que engaja organizações de diversas naturezas (empresariais, associações, grupos ativistas) e sujeitos (vinculados ou não às organizações) em processos de comunicação midiaticizada em ambientes digitais.

Ao nos depararmos com a controvérsia em questão, buscamos compreender a “cena de dissenso” (Rancière; Jdey, 2021), em que “os sujeitos podem experimentar a política enquanto processo de criação de formas dissensuais de expressão e comunicação que inventam modos de ser, ver e dizer, configurando novos sujeitos e novas formas de enunciação coletiva” (Marques, 2021, p.42). Inspira-nos, portanto, a perspectiva metodológica de Rancière, em que a cena é definida, conforme leitura de Ângela Marques (2021, p.38), como “uma operação [narrativa anti-hierárquica] e como a criação de encontros, choques e conexões possíveis entre registros discursivos e materiais diversos”, pois a cena “não é o acontecimento em si, mas o processo de sua construção através de uma montagem feita com elementos assimétricos, mas passíveis de serem aproximados”. Mas de qual controvérsia estamos falando?

CENA DE ORIGEM: A CONTROVÉRSIA E SEUS DESDOBRAMENTOS NO INSTAGRAM

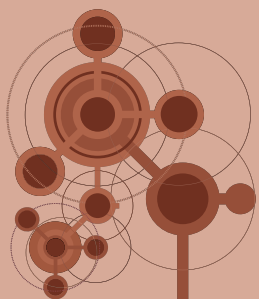
Em 12 de outubro de 2021, o atleta e jogador de vôlei do Minas Tênis Clube Maurício Souza publicou em sua conta do Instagram uma captura de tela de uma reportagem do portal de notícias *G1* (Superman..., 2021) com a imagem do personagem Jon Kent, filho de Clark Kent, beijando o personagem Jay Nakamura. Na legenda, o jogador escreveu “A [sic] é só um desenho, não é nada demais [dois emojis, sendo o segundo uma carinha com um fecho *éclair* trancando a boca] Vai nessa que vai ver onde vamos parar...”² (Figura 1). Podemos perceber que a notícia, publicada um dia antes, foi postada por Maurício Souza em seu perfil na data em que se comemora o dia das crianças, o que parece não ser coincidência, visto que seu texto indica o fato de muitas pessoas considerarem “apenas um desenho” e insinuar o que ele poderia provocar nas crianças leitoras do produto.

Figura 1: Postagem que deu origem à controvérsia no perfil @mauriciosouza17, em 12/10/2021



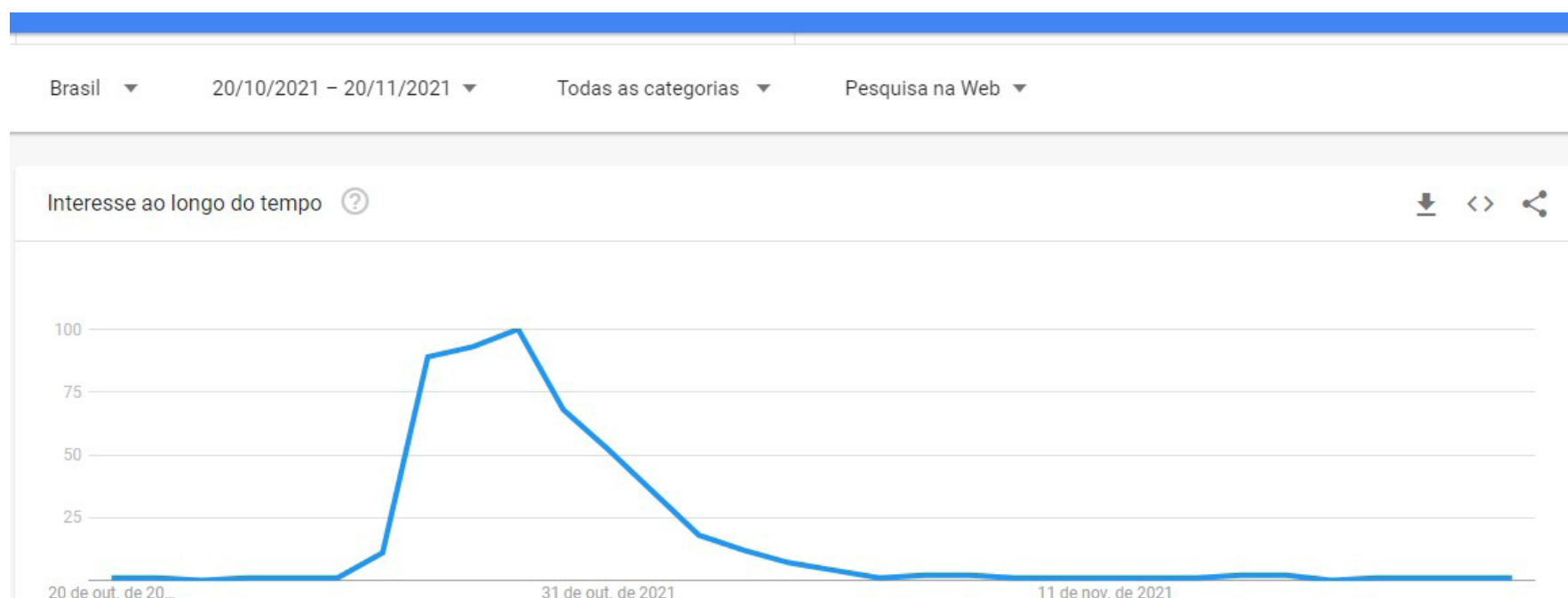
Fonte: Instagram.

² Disponível em: <https://bit.ly/3MBL5Z4>. Acesso em: 25 jan. 2022.



A postagem foi ganhando visibilidade, gerando a conformação de públicos em duas vertentes: os que apoiavam e defendiam o posicionamento do atleta; e os que o acusavam de homofobia. Esse último público, ao longo dos dias, chamou a atenção para a controvérsia, de modo a exigir que o jogador fosse cobrado pelo clube e pelos patrocinadores a se retratar publicamente. Ao longo de mais de 10 dias, a polêmica foi crescendo, como mostra a Figura 2:

Figura 2: Aumento súbito nas buscas pelo nome de Maurício Souza



Fonte: Google Trends.

A ferramenta indica a quais assuntos a busca se relaciona, tendo sido localizados 13 em ascensão: jogador (assunto); homofobia; jogador de vôlei (profissão); Super-Homem (super-herói); Fiat (marca de automóveis); atleta (atividade); Felipe Andreoli (jornalista); polêmica; publicação; demissão; Walter Casagrande (ex-futebolista); Douglas Souza e Maurício Souza (jogadores de voleibol). A ferramenta fornece pistas que seguimos, percorrendo rastros de interações das pessoas em comentários no Instagram.

Apesar de originalmente ser baseado na imagem, o Instagram foi sofrendo modificações em usos e funcionalidades da plataforma, principalmente depois da incorporação do conglomerado de tecnologia e mídia Facebook (atual Meta). Desde 2016, com a atualização das políticas de privacidade do grupo, as redes têm código criptografado, não permitindo mais a coleta de dados de perfis (mesmo públicos) de modo automatizado. A coleta manual se tornou uma alternativa, embora tenha limites no caso de grandes controvérsias como a que está sendo analisada. Apenas a postagem de Maurício Souza recebeu, até a data da finalização deste artigo, mais de 55mil comentários. Portanto, cabe esclarecer que os dados trazidos a seguir não devem ser tomados em termos quantitativos para extrapolações e conclusões generalizantes. O que nos interessa, na verdade, é apresentar as disputas, mais do que qualquer possível síntese. Nesse sentido, consideramos que a representação visual dos principais termos e expressões utilizados, coletados manualmente (mais de mil comentários), manifestam certa lógica discursiva dos assuntos que mobilizam afetivamente os públicos, provocando-os a agir. Apresentamos algumas palavras e expressões³ recorrentes na Figura 3:

³ Os termos mais repetidos foram organizados em sintagmas (como liberdade + de + expressão) e agrupamento de palavras a partir da mesma base semântica (como demissão, demitir, demitido) para facilitar a visualização da fala dos públicos em torno da publicação.

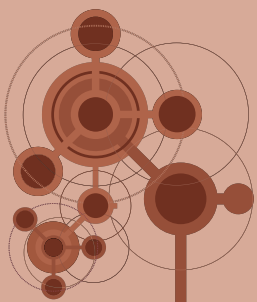


Figura 3: Nuvem de palavras e expressões coletadas em comentários feitos na publicação de Maurício Souza



Fonte: Elaborada pelos autores.

Durante o período subsequente, acompanhamos os desdobramentos nas redes sociais, observando, a princípio, a manifestação do público engajado com a causa LGBTQIA+, que cobrou o posicionamento de organizações em associação direta com atleta: o clube em que atua, Minas Tênis Clube, e os patrocinadores da equipe de vôlei, Fiat e Gerdau. A primeira manifestação de repúdio organizada contra o jogador foi da Torcida Independente do Minas Tênis Clube⁴, seguida pelo próprio clube⁵, salientando que “as opiniões do jogador não representam as crenças da instituição sociodesportiva”. No dia seguinte, o clube manifestou-se⁶, comunicando o afastamento do jogador por tempo indeterminado, aplicação de multa e exigência de retratação pública imediata. Esta ocorreu de forma protocolar, no Twitter – rede de baixa visibilidade para o perfil pessoal do atleta⁷ –, o que provocou mais mobilização e engajamento de sujeitos e de coletivos.

Os desdobramentos envolveram as empresas patrocinadoras do time de vôlei: tanto Fiat⁸ como a Gerdau⁹ se manifestaram em suas contas no Instagram, repudiando as declarações homofóbicas do jogador e cobrando da instituição desportiva medidas cabíveis, necessárias e urgentes, o que gerou apoio e crítica às empresas. A pressão parece ter levado Maurício Souza a publicar um vídeo¹⁰ pedindo desculpas, afirmando que sempre respeitou e conviveu com homossexuais e pessoas de outros gêneros [sic] diferentes, reivindicando seu direito de emitir opinião. Alegava desconhecer o crime que tinha cometido, já que não tinha sido preso, além de insistir que era a sua opinião sobre o que acreditava. Ao fim, agradecia o apoio recebido.

4 Disponível em: <https://bit.ly/3G7t7uM>. Acesso em: 26 jan. 2022.

5 Disponível em: <https://bit.ly/3lxdbdq>. Acesso em: 26 jan. 2022.

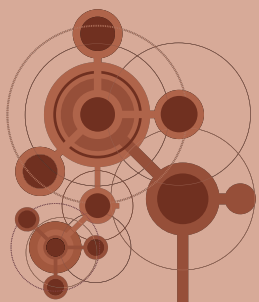
6 Disponível em: <https://bit.ly/3lrPj9B>. Acesso em: 26 jan. 2022.

7 Na altura da postagem de retratação, seu perfil no Twitter contava com apenas 50 seguidores.

8 Disponível em: <https://bit.ly/39JdE8p>. Acesso em: 26 jan. 2022.

9 Disponível em: <https://bit.ly/3sOn6Od>. Acesso em: 26 jan. 2022.

10 Disponível em: <https://bit.ly/3Py3Yxl>. Acesso em: 26 jan. 2022.



Na legenda, lê-se: “Hoje estou pedindo desculpas por minha opinião ter ofendido alguém!”. No mesmo dia, o Minas publicou¹¹ que o atleta não era mais jogador do clube.

Com a nova escalada da controvérsia, seguimos a mobilização de públicos nos espaços em que as organizações envolvidas estavam presentes. Coloca-se como proposição central o ato de observar e mapear as interações em rede entre os atores diversos – organizações e sujeitos que fazem agir e são agidos. Como já mencionado anteriormente, disso resulta

a importância da cartografia como método para compreender o social: se um ator é parte que age, e também é agido em rede, a melhor forma de compreender a interação em rede não poderia focar apenas um ator e seu poder de agência, mas antes poderia ser vista a partir do mapeamento de fluxos de associação de atores em torno de uma determinada dinâmica social. (BRANDÃO, 2017, p.103)

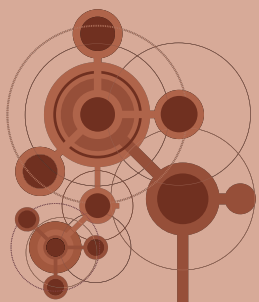
Neste trabalho, para operar um estudo de comunicação organizacional, propositadamente estamos desviando o olhar da sua dimensão estratégica. Partimos da perspectiva dos públicos como acontecimento – pensando, a partir de Marques e Mafra (2015), a dimensão dinâmica e processual da formação de públicos a partir do dissenso e da resistência, e não do controle ou do diálogo como instância resolutiva dos conflitos. Tal processo se manifesta em casos como o da controvérsia aqui relatada, quando as organizações não são as agenciadoras centrais. Elas entram na cena discursiva do debate público midiático a partir da convocação feita pelos públicos, que as julgam atores importantes e solicitam sua presença e posicionamento.

Para além de uma organização, buscamos desvelar as próprias disputas de sentido, nas quais as organizações sequer podem ser vistas como protagonistas – ou tomadas como o centro de uma rede de relações. Isso não significa ignorar as assimetrias que cercam processos de comunicação organizacional – sujeitos e organizações não têm o mesmo poder decisório. O caso também é emblemático por revelar no seu desfecho chamadas a agir; as organizações agem a seu modo, em consonância com valores e interesses próprios. No entanto, essa não é a questão central colocada pela perspectiva da comunicação organizacional. Perguntamos: como o processo de formação de públicos diversos, agrupamentos com interesses e construções de sentido com universos particulares, se relacionam com as organizações a partir da controvérsia e da disputa? A partir de Latour (2012), pensamos que é fundamental compreender o social não como uma dimensão estática ou ontológica, mas em sua dinâmica de processo de agregação e desagregação, com operações de partilha de sentidos e de desvios operados por cada ator, em sua participação na rede em que se conforma.

Compreendemos que essa rede pode desvendar mais do que aspectos da comunicação *da* organização, ou da comunicação *na* organização, mas da comunicação enquanto fenômeno interacional, desempenhado por vários atores, inclusive pelas organizações. Esta visão se articula à perspectiva da comunicação organizacional a partir do paradigma da complexidade (Baldissera, 2008), buscando situar as disputas de sentido em outros espaços, para além de ambientes altamente controlados pelas organizações.

Nesse sentido, também destacamos no caso analisado a agência das plataformas digitais na potencialização da visibilidade de controvérsias, que, por sua vez, as alimentam. Nesses ambientes, o controle, por parte das organizações e de sujeitos, daquilo que circula e se torna visível é cada vez menos dado por forças de mídia paga e mais por apelos de engajamento afetivo da audiência das redes sociais digitais, compreendendo a formação de públicos através de seus posicionamentos políticos, vieses e afinidades pessoais. Daí que, na dimensão comunicacional, a controvérsia pode ser melhor percebida quando vista “de fora” das organizações. É por esse ponto de vista, incluindo nosso percurso afetivo ao longo do desenrolar dos discursos em disputa, que a apresentaremos a seguir.

¹¹ Disponível em: <https://bit.ly/3G6BmHJ>. Acesso em: 26 jan. 2022.



CENA DE ENTRADA: A “DITADURA” NOS CORREDORES DO CLUBE NA PERSPECTIVA AFETIVA “DE DENTRO” DE UMA DAS ORGANIZAÇÕES

“Coitado do Maurício, um pai de família demitido! Tá demais, parece ditadura, gente!” Enquanto caminhava no corredor do Minas Tênis Clube, ouvi a frase em uma roda de conversas entre sócias que se preparavam para a aula de ginástica. E não era a primeira em defesa do atleta que eu ouvia no dia. Do breve caminho até a academia de ginástica, o assunto aparecia em vários grupos de sócios.

Na semana anterior, comentários sobre a polêmica postagem do atleta Maurício Souza fizeram parte de algumas conversas que eu ouvi enquanto circulava pelo clube. Mas naquele dia foi diferente. As marcas patrocinadoras do time de vôlei haviam exigido posicionamento do Minas. A notícia da demissão do atleta provocara reação de alguns associados. O burburinho pontual, que nos dias anteriores se voltava para o posicionamento do atleta nas suas redes, tinha se transformado em conversa agitada entre sócios. O assunto já não era sobre o Super-Homem gay, homofobia ou preconceito – agora se ouvia outras palavras: ditadura, liberdade de expressão, censura, demissão de um chefe de família, a família minastenista, a tradicional família mineira.

Eu, sócia do clube e pesquisadora que estudava controvérsias em redes digitais, assistia a tudo lembrando de outro caso sobre o qual havia escrito há pouco tempo – a controvérsia sobre a chamada “ideologia de gênero” (Brandão, 2019) a partir de um comercial de televisão de marca popular de sabão em pó que fazia uma proposição aos pais: que seus filhos e filhas pudessem escolher suas brincadeiras sem os limites impostos pelas expressões “isso é coisa de menina” ou “isso é brinquedo de menino”. O comercial tinha sido deslocado da sua proposição de sentido original ao ser apropriado por grupos que pretendiam, através do boicote à marca, pautar a proteção à infância, ao direito de ser de meninos e meninas (de modo normativo).

O que eu testemunhava internamente, participando da cultura do tradicional clube mineiro, parecia ser a migração discursiva de uma controvérsia. Dias antes, o caso era sobre a posição preconceituosa de um atleta do vôlei. O clube enfrentava sua primeira crise, sendo cobrado principalmente no ambiente digital a se posicionar sobre a questão: como um atleta do Minas podia vir a público com esse discurso homofóbico, em pleno 2021? Após sua demissão, parecia que o fato encerraria a disputa. Longe disso. Estava instalada outra crise institucional entre o Minas Tênis Clube e seus associados. Uma que parecia ter agitado os corredores do clube, além das redes sociais.

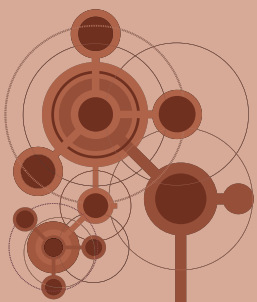
CENAS DE DISSENSO: MANIFESTAÇÕES CONTRA E A FAVOR DA POSIÇÃO DAS EMPRESAS PATROCINADORAS E DA DECISÃO DO MINAS TÊNIS CLUBE

O que se ouvia nos espaços internos do clube resvalava com força no ambiente digital. Um comentário retirado de uma das postagens do Minas sintetiza algumas das questões que emergiram internamente no clube, na relação com os sócios, diante do episódio que culminou na demissão do atleta:

O momento em que um ser humano não tem a liberdade de expor sua opinião, isso se chama Ditadura! E sabemos bem como isso foi no decorrer da história... Além disso, valores estão sendo invertidos nisso... Mas no final das contas o time está certo, sabe por que?! Por que terão mídia, visibilidade e tudo mais... Isso nada mais é do que um jogada comercial...¹².

Em outra postagem do clube, que comunica a decisão de demitir o jogador, vê-se manifestação contrária àquela acima transcrita:

¹² Disponível em: <https://bit.ly/3lx6bM6>. Acesso em: 26 jan. 2022.



Grande dia pra quem tem que lidar com preconceito o tempo todo. Grande dia em ver sendo feito valer a constituição que pune o crime de homofobia pq expor opinião homofóbica NÃO é se expressar livremente, mas sim alimentar e incitar ações criminosas e mantém o País entre os que mais Mata lgbt no mundo. Então, a demissão com TODOS os direitos ainda não foi o que ele merecia mas já foi algo e assim seguimos torcendo pra que a justiça seja feita cada vez mais proporcionalmente aos crimes cometidos. E não, eu não responderei negacionistas, racistas e preconceituosos que perderão tempo me marcando ou indo no meu PV [privado], vcs que lutem com suas consciências (se ainda as tiverem)¹³.

A questão central da controvérsia parece acontecer entre o que, de um lado, se coloca nos termos da liberdade de expressão para expor uma opinião pessoal e, de outro, os limites dessa liberdade na ofensa criminosa a um grupo discriminado e altamente vulnerável – a população LGBTQIA+. Uma cadeia de discursos e sentidos parece se desenrolar, colocando em disputa diversos atores – atletas (funcionários), as organizações envolvidas (clube e marcas patrocinadoras), público interno (torcida organizada do time de vôlei e sócios do clube) e público externo. Dessa forma, seguimos acompanhando os rastros da controvérsia no espaço institucional do perfil oficial do Minas Tênis Clube (@minastenisclube). A repetição de palavras e expressões revela alguns contornos mais específicos da polêmica (Figura 4):

Figura 4: Nuvem de palavras e expressões a partir da coleta em comentários feitos na publicação do primeiro posicionamento do Minas Tênis Clube, em perfil do Instagram



Fonte: Elaborada pelos autores.

O tensionamento que buscamos evidenciar revela o campo ampliado de disputas de sentidos e seus desvios, indo para além da controvérsia original sobre o posicionamento do atleta no ambiente digital e ganhando novos contornos: a censura à liberdade de expressão. Variações e desvios na controvérsia original são evidenciados ainda mais nos comentários à publicação da Fiat (Figura 5):

¹³ Disponível em: <https://bit.ly/3G21zXX>. Acesso em: 26 jan. 2022.

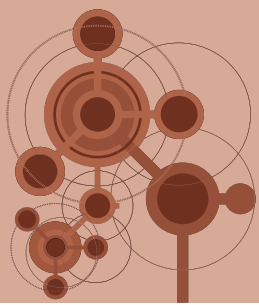


Figura 5: Nuvem de palavras e expressões elaborada a partir da coleta em comentários à publicação do posicionamento da Fiat Brasil em seu perfil do Instagram



Fonte: Elaborada pelos autores.

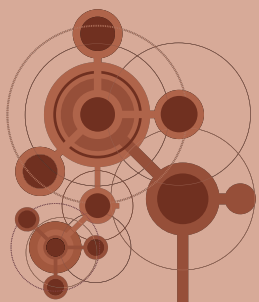
São muitas camadas discursivas e “desvios”¹⁴ de sentido, operados em disputas que mobilizaram a formação de públicos a partir do acontecimento inicial. Mapear a controvérsia é um modo de nos aproximar, de seguir os movimentos dos sentidos em disputa, mais do que discursos prontos e cristalizados nas vozes de uma ou outra organização.

Assim, é importante observar nas expressões contidas na Figura 5, que sintagmas como “opinião”, “fiat”, “lacrar”, “carro” apontam para modos discursivos de convocação da audiência ao boicote da marca, por um lado, e, por outro, à acusação contra as organizações, ressaltando que a posição assumida por elas tem o intuito de chamar a atenção da opinião pública e capitalizar determinadas pautas, ou seja, *lacrar*. Vê-se em vários comentários nas postagens das organizações, seja por meio de hashtags ou frases, a expressão “quem lacra não lucra”, ocupando lugar na nuvem. Pode-se constatar uma percepção de que vivemos outros tempos, visto que muitas organizações e marcas se aliam cada vez mais às questões de diversidade de gêneros, sexualidades, raças, etnias, de pessoas com deficiência, em direção a uma sociedade mais inclusiva (Criscuolo, 2017).

CENA DE SAÍDA: A VULNERABILIDADE DA POPULAÇÃO LGBTQIA+ E O CRIME DE HOMOFOBIA – A PERSPECTIVA AFETIVA “DE DENTRO” DA SIGLA

Gêneros e sexualidades têm sido debatidos no cotidiano da sociedade, nos meios de comunicação, nas redes sociais digitais e no ambiente acadêmico. Como homem cisgênero e gay, marcado pela homofobia desde que fui compreendido como dissidente

¹⁴ Os conceitos de “tradução” e “desvio” são particularmente importantes para Latour (2012), ao narrar controvérsias e ao mostrar a instabilidade de sentidos socialmente compartilhados em temas de interesse público. No caso analisado, são muitos desvios de sentido operados em torno da tensão entre liberdade de expressão e incorrência em crime de homofobia, e seus desdobramentos parecem implicar dimensões comportamentais tanto do campo como dos direitos humanos e da atuação política.



das normas de gênero e sexualidade (Dias, 2020), percebo a relevância do questionamento aos construtos sociais e culturais de gênero (Butler, 2015a) e da heterossexualidade compulsória (Rich, 2012). Diante da cisheteronormatividade que nos oprime e nos vulnerabiliza (Butler, 2015b), é urgente dar visibilidade a essas pautas para combater as violências sobre nossos corpos, pois o Brasil segue como o país que mais violenta e mata pessoas LGBTQIA+, sobretudo pessoas trans e travestis, conforme relatório *Trans murder Monitoring Project*, da Transgender Europe¹⁵.

Em 2019, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu, apesar da inexistência de legislação sobre o tema na Constituição Federal, pela criminalização da homofobia e da transfobia, que devem ser enquadradas no crime de racismo, por meio da Lei nº7716, de 5 de janeiro de 1989 (BRASIL, 1989). A Suprema Corte entendeu que “praticar, induzir ou incitar a discriminação e o preconceito”, em detrimento da orientação sexual da pessoa, poderá ser criminalizado com pena de um a três anos, além de multa. Ainda, se houver divulgação ampla de ato homofóbico em meios de comunicação, como publicação em rede social, a pena será de dois a cinco anos, além de multa¹⁶.

Com Borrillo (2015), compreendemos que “homofobia” tem sido usado como guarda-chuva para todos os atos discriminatórios contra pessoas dissidentes das normas de gênero e sexualidade. Ao olharmos para essa controvérsia, por exemplo, aciona-se a categoria homossexual para se referir ao filho do Super-Homem, quando, na perspectiva da HQ, ele é bissexual, o que configuraria uma violência bifóbica. De qualquer modo, optamos por utilizar o termo homofobia, por ser senso comum, como se pode ver nos discursos e postagens em torno da controvérsia.

Observando-se as palavras expressas na Figura 3, nota-se como o discurso conservador se apoia num determinismo religioso cristão ao endossar a postagem do jogador de vôlei, com destaque para os sintagmas “parabéns” e “deus”, envoltos por “apoio”, “respeito”, “família”, “crianças”, “posicionamento”, “valores”. As crianças e a infância têm sido utilizadas como bode expiatório para a defesa de uma certa moralidade, cuja base se constitui pela ideologia de gênero e pela família tradicional cisheteronormativa.

O filósofo Paul B. Preciado (2020, p.26) reflete que a criação dos termos “homossexual” e “heterossexual” no século XIX transformou-se “em autênticas técnicas biopolíticas de gestão da sexualidade e da reprodução no século XX”, as quais passaram a reforçar e a preservar a dominação patriarcal e machista sobre os corpos na defesa da reprodução da vida e em defesa da família. O binômio homossexual/heterossexual sustenta a cisgeneridade e a diferença sexual, excluindo a possibilidade de outros corpos se inscreverem na sociedade, como os corpos trans e intersexo, descritos como patológicos e marginais, e não como inadequados ao sistema sexo-gênero-sexualidade. Preciado (2020, p.28) ressalta que, por outro lado, as sexualidades “não existem fora de uma epistemologia colonial e capitalista, que privilegia as práticas sexuais reprodutivas como uma estratégia de gestão da população, de reprodução da força de trabalho, mas também da reprodução da população consumidora”. Não à toa, o reforço da norma no caso Maurício Souza potencializou sua visibilidade, saltando dos 250mil seguidores que tinha quando fez a postagem para os 2,6milhões atuais¹⁷.

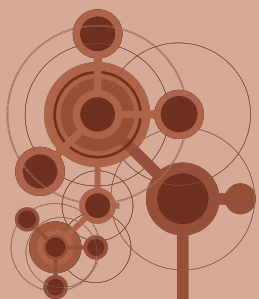
CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controvérsia envolveu temas como homossexualidade e criminalização da homofobia por parte de públicos que cobraram a responsabilização e punição do atleta pelas organizações; depois, ampliando-se para a cena discursiva daqueles que se

15 Disponível em: <https://tgeu.org/tmm/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

16 Os detalhes do processo, do julgamento e da decisão do STF estão disponíveis em: <https://bit.ly/39FIhvs>. Acesso em: 27 jan. 2022.

17 Conferido em 18 de fevereiro de 2022.



engajaram na defesa de Maurício Souza como voz que fala em nome de uma “ética conservadora”, na qual termos como “incentivo à homossexualidade das crianças” aparecem associados a temas como a proteção da infância e a defesa da família tradicional. Convocadas a agir, as organizações envolvidas mostram assumir posição ao lado vulnerável, endossando a causa de luta contra homofobia, – ao adotar uma postura de cobrança e responsabilização do atleta diante de sua fala homofóbica e da reiteração dela como opinião.

Ainda assim, a postura das organizações não encerra a controvérsia, pelo contrário: parece alimentá-la, exacerbando o tensionamento entre polos aglutinadores de públicos: por um lado, os que defendem a liberdade de expressão e opinião de um indivíduo; por outro, o cerceamento a tal liberdade, que não pode ser tomada de modo irrestrito, mas nos limites da lei que assegura os direitos de uma população vulnerável. Esses elementos nos levam ao argumento central deste artigo: na comunicação contemporânea, as organizações podem ser melhor compreendidas se consideradas como parte de uma rede de atores que se associam a partir das disputas de sentido e dissensos que os envolvem, sendo a mobilização política na defesa de direitos de públicos historicamente vulneráveis um dos elementos que afetam tanto organizações como sujeitos, chamados a agir em seus espaços sociais e discursivos.

Com a rede formada, somos levados a refletir como a liberdade de expressão, convocada na controvérsia como ideal libertário, deixa de ser valor democrático quando alimenta o ciclo da homofobia nutrido em larga medida por discursos de ódio dirigidos à população LGBTQIA+, os quais têm efeitos diretos sobre práticas violentas que vitimizam tantas pessoas no Brasil.

A um só tempo, narrar a controvérsia significou assumirmos o lugar de onde se narra – o ponto de vista – para revelar a multiplicidade da rede e cadeia de sentidos trazidos, apresentando os fatos discursivos enquanto sucessão de acontecimentos mediados que revelam disputas estabelecidas em torno da controvérsia, a qual não se encerra com fim do dissenso. Pelo contrário, entendendo a comunicação enquanto campo de interações, ela se torna acontecimento em devir, aberto a cada novo evento possível que acione sentidos em diálogo com aqueles evocados na controvérsia. Assim, ao propormos uma perspectiva teórico-metodológica que concilia os estudos de comunicação organizacional com a perspectiva afetiva, centramos nas experiências que mobilizam e engajam sujeitos com seus interesses, atuando *com* as organizações no dissenso, e não apenas *a partir* delas.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Machado de. *Dom Casmurro*. São Paulo: Globo, 1997.

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

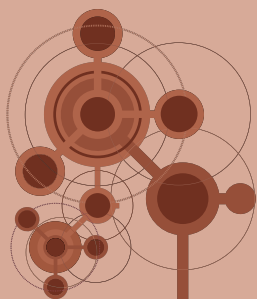
BORRILLO, Daniel. *Homofobia – história e crítica de um preconceito*. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo. Atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas, na perspectiva da teoria ator-rede. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.99-109, 2017.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo. Cartografia das controvérsias midiáticas sobre “ideologia de gênero” na publicidade de Omo. *In*: POLIVANOV, Beatriz; ARAÚJO, William; OLIVEIRA, Caio C. G.; SILVA, Tarcízio (org.). *Fluxo em redes sociotécnicas: das micronarrativas ao big data*. São Paulo: Intercom, 2019. v.1. p.53-76.



- BRASIL. *Lei nº7716, de 5 de janeiro de 1989*. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: <https://bit.ly/3sQ3DNo>. Acesso em: 20 maio 2022.
- BUTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015a.
- BUTLER, Judith. *Quadros de guerra*. Quando a vida é passível de luto? Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015b.
- CLOUGH, Patricia Ticineto. *The affective turn: theorizing the Social*. Durham: Duke University Press, 2007.
- CRISCUOLO, Isaque. Marcas e diversidade: como ir além? *Meio e Mensagem*, 17 jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/383c1Sk>. Acesso em: 20 maio 2022.
- DIAS, Juarez Guimarães. Da criança que um dia fui para as crianças que ainda somos: um manifesto pela liberdade de ser. *Revista Brasileira de Estudos da Homocultura*, Cuiabá, v.3, n.9, p.320-340, 2020.
- LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: EDUFBA, 2012.
- MAFRA, Renan; MARQUES, Ângela. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Fafich-UFMG, 2015. p.185-193.
- MARQUES, Ângela. Apresentação da versão em português. In: RANCIÈRE, Jacques; JDEY, Adnen. *O método da cena*. Belo Horizonte: Quixote+Do, 2021. p.37-75.
- MORICEAU, Jean-Luc. *Afetos na pesquisa acadêmica*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2020.
- MORICEAU, Jean-Luc; MENDONÇA, Carlos Magno Camargos. Afetos e experiência estética: uma abordagem possível. In: MENDONÇA, Carlos Magno Camargos; DUARTE, Eduardo; CARDOSO FILHO, Jorge (org.). *Comunicação e sensibilidade: pistas metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2016. p.79-98.
- PRECIADO, Paul B. *Um apartamento em Urano: – crônicas da travessia*. Rio de Janeiro, Zahar, 2020.
- RANCIÈRE, Jacques; JDEY, Adnen. *O método da cena*. Belo Horizonte: Quixote+Do, 2021.
- RICH, Adrienne. Heterossexualidade compulsória e existência lésbica. *Bagoas – Estudos gays*, v.4, n.5, p.18-44, 2012.
- SUPERMAN atual, herói filho de Clark Kent, assume ser bissexual. *G1*, Rio de Janeiro, 11 out. 2021. Disponível em: <http://glo.bo/3lvQrcs>. Acesso em: 20 maio 2022.



¿Qué entienden los expertos por comunicación responsable?

O que os especialistas entendem por comunicação responsável?

What do experts understand as responsible communication?



J. Roberto Sánchez-Reina

- Profesor asociado en la ESERP Business & Law School.
- Investigador postdoctoral en el departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Universitat Pompeu Fabra.
- Director del Centro de Investigación y Transferencia Rizoma Redes.
- E-mail: roberto.sanchez@upf.edu



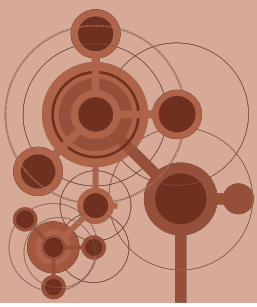
Hilda Gabriela Hernández Flores

- Doctora en Pedagogía con línea en Gobierno de Instituciones Educativas por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Maestra en Mercadotecnia de Negocios Internacionales por la Universidad de las Américas-Puebla (UDLA-P).
- Licenciada en Comunicación también por la UDLA-P y la Reims Management School-Francia.
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores SNI1.
- E-mail: hgabriela.hernandez@correo.buap.mx



Ericka Fernanda González-Lara

- Investigadora en formación en el Centro de Investigación y Transferencia Rizoma Redes.
- Excolaboradora en la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Puebla.
- Excolaboradora en el grupo de investigación Comunicación Responsable de la Universidad Autónoma de Puebla.
- E-mail: ericka.gonzalezl@alumno.buap.mx



Resumen

Este trabajo explora la perspectiva de especialistas sobre comunicación responsable (CR). Siete expertos fueron entrevistados, y los resultados indican dos perspectivas: una que enfatiza el papel de la CR como eje rector de la reputación corporativa y otra que apuesta por el holismo como base de la transversalidad organizacional. Mientras categoría teórica, la CR ofrece un mayor conocimiento sobre la forma en que la comunicación pública de las organizaciones puede facilitar la apertura y el entendimiento entre organizaciones y sociedad.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN RESPONSABLE • COMUNICACIÓN ÉTICA • COMUNICACIÓN PÚBLICA • INVESTIGACIÓN CUALITATIVA • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

Resumo

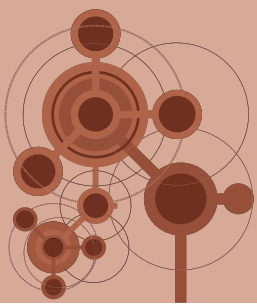
Este artigo examina a perspectiva de especialistas sobre a comunicação responsável (CR). Foram entrevistados sete especialistas, e os resultados mostram duas perspectivas: uma que destaca o papel da CR como eixo norteador da reputação corporativa e outra que aposta no holismo como base da transversalidade organizacional. Como categoria teórica, a CR oferece um maior conhecimento sobre como a comunicação pública das organizações pode facilitar a abertura e a compreensão entre organizações e sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO RESPONSÁVEL • COMUNICAÇÃO ÉTICA • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • PESQUISA QUALITATIVA • RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.

Abstract

This paper explores the perspective of communication experts about the concept of responsible communication (RC). Seven experts were interviewed and the results indicate two perspectives: a first one that emphasizes the role of RC as a reactor axis of corporate reputation and a second one that bets on holism as the basis of organizational transversality. As a theoretical category, RC offers a better understanding of how organizations' public communication may facilitate openness and understanding between organizations and society.

KEYWORDS: RESPONSIBLE COMMUNICATION • ETHICAL COMMUNICATION • PUBLIC COMMUNICATION • QUALITATIVE RESEARCH • CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.



INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad fundamental para las organizaciones sostenida en los discursos y las acciones que estas comparten con la sociedad. El planteamiento de perspectivas que coadyuven a mantener una comunicación sostenible en las organizaciones es cada vez más necesario ante los cambios que modifican el entorno organizacional. La emergencia de conceptos como la comunicación responsable (CR) visibiliza un campo de estudio en crecimiento, sobre el que los expertos y profesionales muestran interés dada la permanente fluidez organizacional (Laihonen; Huhtamäki, 2020).

Entendida como el acto de comunicar e informar con sentido hacia la responsabilidad, la CR se emplea en la literatura como una categoría articuladora de saberes y disciplinas sin que concreten definiciones y categorías que permitan validar algunas de las principales hipótesis en el estudio de la comunicación organizacional (Boshoff, 2017; Faber-Wiener, 2013; García-Marzá, 2017). Si bien gran parte de los marcos conceptuales existentes aportan claves para el estudio de una CR, la existencia de modelos y metodologías que permitan su estudio es todavía un proyecto incipiente (Del Campo; González Martín, 2012; Parguel; Benoît-Moreau; Larceneux, 2011; Weder; Karmisin, 2017), limitado por la variedad de campos en los que convergen las discusiones teóricas y la distancia que toman de la comunicación organizacional (García-Marzá, 2017; Shim; Yang, 2016; Walters, 2021).

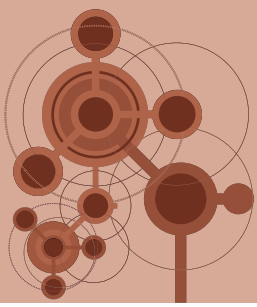
Tomando en cuenta el uso y posicionamiento del concepto CR en otros campos y líneas de investigación como la comunicación digital, el periodismo o la responsabilidad social, (Hernández Flores; Sánchez-Reina; Robles, 2021; Cardozo Brum, 2019; Vives; Peinado-Vara, 2011), este trabajo ha tenido como objetivo explorar la perspectiva de especialistas sobre el concepto de CR desde diferentes miradas comunicativas. Bajo este contexto, se propone identificar una visión conjunta en torno a su concepto, así como las condiciones y directrices que promueven su práctica en el marco de la comunicación corporativa e institucional.

La comunicación responsable en las organizaciones

La comunicación de las organizaciones atraviesa nuevos escenarios que espolean el entorno organizacional; un campo de exploración cada vez más motivado por los efectos del informacionalismo, la virtualización del trabajo y la globalidad de su actividad (Kuusisto, 2017; Miquel-Segarra; Aced, 2018). ¿Cómo ejercer una comunicación responsable en tiempos fluidos? Esta es una pregunta constante en la que se centran académicos y profesionales ante el presente dinamismo organizacional (Weder; Karmasin, 2017). Pero ¿qué entienden los expertos por comunicación responsable? ¿Qué marco delinea el ejercicio de la comunicación responsable en el entorno organizacional?

Las organizaciones se definen por lo que comunican; su capacidad para sostener procesos comunicativos que den respuesta y satisfacción a sus interlocutores les proporciona cierto sentido de responsabilidad. La investigación académica ha venido empleando el concepto CR como marco de aproximación al estudio de las prácticas comunicativas que favorecen la capacidad de brindar información y respuesta tanto en el ámbito interpersonal como grupal. Recientes estudios realizados por Hernández Flores (2019) y por Rivera Salas y Hernández Flores (2020) han definido el estudio de la CR como un objeto de estudio emergente en el cual se concibe a la CR como aquel diálogo de carácter continuo "que se espera honesto, congruente a las acciones y, por ende, responsable, por lo que sella una gestión comprometida, no solo desde la marca, el producto o servicio que se presta, sino con todo lo que comunica" (p.31).

La CR permite alcanzar y asegurar una relación de confianza, sintonía y participación entre la organización y sus públicos como parte de una reputación sostenida a largo plazo, capaz de permanecer aún en contextos complejos o de crisis organizacional.



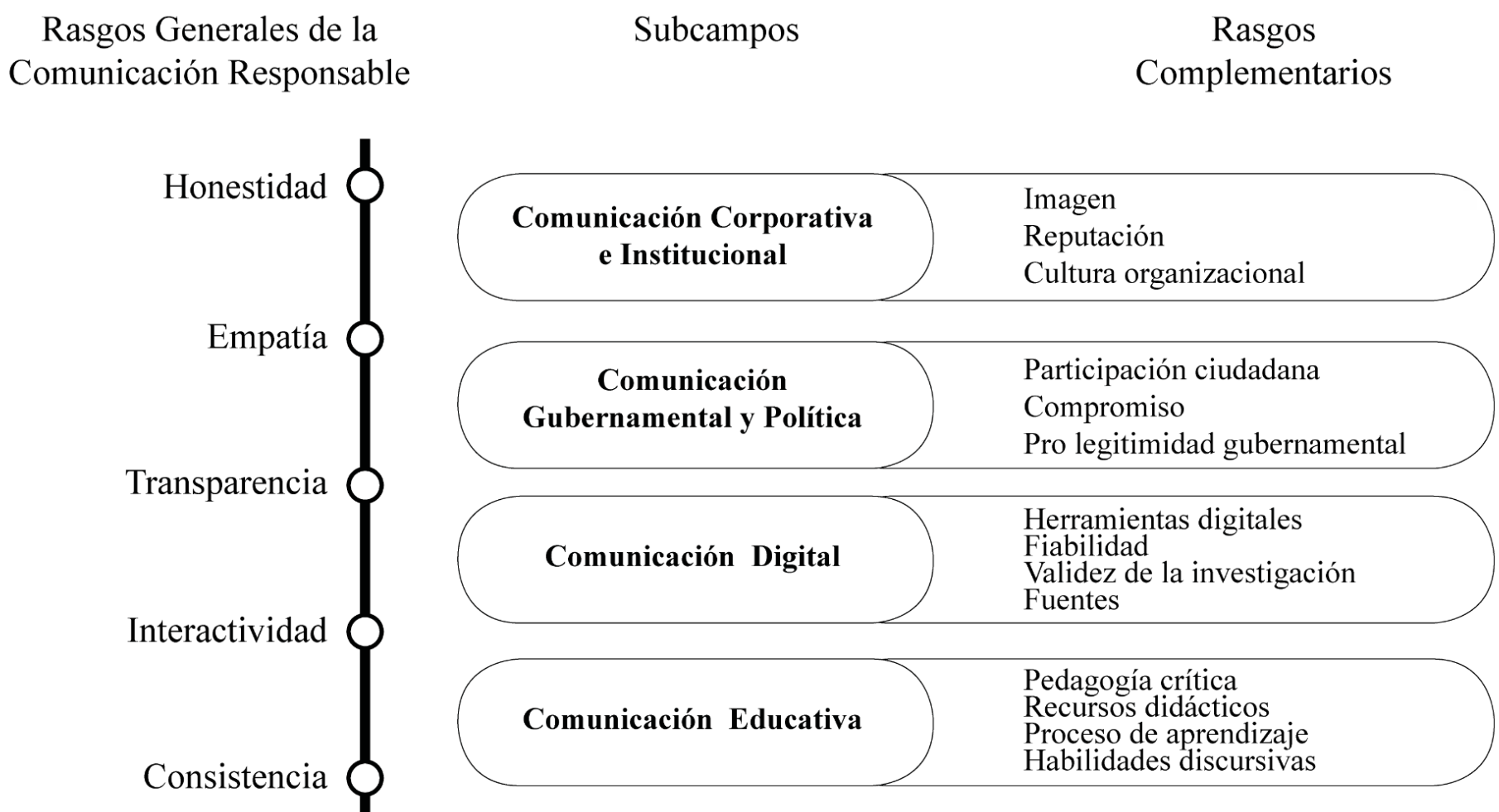
De ahí que la perspectiva proponga la ejecución de procesos comunicativos a través de lo que en este encuadre se conoce como rasgos de CR: honestidad, empatía, transparencia, interactividad y consistencia.

En lo que refiere al estudio de las organizaciones, algunos autores han señalado a la CR como el compromiso y el cumplimiento de actividades comunicativas que favorecen a la estrategia organizacional (Boshoff, 2017; Del Campo; González Martín, 2012; Dooley, 2021). Complementariamente, otros se han aproximado a esta como el papel que desempeña la comunicación como eje de la ética empresarial (Faber-Wiener, 2013; Orozco Toro, 2014). Si bien ambas perspectivas favorecen al estudio de los procesos comunicativos, la existencia de un marco conceptual que permita estudiar sistemáticamente la CR dentro de las organizaciones continúa siendo asignatura pendiente. Específicamente, la existencia de modelos que contribuyan al estudio empírico de la comunicación y su complejidad organizacional; tal como discuten algunos autores (Del Campo; González Martín, 2012; Dooley, 2021; Weder; Karmasin, 2017), al análisis de la producción, el acceso y el consumo de información generada en los contextos organizacionales y su finalidad.

Hacia un modelo de comunicación responsable

La complejidad de los escenarios comunicativos actuales requiere acciones comunicativas responsables en cualquier ámbito. La CR ofrece una alternativa estratégica del discurso institucional y las relaciones que establecen las organizaciones con sus diferentes públicos (Hernández Flores; Rivera Salas; Navarro Sequeira, 2021). Este concepto tiene rasgos inherentes a cualquier proceso de comunicación (Figura 1) y, debido a su característica holística y transversal en las organizaciones, se adapta a diferentes subcampos y adopta rasgos complementarios que rigen el proceso de comunicación pública.

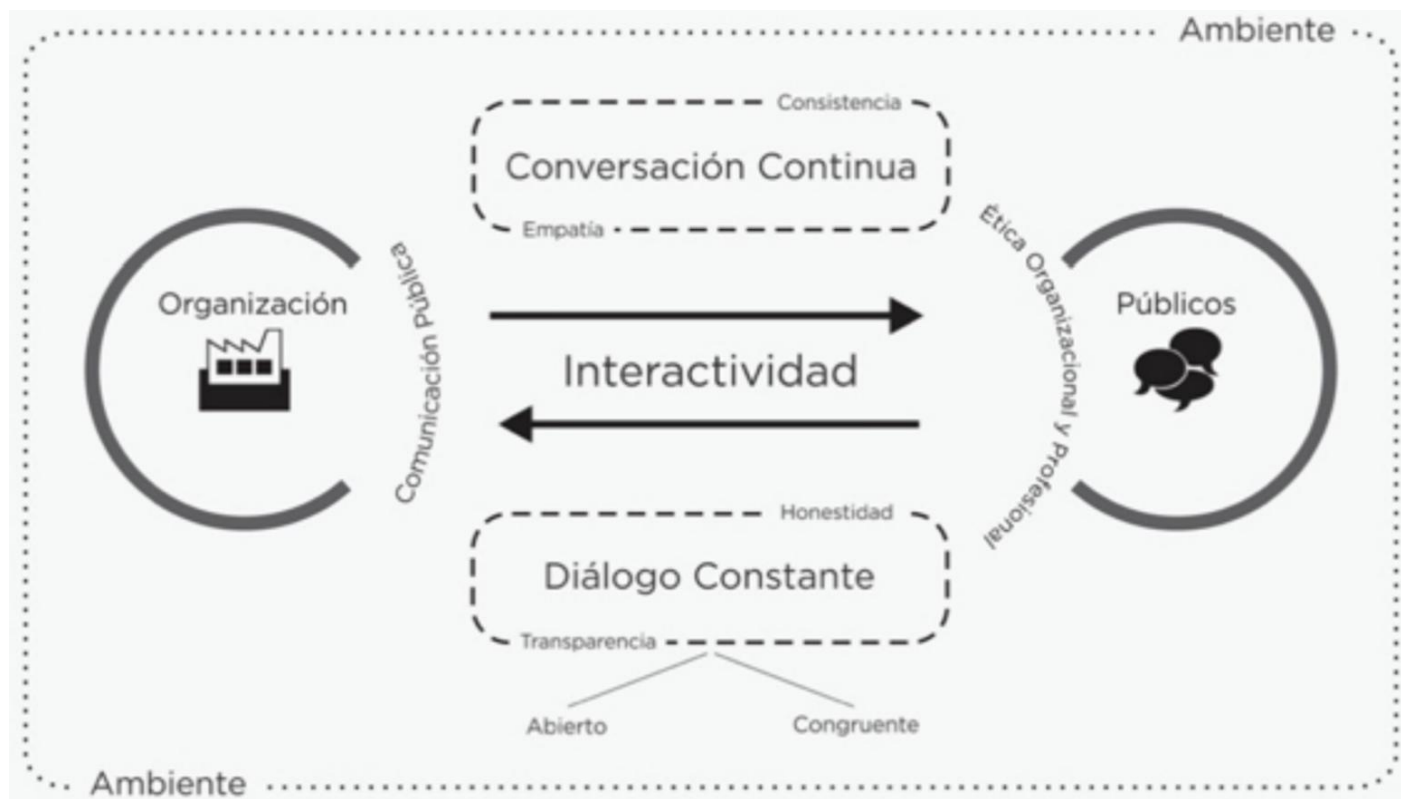
Figura 1: Rasgos y subcampos de la comunicación responsable



Fuente: Hernández Flores, Rivera Salas y Navarro Sequeira (2021).



Figura 2: Modelo de comunicación responsable

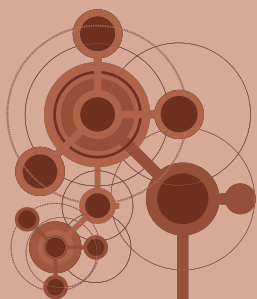


Fuente: Hernández Flores, Rivera Salas y Navarro Sequeira (2021).

En el marco de trabajos anteriores (Hernández Flores; Rivera Salas; Navarro Sequeira, 2021; Hernández Flores; Sánchez-Reina; Robles, 2021), hemos propuesto un modelo de comunicación responsable (Figura 2), aplicable a cualquier tipo de organización, figura pública o medio de comunicación, sin importar el sector de pertenencia. A partir de las características destacadas en investigaciones previas (Hernández Flores; Sánchez-Reina; Robles, 2021), a continuación definimos los principales rasgos que desde la teoría definen a la CR:

- *Honestidad*: Capacidad de verificar a través de datos, información oficial o referencias, lo que comunica un emisor –organización, figura pública o medio de comunicación.
- *Empatía*: Respeto por las audiencias o públicos considerando sus necesidades específicas y contexto al expresar su discurso organizacional.
- *Transparencia*: Compartir información sobre lo que el emisor hace y cómo lo hace, para construir una percepción positiva y sólida ante sus públicos.
- *Interactividad*: Establecer una comunicación dialógica, basada en la retroalimentación entre la organización y sus públicos para hacer una comunicación más productiva.
- *Consistencia*: Mantener un discurso institucional, profesional o mediático, coherente y sostenido a través del tiempo, con base en valores y ética profesional.

Desde el punto de vista de este modelo, podríamos afirmar que la CR en el entorno de las organizaciones puede ser concebida como un esfuerzo constante y permanente, que permea en la cultura de empresas e instituciones y se gestiona desde los valores organizacionales; involucra a sus públicos (internos y externos) potenciando el liderazgo, la ética y la responsabilidad en aras de satisfacer las expectativas y necesidades informativas, para finalmente crear vínculos sostenibles que le permitan transformar las prácticas organizacionales.



Si bien la investigación en las organizaciones ha explorado variedad de prácticas comunicativas en empresas e instituciones, pocos estudios se han centrado en el análisis de la comunicación responsable. No obstante, a diferencia de los estudios que han privilegiado la responsabilidad desde el ámbito del marketing institucional (Kim, 2019; Lock; Schulz-Knappe, 2018; Nielsen; Thomsen, 2018), el estudio de la comunicación de empresas e instituciones continúa estando limitado por la falta de métodos y teorías que definan la CR desde el marco de la complejidad organizacional (Del Campo; González Martín, 2012; Ferrell et al., 2019; García-Marzá, 2004; 2017; Niño Benevides; Cortés, 2018). En esta línea, este trabajo se propone analizar el punto de vista de expertos en comunicación con el fin de establecer las bases que delineen el estudio de la comunicación responsable en el entorno organizacional.

METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo como propósito analizar la perspectiva de especialistas en comunicación corporativa e institucional en torno al concepto de comunicación responsable. Para ello, se ciñó a los siguientes objetivos:

1. Analizar la percepción del concepto comunicación responsable entre los/las especialistas.
2. Identificar las condiciones que hacen posible la comunicación responsable en empresas e instituciones.
3. Identificar los aspectos que aproximan y separan a la comunicación responsable de la comunicación socialmente responsable.

Se diseñó un estudio exploratorio con especialistas en comunicación de áreas genéricas que abordan la comunicación responsable (comunicación corporativa, relaciones públicas, marketing, comunicación política y comunicación social). Para ello, se utilizó el método Delphi (López-Gómez, 2018) y se recolectó los datos producidos por siete académicos y profesionales siguiendo los criterios de Reguant Álvarez y Torrado-Fonseca (2016).

La selección de entrevistados se realizó de forma aleatoria mediante la técnica bola de nieve (Naderifar; Goli; Ghaljaie, 2017). Los investigadores del proyecto contactaron por correo electrónico a profesionales y expertos recomendados por miembros del equipo de investigación. El principal criterio de selección de los participantes fue la experiencia profesional o investigadora mayor a diez años en comunicación corporativa o áreas de conocimiento afines. Tras el contacto y seguimiento con posibles participantes (N), se llevaron a cabo siete entrevistas con informantes de México (5), España (1) y Argentina (1). (Tabla 1).

Tabla 1: Especialistas participantes en el estudio, datos al momento de la entrevista

Especialista	Área de Conocimiento	Descripción Académica
1. Dra. Rebeca Arévalo Martínez (México)	Comunicación Organizacional, Liderazgo y Responsabilidad Social	Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación Universidad Anáhuac México-Norte.
2. Mtro. Rafael Hernández García-Cano (México)	Comunicación Política y Derecho a la Información	Presidente de la Asociación Mexicana de Derecho de la Información (AMEDI) Puebla. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Continuará...

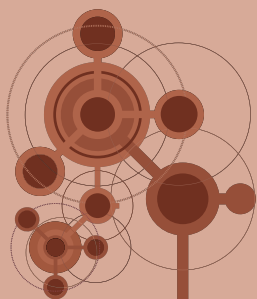


Tabla 1: Continuação

Especialista	Área de Conocimiento	Descripción Académica
3. Dra. Sandra Massoni (Argentina)	Comunicación Enactiva, Comunicación Estratégica y para el Desarrollo	Profesora Investigadora principal del CIUNR y Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicación y Coordinadora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
4. Dr. Abraham Nośnik Ostrowiak (México)	Comunicación Productiva, Comunicación Estratégica y Organizacional.	Profesor Investigador del CADEN Facultad de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac México-Norte
5. Dr. Carles Pont-Sorribes (España)	Comunicación Política, Comunicación de Crisis y Emergencias	Profesor investigador del Departamento de Comunicación y del grupo de investigación POLCOM. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona
6. Dr. Héctor Zacarías (México)	Pedagogía y Periodismo Digital	Responsable de la difusión y movilidad estudiantil en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. A su cargo los procesos de Comunicación Social.
7. Dra. Judith Cavazos Arroyo (México)	Marketing Social, Innovación Social y Pedagogía del Consumo.	Creadora de la Red Interdisciplinaria de Innovación para la Transformación Social (RIITS), y profesora investigadora en el Centro Interdisciplinario de Posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Fuente: Elaborado por los autores.

Los investigadores adscritos al proyecto realizaron las entrevistas durante el primer semestre de 2019. El guion de entrevista consistió en dieciséis preguntas orientativas, estructuradas en dos bloques temáticos. Un primer grupo de preguntas exploró aspectos generales relacionados con la comunicación pública de las organizaciones, mientras que el segundo grupo se enfocó en preguntas específicas sobre la comunicación responsable. Seis entrevistas se realizaron de forma presencial, y una de las entrevistas se realizó de forma remota (*online*) debido al inicio de la pandemia del Covid-19. Todas las entrevistas fueron grabadas en formato audio y se transcribieron en su totalidad en archivos independientes de trabajo.

Debido a que el objetivo de esta investigación pone énfasis en la diversidad de perspectivas sobre la comunicación responsable, la pluralidad de ideas fue la característica principal del cuestionario. Por tal motivo, la obtención de consenso entre los expertos no fue la prioridad y, por tanto, la aplicación del cuestionario se limitó a una ronda siguiendo en todo caso las recomendaciones de Reguant Álvarez y Torrado-Fonseca (2016) para proceder con el análisis.

Los documentos de trabajo fueron analizados con el *software* Atlas.Ti (versión8). El análisis de las entrevistas siguió un proceso de codificación inductivo-deductivo tomando como referencia el "análisis temático" por Braun y Clarke (2021) (Figura 3). Como primer nivel de análisis, dos investigadores leyeron de forma independiente las entrevistas e identificaron los códigos relacionados con las categorías primarias de análisis: a) percepciones de la comunicación responsable; b) opiniones de la CR basadas en la práctica profesional; c) el ejercicio de la CR por parte del comunicador organizacional; d) los requisitos para ejercer una comunicación responsable; y, finalmente, e) los obstáculos que limitan el ejercicio de la CR. Posterior a la identificación y análisis de códigos primarios, los analistas discutieron las posibles dudas y consensuaron los primeros resultados fusionando los documentos analizados en un solo documento de trabajo. Un segundo nivel de análisis incluyó la construcción de códigos y categorías emergentes. Se validaron 98 códigos que fueron reagrupados en cinco núcleos temáticos. Para los fines de este trabajo, se exponen los resultados relacionados con tres bloques temáticos: Las percepciones de expertos sobre CR, las condiciones básicas para el ejercicio de una CR y la relación del concepto CR con la comunicación socialmente responsable.

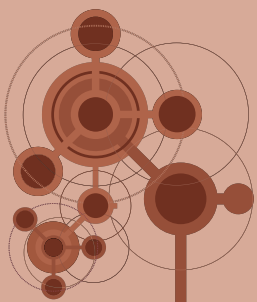
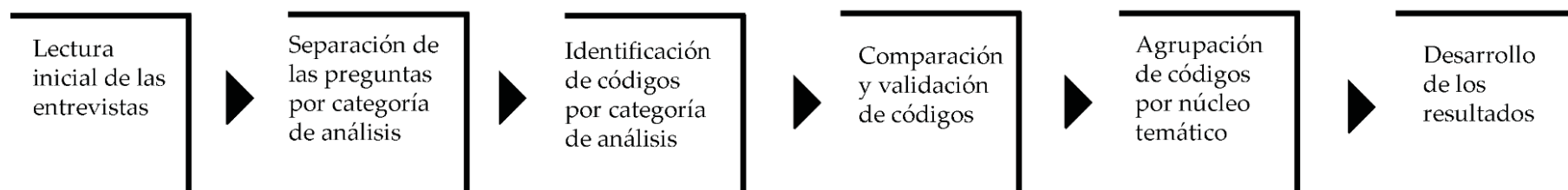


Figura 3: Procesos de codificación en el análisis de entrevistas



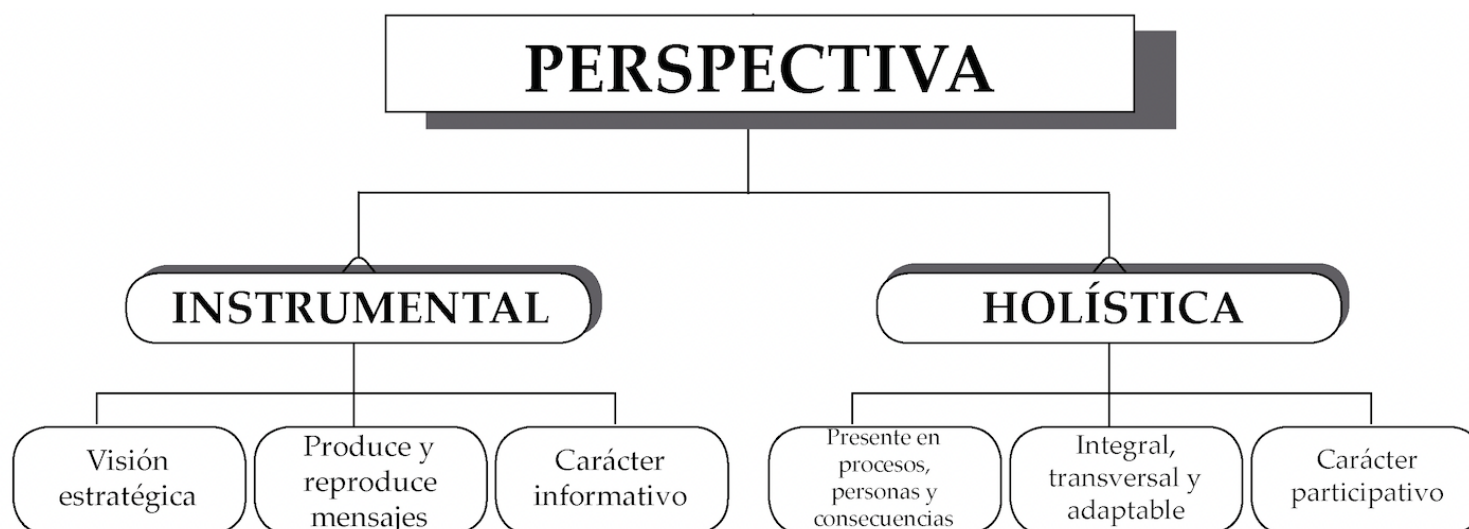
Fuente: Basado en Braun y Clarke (2021).

RESULTADOS

Percepciones de la comunicación responsable

En lo que se refiere a la percepción de comunicación responsable (O1), el análisis de la opinión de expertos identificó dos perspectivas emergentes que delinear el concepto CR desde sus ámbitos de experiencia académica y/o profesional (Figura 4).

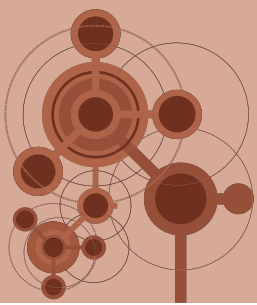
Figura 4: Perspectivas que definen la comunicación responsable



Fuente: Elaborado por los autores.

Por un lado, un grupo de opiniones enmarca la comunicación responsable como herramienta o recurso al servicio de las organizaciones. De este modo, los especialistas conciben la comunicación como responsable en tanto se centra en la emisión y recepción de mensaje: la transmisión de aspectos que las organizaciones interesan informar y a las audiencias informarse. Los especialistas identifican la CR como “estratégica” y emplean en su definición metáforas como “guion” o “traje sastre” al referirse a ella como “un artefacto” hecho a medida para actuar ante escenarios tanto contingentes como probables. De acuerdo con ellos, empresas e instituciones escogen “qué, cuándo y dónde comunicar” con el propósito de cumplir funciones reproductivas que potencien su rendimiento, compartan su filosofía o simplemente sostengan procesos como la transparencia. En definitiva, visto desde la perspectiva instrumentalista la CR se constituye como la comunicación deseada y deseable que favorece al marco institucional.

En contraste, un segundo grupo de opiniones apela a la CR como fenómeno globalizador erigido desde la “multidimensionalidad”. Esta perspectiva holística se orienta a observar la CR como un fenómeno totalizador y totalizante de los actores, sus acciones y los efectos de la comunicación dentro y fuera del entorno organizacional. En ese sentido, la comunicación es responsable no solo por ser partícipe, “atender asuntos públicos”, sino también por fomentar la respuesta de sus



públicos y su adhesión en beneficio de la comunidad. En consecuencia, la CR se caracteriza por ser "integral, transversal y adaptable". Aporta herramientas a los ciudadanos, para que puedan tener un papel más activo en situaciones que afectan tanto a las organizaciones como a la sociedad.

Características principales

Desde la opinión de expertos y especialistas también se identificaron adjetivaciones que definen a la CR. Estas fueron tratadas cualitativamente según el contexto desde el cual los especialistas reflexionan, destacando las adjetivaciones en torno a tres dimensiones esenciales: a) los mensajes, b) las audiencias, c) y las formas de proceder de la CR en la esfera pública.

En cuanto al primer aspecto, los expertos destacaron aspectos relacionados con la producción y consumo de mensajes. Los participantes aportaron características que validan el comportamiento de la CR como ejercicio responsable en tanto se orienta al buen manejo de la información y la gestión de sus procesos en contextos de comunicación pública. En consecuencia, se destacan características como la rapidez, la precisión y la eficacia entre otros como factores que influyen y hacen a la comunicación responsable tal como se observa en el siguiente ejemplo:

La comunicación responsable es un proceso de comunicar [...] en forma, en tiempo, y de manera oportuna; de forma precisa y eficaz con las audiencias o con los públicos. La organización necesita decir ciertas cosas de una manera, [...], esto es cómo comunicar [...] manejar el mensaje, el contenido, los medios. (Cavazos Arroyo, entrevista 7)

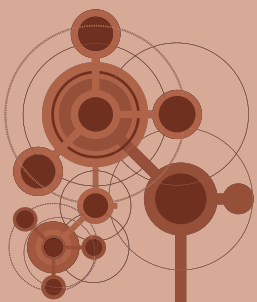
Como parte del segundo aspecto, los especialistas describieron la relación entre la comunicación de las organizaciones con sus audiencias caracterizando dicha relación desde una perspectiva holística e integral. En consecuencia, los expertos caracterizan la CR como el acercamiento a los grupos y públicos con los que las empresas se relacionan en un esfuerzo que debe ser más bien desinteresado para atenderlos con respeto y sensibilidad.

La comunicación responsable debe ser parte del diseño de la estrategia de comunicación integral, donde lo que prevalece es el tener en el centro a la persona y a partir de ello generar todas las comunicaciones [...] siempre ponderando el bien común. [...] el cumplimiento de los objetivos de la organización sin dañar, ni perjudicar a ninguna persona [...]. (Arévalo Martínez, entrevista 1)

La comunicación responsable sea realizada por un equipo sensible [...], incluyente [...] atendiendo a la diversidad [...], imparcialidad [...] evitar generar prejuicios, [...] estereotipos. (Hernández García-Cano, entrevista 2)

Un tercer grupo de adjetivaciones en torno al concepto engloba los principios éticos y legales; parámetros que desde el punto de vista de los entrevistados legitiman a la CR. En esta línea, el posicionamiento de los entrevistados resulta bastante crítico, toda vez que a diferencia de las características que señalan la relación con los medios y las audiencias, estas tienen un componente más ético que se solapa con los intereses genuinos de cada organización. La CR destaca como el reflejo entre lo que las empresas dicen y hacen; entre lo que está comprometida a hacer legalmente y llega a cumplir, dimensiones que se objetivan en aspectos como la transparencia y el acceso a la información y la transparencia en sus prácticas.

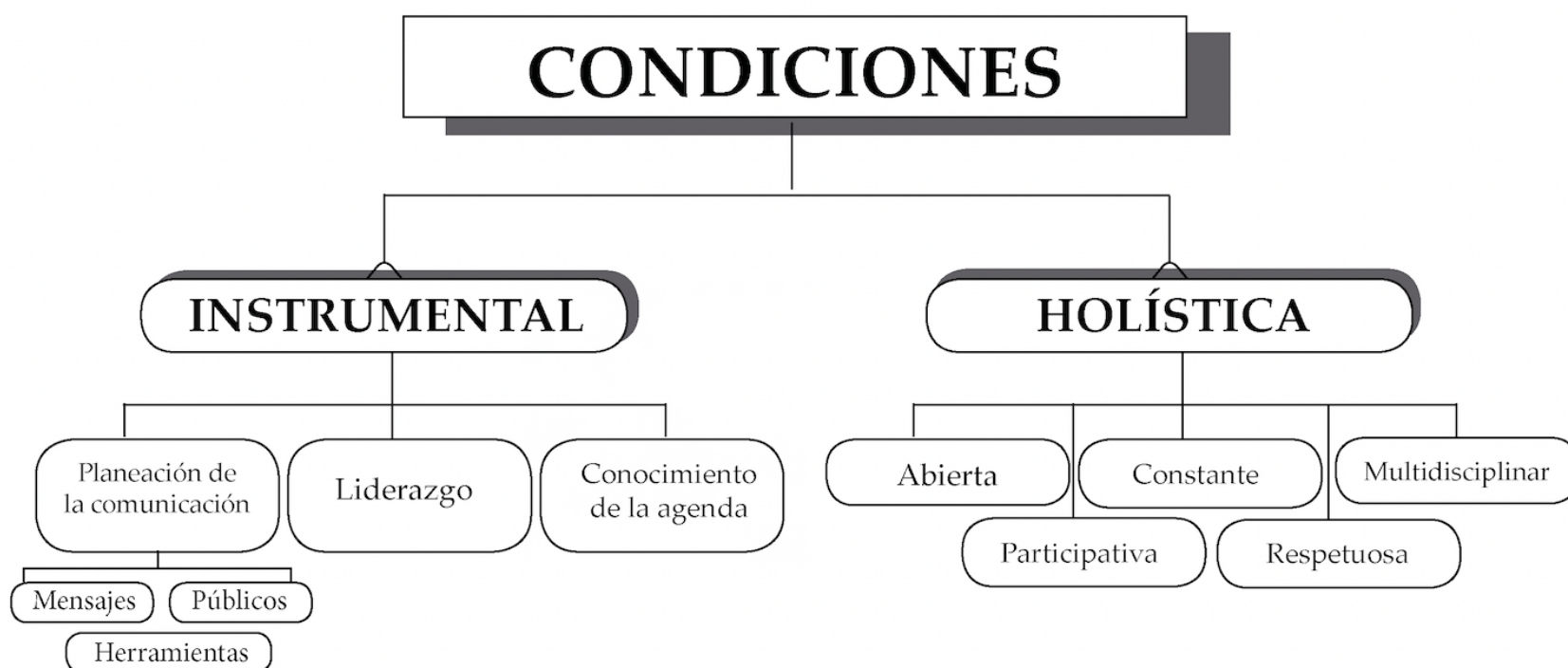
La comunicación responsable es aquella que cumple con lo que está dispuesto en las leyes, que cumple con sus funciones institucionales, que sirve para la mejora de las relaciones públicas, que no usa los recursos de forma irresponsable. Pone a la institución [...] como un garante del derecho a la información, del derecho a ser informado. Si se informa responsablemente a la ciudadanía, se puede contribuir a la toma de decisiones en lo individual y en lo social [...]. (Zacarías, entrevista 6)



Condiciones básicas que hacen posible una comunicación responsable

Con relación al segundo objetivo, la identificación de las condiciones básicas que hacen posible la comunicación responsable, el análisis de las entrevistas localizó una serie de atributos que en función de su perspectiva hace posible la CR (Figura 5).

Figura 5: Condiciones que hacen posible una comunicación responsable



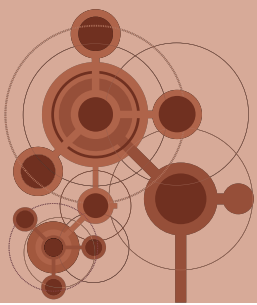
Fuente: Elaborado por los autores.

Desde la perspectiva instrumental, los expertos destacaron tres dimensiones relevantes, resaltando en primer lugar la *planeación de la comunicación* como la condición necesaria para lograr una comunicación responsable. De este modo, destacan la capacidad de empresas e instituciones para elegir y ejecutar sus mensajes clave: qué va a emitir, en función de qué interés, cómo y a quiénes quiere comunicar. Se consideran, a su vez, como parte de su planeación las herramientas y canales como condiciones para emitir una comunicación responsable, así como el mapeo de los públicos o grupos con los que se relaciona.

Asimismo, los expertos consideran otros aspectos transversales al ámbito comunicativo tales como el liderazgo, el manejo y establecimiento de las agendas (pública y mediática) que afectan a las organizaciones. De acuerdo con los entrevistados, para que exista una comunicación responsable se necesitan directrices que orienten al mando (el control de la organización) y de normas estructurales que faciliten su ejecución. Así, los expertos concuerdan que mientras el *liderazgo* puede encaminar procesos de comunicación de forma responsable, el establecimiento de temas en las agendas (pública y mediática) puede contribuir al cumplimiento de una comunicación responsable.

Por su parte, desde una perspectiva más holística, los/las expertos/as apuntan a condiciones más generalizantes tales como la apertura, la multidimensionalidad y la bidireccionalidad. De acuerdo con sus opiniones, la capacidad de apertura es un elemento básico desde el cual se tejen las relaciones entre organizaciones y sociedad, y por tanto una condición necesaria que permite a las audiencias ser partícipes y compartir procesos de responsabilidad.

En tanto holística, la comunicación responsable es también multidimensional y por ello tiene como requisito incluir en sus actividades a profesionales, tareas y áreas de conocimiento que permitan diseminar su papel "responsable" de forma transversal. La CR debe tener en cuenta aspectos comunicativos, pero también legales, administrativos e incluso conocimientos sobre el ámbito o giro de producción. Finalmente, este concepto tiene como condición priorizar los procesos de comunicación y vigilar que estos sean bidireccionales, por ello demanda de la participación de todos sus públicos y actores. En esta línea,

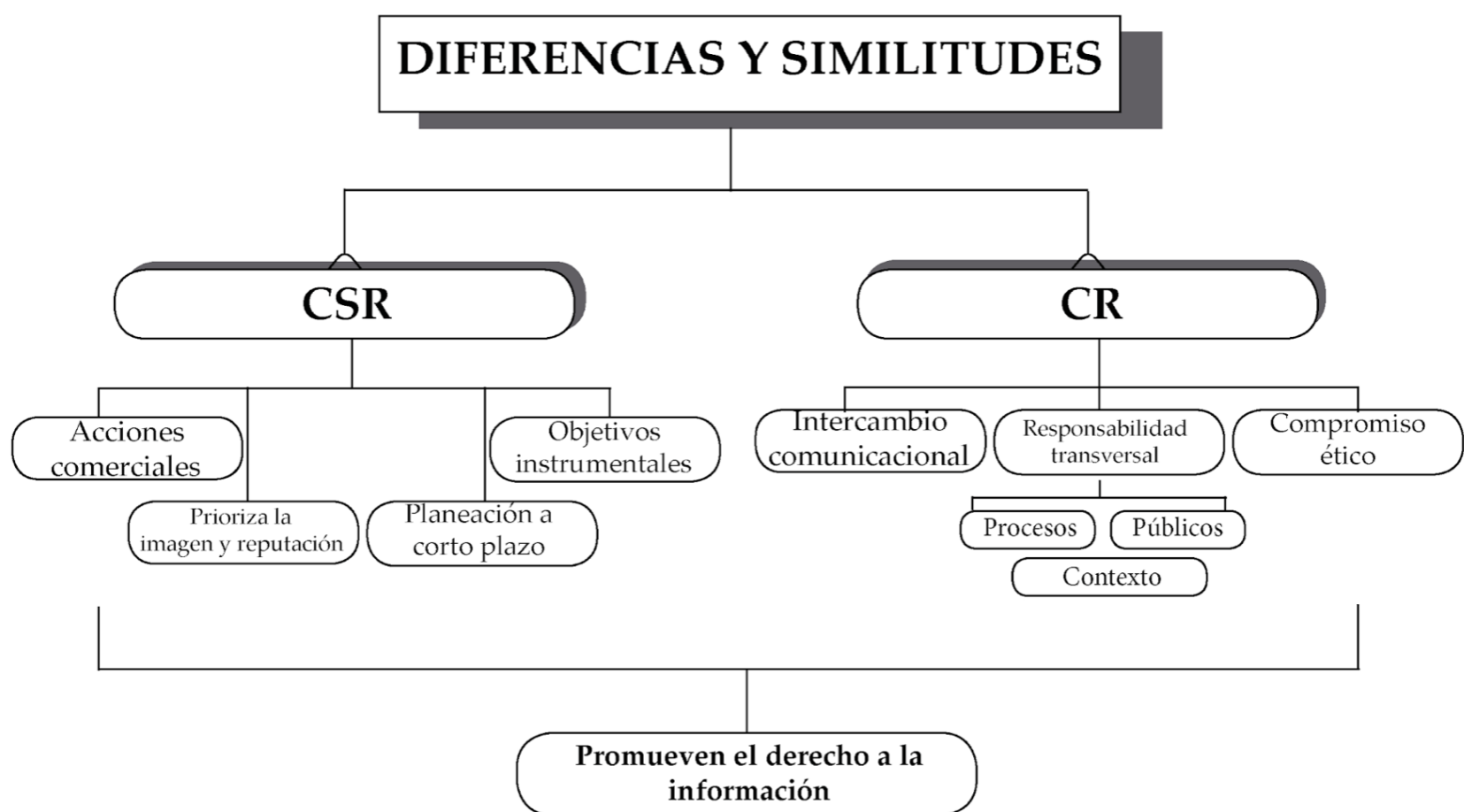


la CR tiene como requisito mostrarse respetuosa con las personas y ser consciente de la diversidad, lo que se traduce en un rasgo específico llamado interactividad.

Aspectos que aproximan a la comunicación socialmente responsable de la comunicación responsable

Con relación al tercer objetivo, la identificación de aspectos que aproximan y separan a la comunicación responsable de la comunicación socialmente responsable (CSR), los especialistas apuntaron a considerar ambas categorías como conceptos diferenciados, pero no excluyentes entre sí (Figura 6).

Figura 6: Aspectos vinculantes y diferenciadores de la CSR y la CR

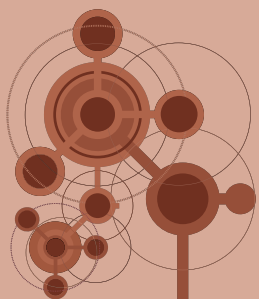


Fuente: Elaborado por los autores.

Desde el punto de vista de los expertos, la CSR representa las acciones de carácter instrumental y comercial que realiza la organización con el fin de impactar positivamente en su imagen, reputación y, por consiguiente, en sus objetivos y metas comerciales. Bajo esta perspectiva, la CSR opera con un diseño esquematizado y calendarizado; principalmente a corto plazo y mediante el cual la organización establece objetivos puntuales que se traducen en tiempo y forma a resultados.

En contraste, la CR representa la garantía del intercambio comunicacional entre la organización y la sociedad –con sus diferentes actores, públicos y audiencias– (interactividad). La CR responde a la transversalidad; demuestra la capacidad de la organización de ser responsable en todos sus procesos, con todos los públicos y bajo todos los contextos en los que se desenvuelve (honestidad, transparencia y consistencia) la comunicación.

Uno de los aspectos más relevantes en este análisis exploratorio ha sido la recomendación de los expertos entrevistados para separar adecuadamente a la CR de la CSR. Toda vez que la CSR mantiene un carácter accesorio, los expertos resaltan la importancia de no confundir su caracterización homónima con los intereses y propósitos de la CR. El hecho indiscutible se sostiene en que mientras la CSR emite mensajes que apelan a la transparencia y accesibilidad y difícilmente se sabe si los llevan a cabo, las prácticas en CR apuestan por todo lo contrario. Desde la mirada experta, los esfuerzos por hacer una



comunicación responsable requieren que las organizaciones, las figuras públicas y los medios de comunicación ejerzan una comunicación comprometida y publiciten menos sus actividades; capaces de ejercer a través de lo que comunican una reflexión, una autocrítica, y así propiciar auditorías y evaluaciones, que denotan la preocupación por tener un comportamiento comunicativo más ético con la sociedad.

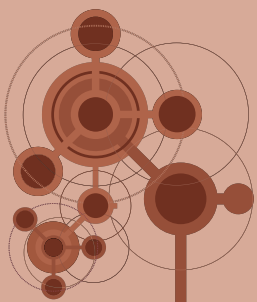
CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar la perspectiva de expertos en torno al concepto comunicación responsable. A partir del análisis cualitativo de siete entrevistas con especialistas en comunicación, se identificaron las percepciones de CR en empresas e instituciones y las condiciones que la posibilitan en el entorno organizacional. En consonancia con investigaciones anteriores (Boshoff, 2017; Faber-Wiener, 2013; García-Marzá, 2017), los resultados del estudio evidenciaron una mirada dual en torno a la CR. Por un lado, se observa una perspectiva centrada en la *comunicación instrumental* la cual señala a la CR como un conjunto de estrategias y competencias empleadas para la ejecución de una comunicación institucional. Por otro, los resultados sugieren la emergencia de una *comunicación holística* vinculada a la interacción de elementos, actores y acciones que atraviesan el quehacer organizacional y su complejidad.

En línea con el marco conceptual hasta ahora trabajado (Hernández Flores, 2019; Hernández Flores; Sánchez-Reina; Robles, 2021), la mirada de CR aportada por los expertos se inclina a señalar la CR como una gestión comprometida con todo lo que se comunica e integra con la estructura organizacional, sustentada tanto en el compromiso y cumplimiento de actividades de origen estratégico, holístico y transversal (Boshoff, 2017; Del Campo; González Martín, 2012; Dooley, 2021). Del mismo modo, se cuestiona el hecho de suponer que la presencia de etiquetas en el discurso organizacional sea garante del cumplimiento de una comunicación ética en la cotidianidad. Lo anterior coloca a la organización en la necesidad de cumplir con las condiciones que efectúen el ejercicio de una comunicación responsable más allá de su pronunciamiento como estrategia comercial. Si bien este dato corresponde con lo sostenido por la literatura actual (Hernández Flores; Sánchez Reina; Robles, 2021), es preciso que se contextualice la información con el perfil y especialidad de los entrevistados, pues hasta cierto punto su consideración podría estar limitada por las vicisitudes del campo y no representar en su amplitud el campo de la comunicación organizacional.

Desde la perspectiva de los expertos, esta investigación también aporta una serie de condiciones que se requieren para alcanzar la CR en las organizaciones. Dichas condiciones se vinculan estrechamente con las identificadas el día de hoy en la literatura académica y profesional (honestidad, empatía, transparencia, interactividad y consistencia). No obstante, al igual que en la literatura revisada (Shim; Yang, 2016; Walters, 2021; Weder; Karmasin, 2017), este estudio evidencia la complejidad para la operacionalización de la CR en un listado de indicadores extrapolables toda vez que su papel parece estar entrelazado por las visiones que conceptualmente dividen el campo (instrumental y holística). No obstante, esta situación podría ofrecer también una ventaja para analizar su interdependencia y complementariedad; el análisis de la vinculación de la CR con actividades como la comunicación socialmente responsable; la activación y retroalimentación de la comunicación en el campo de lo social a partir de prácticas como el marketing institucional y la responsabilidad social corporativa. En esta línea, recomendamos mayor investigación para no juzgar a priori el papel de la comunicación comercial y el beneficio que esta puede llegar a tener para construir y consolidar una comunicación responsable.

En el marco de la creación de modelos que posibilitan analizar y explicar la dinámica comunicativa de empresas y organizaciones, este estudio permite dar un paso más hacia la conceptualización de la CR. Los resultados de esta investigación dan soporte al modelo de CR hasta ahora desarrollado y adaptan sus características para el estudio de la comunicación organizacional. Las entrevistas realizadas en este trabajo reafirman los rasgos de CR previamente documentados al



considerar a la comunicación responsable holística, imbricada en el marco ético de las organizaciones, y apuntando como sus condiciones básicas de operación la apertura, la multidimensionalidad y la bidireccionalidad. No obstante, al igual que la mirada crítica de los entrevistados, consideramos relevante examinar y evaluar la calidad con la que se cumplen dichas condiciones; sobre todo vigilando aquellas prácticas interesadas que se encumbren bajo la etiqueta de la responsabilidad (Cardozo Brum, 2019). En esta línea, tal como se observa en las entrevistas con los expertos, el estudio de la CR pasará a estar pendiente de identificar y diferenciar las prácticas de una comunicación responsable con aquellas vinculadas a la comunicación de la responsabilidad.

En el actual panorama comunicativo nos encontramos con fenómenos como la digitalización de la economía, la virtualización de la esfera pública y la creciente interacción entre organizaciones y sociedad. Empresas e instituciones se relacionan cada vez más con actores (personas e instituciones) capaces de mantener una comunicación en beneficio colectivo o individual, y por lo mismo, tal como se ha ilustrado en este trabajo, la comunicación responsable adquiere un matiz importante para gozar de relaciones activas y productivas que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Del mismo modo, permite anticiparse a cualquier evento que ponga en riesgo la credibilidad y el honor de las personas y las organizaciones. A diferencia de otras formas de comunicación, la CR se distingue por ser una actividad inherente a cualquier práctica, llevando el ejercicio de la comunicación a otro nivel de complejidad en el que se retroalimentan aspectos como la imagen y reputación institucional solo como consecuencia de objetivos y actividades que anteponen el carácter ético sobre la tradición comercial. A pesar de ser un concepto en desarrollo, la CR ofrece un mayor conocimiento sobre la forma en que la comunicación pública de las organizaciones puede facilitar la apertura y el entendimiento como elementos entre las organizaciones y la sociedad.

Este es el primer estudio en aproximarse al concepto de CR desde la mirada de especialistas. Los resultados de este estudio exploratorio permitirán seguir investigando este campo y, con ello, construir una visión conjunta, modelos y metodologías que permitan su estudio empírico. Es necesario reconocer las limitaciones de este estudio y la necesidad de profundizar en aspectos como una visión conjunta de profesionales y académicos de la comunicación organizacional y sus distintas especialidades. Asimismo, es importante que futuras investigaciones se centren en recoger mayor evidencia empírica a través del estudio de casos para reconocer la presencia de las percepciones y condiciones de CR aquí presentadas.

REFERENCIAS

BOSHOF, H. Conceptualizing responsible communication: a literature review. *Responsible Communication.co.za*, [s.l.], 2017. Disponible en: <https://responsible-communication.co.za/research/paper-litterature-review/>. Acceso en: 26 abr. 2022.

CARDOZO BRUM, Miryam. Responsabilidad social empresarial en América Latina: problemas, actitudes y actores relevantes. *Administración y Organizaciones*, Ciudad de México, v.12, n.24, p.39-55, 2019.

CLARKE, Victoria; BRAUN, Virginia. Thematic analysis. In: LYONS, Evanthia; COYLE, Adrian (ed.). *Analysing qualitative data in psychology*. London: Sage, 2021. p.128-47.

DEL CAMPO, Susana de Andrés; GONZÁLEZ MARTIN, Rodrigo. La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social: bases para una definición de comunicación responsable. *aDResearch*, Madrid, v.6, n.6, p.14-31, 2012.

DOOLEY, Brandon. *Woke-washing: the promise and risk of linking branding with politics*. London: Sage, 2021.

FABER-WIENER, Gabriele. *Responsible Communication*. Berlin: Springer, 2013.



FERRELL, O. C.; HARRISON, Dana E.; FERRELL, Linda; HAIR, Joe F. Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: an exploratory study. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v.95, p.491-501, 2019. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. From ethical codes to ethical auditing: an ethical infrastructure for social responsibility communication. *Profesional de la Información*, León, v.26, n.2, p.268-286, 2017.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, Valencia, v.12, p.77-98, 2004.

HERNÁNDEZ FLORES, Hilda Gabriela. El discurso corporativo mediado por Twitter. Comunicación responsable en la era de las redes sociales: caso Cabify. In: PORÉM, Maria Eugênia; HIDALGO, Jorge Alberto; YAGUACHE, Jenny (org.). *Inovações em relações públicas e comunicação estratégica*. Aveiro: Ria, 2019. p.40-57.

HERNÁNDEZ FLORES, Hilda Gabriela; RIVERA SALAS, Paola Eunice; NAVARRO SEQUEIRA, Melva Guadalupe. La perspectiva en comunicación responsable: conceptualización, rasgos y ámbitos de aplicación. *Anuario de Investigación de la Comunicación Coneicc*, Ciudad de México, n.28, p.96-105, 2021.

HERNÁNDEZ FLORES, Hilda Gabriela; SÁNCHEZ-REINA, J. Roberto; ROBLES, Scarlet. La comunicación responsable como dimensión de estudio en la literatura científica: estado de la cuestión. *Pangea*, La Laguna, v.12, n.1, p.17-34, 2021. doi: <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.132>.

KIM, Sora. The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.154, n.4, p.1143-1159, 2019. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>.

KUUSISTO, Markku. Organizational effects of digitalization: a literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Bingley, v.20, n.3, p.341-362, 2017. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>.

LAIHONEN, Harri; HUHTAMÄKI, Jukka. Organisational hybridity and fluidity: deriving new strategies for dynamic knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, p.1-13, 2020. doi: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794993>.

LOCK, Irina; SCHULZ-KNAPPE, Charlotte. Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: evidence from an experimental study. *Corporate Communications*, Bingley, v.24, n.1, p.2-20, 2018. doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>.

LÓPEZ-GÓMEZ, Ernesto. El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, Madrid, v.21, n.1, p.17-40, 2018. doi: <https://doi.org/10.5944/educXX1.15536>.

MIQUEL-SEGARRA, Susana; ACED, Cristina. El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, Girona, v.7, n.15, p.27-41, 2018.

NADERIFAR, Mahin; GOLI, Hamideh; GHALJAIE, Fereshteh. Snowball sampling: a purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, Kerman, v.14, n.3, e67670, 2017. doi: <https://dx.doi.org/10.5812/sdme.67670>.



NIELSEN, Anne Ellerup; THOMSEN, Christa. Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications*, Bingley, v.23, n.4, p.492-511, 2018. doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>.

NIÑO BENEVIDES, Teresa del Pilar; CORTÉS, Maria Isabel. Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, n.22, p.127-158, 2018.

OROZCO TORO, Jaime Alberto. *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación*. El caso de La Marató de TV3. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, Espanha, 2014.

PARGUEL, Béatrice; BENOÎT-MOREAU, Florence; LARCENEUX, Fabrice. How sustainability ratings might deter 'greenwashing': a closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.102, n.1, p.15-28, 2011. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>.

REGUANT ÁLVAREZ, Mercedes; TORRADO-FONSECA, Mercedes. El mètode Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, Barcelona, v.9, n.1, p.87-102, 2016. doi: <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>.

RIVERA SALAS, Paola Eunice; HERNÁNDEZ FLORES, Hilda Gabriela. Comunicación responsable en infografías digitales publicadas por empresas farmacéuticas. *Correspondencias & Análisis*, Lima, n.12, p.31-63, 2020. doi: <https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.02>.

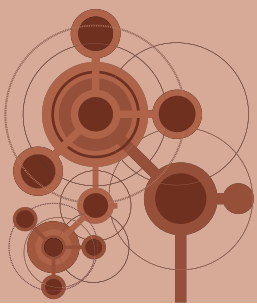
SHIM, Kyujin; YANG, Sung-Un. The effect of bad reputation: the occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.42, n.1, p.68-78, 2016. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>.

VIVES, Antonio; PEINADO-VARA, Estrella (ed.). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: manual de gestión*. New York: Fondo Multilateral de Inversiones: Banco Interamericano de Desarrollo, 2011. Disponible en: <https://pwc.to/36N3Xo7>. Acceso en: 26 abr. 2022.

WALTERS, Rosie. Varieties of gender wash: towards a framework for critiquing corporate social responsibility in feminist IPE. *Review of International Political Economy*, p.1-24, 2021. doi: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1935295>.

WEDER, Francizca; KARMASIN, Matthias. Communicating responsibility: responsible communication. In: DIEHL, Sandra; KARMASIN, Matthias; MUELLER, Barbara; TERLUTTER, Ralf; WEDER, Francizca (ed.). *Handbook of integrated CSR communication*. Cham: Springer, 2017. p.71-86.

Artículo recibido el 07.01.2022 y aprobado el 14.04.2022.



Serviço compartilhado e criação de valor: Airbnb e o sistema de *review*

Shared service and value creation: Airbnb and the review system

Servicio compartido y creación de valor: Airbnb y el sistema de review



José Rubens de Campos

- Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Professor na Universidade Anhembi Morumbi (UAM).
- E-mail: camposjoserubens@gmail.com



Alexandre Luzzi Las Casas

- Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Mestre em Administração pela PUC-SP.
- Professor titular e coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.
- E-mail: alascasas@terra.com.br



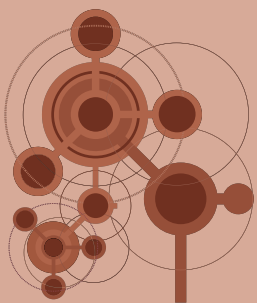
Almir Martins Vieira

- Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).
- Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).
- Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- E-mail: almir.vieira@gmail.com



José Alberto Carvalho dos Santos Claro

- Doutor em Comunicação Social pela Umesp.
- Mestre em Administração pela Umesp.
- Professor adjunto da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).
- E-mail: albertoclaro@albertoclaro.pro.br



Resumo

Analisou-se percepção de valor pelo consumidor de serviços compartilhados e criação de eventuais valores pelo fornecedor. Usou-se métodos mistos para identificar estímulos, preferências e necessidades do consumidor, observando-se a percepção de valor do usuário quanto ao serviço oferecido pela Airbnb. Percebeu-se valor por meio de cinco fatores: conveniência/facilidade; segurança/confiança; atendimento; preço; questão socioambiental. A criação de valor da Airbnb está alicerçada nos perfis, comentários, atendimento personalizado, agilidade, atenção e disponibilidade na prestação de serviços e informações.

PALAVRAS-CHAVE: CONSUMO COLABORATIVO • CRIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE VALOR • CONFIANÇA • SERVIÇOS COMPARTILHADOS.

Abstract

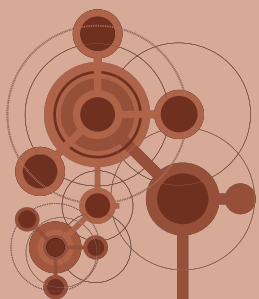
The perception of value by the consumer of shared services and the creation of possible values by the supplier were analyzed. Mixed methods were used to identify consumer stimuli, preferences, and needs, observing the user's perception of value regarding the service offered by Airbnb. Value was perceived by using five factors: convenience/ease; security/trust; service; price; social and environmental issue. Airbnb's value creation is based on profiles, comments, personalized service, agility, attention, and availability in the provision of services and information.

KEYWORDS: COLLABORATIVE CONSUMPTION • CREATION AND PERCEPTION OF VALUE • CONFIDENCE • SHARED SERVICES.

Resumen

Se analizó la percepción de valor por parte del consumidor de servicios compartidos y la creación de posibles valores por parte del proveedor. Se utilizaron métodos mixtos para identificar los estímulos, preferencias y necesidades del consumidor, observando la percepción de valor del usuario con respecto al servicio ofrecido por Airbnb. El valor se identificó a través de cinco factores: comodidad/facilidad; seguridad/confianza; servicio; precio; asunto socioambiental. La creación de valor de Airbnb se basa en perfiles, comentarios, servicio personalizado, agilidad, atención y disponibilidad en la prestación de servicios e información.

PALABRAS CLAVE: CONSUMO COLABORATIVO • CREACIÓN Y PERCEPCIÓN DE VALOR • CONFIANZA • SERVICIOS COMPARTIDOS.



INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia e o avanço da mobilidade no mundo globalizado, vêm proporcionando transformações socioeconômicas, demográficas e tecnológicas, em função do crescimento do serviço de banda larga móvel em diversos países. Essas mudanças vêm redefinindo a forma como as pessoas vivem, se relacionam, ganham e gastam seu dinheiro. Nesse contexto, levando em conta aspectos demográficos, tecnológicos e econômicos, revela-se uma nova economia e uma nova forma de comercialização, em que o cliente e o vendedor têm contato direto, normalmente por meio de uma plataforma online, dispensando intermediários. Trata-se da economia de compartilhamento, que, assim como a maior parte das novas tecnologias, é movida pela difusão da internet, consolidação do uso de smartphones e a utilização cada vez maior de plataformas de mídia social (Botsman; Rogers, 2011; Giovanini, 2020; 2021; Pereira; Silva, 2020).

A partir da economia de conhecimento (EC), criação de valor e comportamento do consumidor, vislumbra-se a possibilidade de construir, por meio deste estudo, uma reflexão sobre fatores que impulsionam ou que estimulam consumidores a adotarem práticas de compartilhamento de bens e serviços. Sendo assim, surge a seguinte questão norteadora: como o consumidor de serviços compartilhados (SC) percebe o valor dos atributos oferecidos pelas empresas do setor?

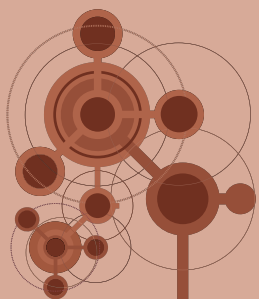
De modo a responder tal questão, o objetivo deste estudo é analisar tanto a percepção de valor do consumidor de SC como a criação desses valores pelo prestador de serviço, levando-se em conta os principais estímulos e as preferências do consumidor para utilização dos SC.

Dispõe-se atualmente de pouco conhecimento sobre os motivos pelos quais os usuários se envolvem em atividades colaborativas, pois muitas pessoas ainda são relutantes em participar dessa tendência emergente, como destacam Vaclavik e Pithan (2018) e Mesquita, Pozzebon e Petrini (2020). Conforme seus achados, os atributos que determinam a satisfação pelo compartilhamento de bens ou serviços foram: 1. economia; 2. familiaridade; 3. qualidade do serviço; 4. confiança e 5. utilidade.

Para aumentar a compreensão tanto da percepção de valor do consumidor de SC como da criação de valores pelo prestador desses serviços, este trabalho apresenta três estudos relacionados. O estudo 1 identifica os principais estímulos, as preferências e as necessidades do consumidor de SC, usando uma técnica de análise multivariada de dados para avaliar os fatores que determinam a utilização de SC (análise sob a perspectiva do comprador). No estudo 2, utilizou-se a mesma abordagem longitudinal de coleta de dados, observando a percepção de valor do usuário do Airbnb quanto ao serviço oferecido, isto é, como e em que circunstâncias esses valores são construídos (análise sob a perspectiva do comprador). Finalmente, por meio de uma análise qualitativa (sob a perspectiva do prestador de serviço), o estudo 3 combina ideias-chave dos estudos 1 e 2 para identificar como os prestadores de serviços das empresas que atuam na EC, em especial o Airbnb, criam valores para seus clientes. São propostos, portanto, os seguintes estudos:

- Estudo 1: percepção de valor do consumidor de serviços compartilhados.
- Estudo 2: percepção de valor do consumidor do Airbnb.
- Estudo 3: criação de valor do prestador de serviços do Airbnb.

De acordo com a proposta descrita, busca-se estabelecer uma correlação entre essas duas condições, ou seja, a percepção de valor do consumidor de SC e a criação desses valores pelo prestador de serviço, como forma de abordar tal fenômeno.



REFERENCIAL TEÓRICO

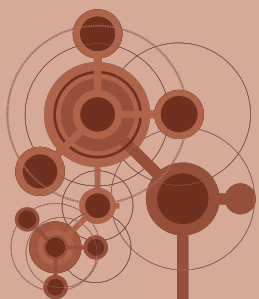
A fim de construir um melhor entendimento e compreensão da origem do conceito de EC e outros termos associados, como o de consumo colaborativo, considera-se relevante retomar aspectos propostos por autores como Olson (1965) e Belk (1988). Especificamente na obra de Olson (1965), observa-se um detalhamento sobre o arranjo de grupos, suas formas de atuação e seu papel junto às organizações. Grupos de indivíduos com interesses comuns, em geral, procuram atender a esses interesses, assim como indivíduos tendem a agir para atender a seus próprios interesses. Enquanto as ideias de Olson (1965) avaliam as questões dos grupos em termos de formação e impacto econômico para as organizações, Belk (1988), por sua vez, concentra-se no próprio indivíduo e nas posses como algo que faz parte da construção de sua identidade.

Rifkin (2016), por sua vez, oferece uma reflexão construída em um cenário característico do terceiro milênio, em que a questão da posse passa por uma reavaliação, isto é, não é mais a propriedade, a posse de bens, a principal finalidade de um indivíduo ou de parte da sociedade em geral, e sim o acesso aos bens e serviços, a funcionalidade e operacionalidade em conseguir algo, sem necessariamente possuir alguma coisa. As pessoas preferem ter acesso em vez de propriedade de bens (Botsman; Rogers, 2011).

Segundo Rifkin (2016), os SC gerenciados – como por exemplo as empresas Uber, Airbnb, Netflix, Bike Itaú etc. – emergiram como uma alternativa viável à propriedade tradicional de produtos e à aquisição de serviços em diversos mercados, incluindo transporte (carros, bicicletas, caronas), hospitalidade (acomodações), ferramentas (bibliotecas de ferramentas), brinquedos (bibliotecas de brinquedos) e comunicações (planos de compartilhamento de celular). Economicamente, isso se comprova ao observar as empresas que atuam nesse mercado, como o Airbnb, que se tornou uma forma de renda extra para as famílias, as quais, devido às diversas crises econômicas e ao desemprego das últimas décadas, passaram a alugar seus espaços ociosos. Com relação aos aspectos sociais, vale ressaltar o aumento da densidade populacional nas cidades, o crescimento de uma consciência orientada para a sustentabilidade, além do sentimento de pertencer a uma comunidade e o altruísmo das novas gerações. Botsman e Rogers (2011) apontam que, entre os principais aspectos que dão força à EC, está a preocupação em buscar uma qualidade de vida sustentável dessas novas gerações. O mercado, que estava acostumado a ter vendedores e compradores, está se acostumando a ter fornecedores e usuários (Rifkin, 2016), e a orientação passou do produtor para o consumidor. Por outro lado, Moraes, Oliveira e Accorsi (2019) apontam que, mesmo com o fato de motoristas de aplicativos sentirem satisfação com a autonomia para organizar seu tempo de trabalho, eles pensam que as empresas poderiam fornecer melhores condições laborais, como direitos trabalhistas e assistência médica.

Estudar o comportamento do consumidor vai além de identificar e buscar quais fatores o explicam. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), estuda-se como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos. Pachauri (2002) propôs uma discussão sobre as perspectivas tradicionais do estudo desse comportamento, suas características e os argumentos centrais de cada uma delas. Na *perspectiva racional*, entende-se que as decisões de compra são resultado de cálculos econômicos conscientes. O consumidor comporta-se de maneira racional baseado na relação custo versus benefício. Nessa perspectiva, ele analisa as mudanças em variáveis individuais, como preço, e ignora o produto e a marca. Em oposição, o autor apresenta a *perspectiva comportamental*, na qual são estudados os processos mentais envolvidos na tomada de decisão. Ele considera fortemente o papel do ambiente externo: a publicidade, por exemplo, estimula a resposta através da aprendizagem e afirma que existem técnicas capazes de influenciar o comportamento dos consumidores. Já dentro da *perspectiva cognitiva*, o que se discute é a forma como as informações são processadas pelo consumidor no processo de tomada de decisão. Segundo Pachauri (2002), os consumidores passam por três fases em resposta às ações de marketing ou publicidade: cognitiva (pensamento), afetiva (sentimento) e conotativa (comportamento). As fases afetiva e conotativa podem provocar mudanças de atitudes, as quais precedem a mudança de comportamento.

Pachauri (2002) argumenta também que o estudo do comportamento do consumidor está evoluindo rapidamente e que é importante desenvolver e estudar novas técnicas e perspectivas para compreender a natureza da compra e o comportamento



de consumo. A visão mais ampla tenta estudar o comportamento do consumidor à luz da rápida evolução de estilos de vida, valores, prioridades e contextos sociais. A partir de diferentes perspectivas, acredita-se que o processo de decisão do consumidor em relação às empresas seja guiado por boa parte das seguintes variáveis: satisfação, qualidade percebida de serviço, valor percebido, confiança e comprometimento.

É possível compreender a evolução das necessidades de consumo, desejos e motivações, e também que a partilha de bens comuns e o consumo colaborativo são tendências cada vez mais naturais na sociedade moderna, como argumentam Botsman e Rogers (2011). Os autores ainda definem o consumo colaborativo como um sistema organizado em redes, no qual os participantes conduzem uma atividade compartilhada sob a forma de aluguel, comodato, troca de bens, troca de serviços, soluções de transporte, espaço ou dinheiro. Finalmente, Botsman e Rogers (2011) apontam quatro princípios críticos fundamentais do consumo colaborativo, a saber, massa crítica (tanto opções de escolha como aprovação social), capacidade ociosa, crença nos bens comuns e confiança entre estranhos.

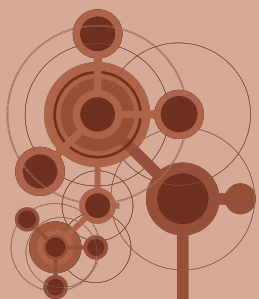
Diversos são os fatores que afetam a participação de um indivíduo no consumo colaborativo, segundo relatam Orsi, Cappelloza e Vieira (2018) e Agarwal e Steinmetz (2019). Entre eles, encontram-se os seguintes: 1. financeiro, pois a flexibilidade financeira permite tanto economizar em hospedagens como ganhar algum dinheiro extra alugando um bem que esteja ocioso, como quartos, carros etc.; 2. conveniência, devido à facilidade de acesso, de utilização e à segurança; 3. experiência proporcionada pela personalização e customização, além da variedade de opções de busca; 4. social, identificada pela interação, senso de pertencimento e aceitação; e 5. simbólico, representado pelas preocupações ambientais e consumo consciente.

Rifkin (2016, p.6) relaciona consumo colaborativo com o “prazer da experiência pela experiência” e ressalta que gastos com lazer têm despontado nos últimos tempos como prova de um tipo de consumo hedonista, ou seja, muito mais preocupado consigo mesmo. O turismo planejado também é um exemplo desse tipo de consumo, no qual a experiência vivida tem sensações e riscos controlados e cronometrados que levam os indivíduos a experimentarem momentos de extrema dedicação ao prazer de viver. No caso do Airbnb, a importância da experiência é determinante na decisão de compra e pode ser observada nas avaliações dos hóspedes. Assim, a empresa pode apenas ofertar proposições de valor, e o consumidor é quem o define.

Conforme Rifkin (2016), os seguintes constructos são considerados determinantes de satisfação na utilização de SC: pertencer a uma comunidade, economia de custos, impacto ambiental, familiaridade, capacitação de uso da internet e do smartphone, qualidade do serviço, afinidade com tendências e confiança. O mesmo autor afirma que os resultados do estudo em que os usuários do mercado de acomodações, no caso Airbnb, foram pesquisados, revelaram quatro variáveis que influenciam positivamente a satisfação com os SC. São elas: economia de custos, familiaridade, confiança e utilidade.

Quanto à criação de valor, manifesta-se em redes colaborativas de consumidores, livremente organizadas, dinâmicas e heterogêneas. Rifkin (2016) menciona uma criação sistêmica de valores conectando participantes em rede, suas ações, seus objetos e seus resultados de valor. Essa criação sistêmica de valor em redes colaborativas de consumidores é composta por quatro etapas desencadeadas pela circulação de objetos, isto é, promulgação, avaliação e alinhamento, que podem ocorrer simultaneamente e em várias interações.

Segundo Pereira e Silva (2020), as pessoas precisam confiar umas nas outras para estabelecerem relações. A confiança reduz a assimetria das informações, que ocorre quando uma parte possui mais informações e conhecimentos do que a outra. As dimensões da confiança nas relações transacionais são, segundo eles, 1. credibilidade, que é a intenção do agente em cumprir as promessas realizadas, reduzir o oportunismo (quando as partes agem motivadas por interesses próprios) e o risco moral (quando uma parte age de maneira desleal com a outra); e 2. benevolência, que é a preocupação genuína com o cliente além da pura motivação econômica. Assim, o cliente considera justo pagar mais caro.



Ao tratar da construção da confiança em ambientes de consumo colaborativo, Botsman e Rogers (2011) defendem que é necessário que o consumidor, em diferentes níveis, confie em uma pessoa que ele não conhece, de modo a verificar se ela é inofensiva e confiável, e que o bem trocado, vendido ou doado está nas condições descritas. As empresas que participam da EC funcionam como um mediador na relação entre o consumidor e o produtor (prestador de serviços compartilhados). A mesma base se aplica aos indivíduos que confiam no site de agências de turismo online e que possuem maiores intenções de contratar serviços no ambiente virtual, quando este apresenta atitudes positivas perante o contexto de varejo (Brandão; Sincorá; Sarcinelli, 2021). Li e Tsai (2022) indicam que o fator baseado no volume de classificação por parte dos hóspedes anteriores, além dos fatores baseados na qualidade da informação e riqueza de mídia apresentados por parte dos hospedeiros, afetaram positivamente os níveis de confiança no Airbnb.

Ainda para Botsman e Rogers (2011), o papel desse novo intermediário é, portanto, criar as ferramentas e o ambiente adequados para a familiaridade e a confiança serem construídas, um meio termo no qual o comércio e a comunidade se encontram. Já Rifkin (2016) revelou em seus estudos o importante papel da confiança para a satisfação com os serviços compartilhados, de modo que o consumidor é vislumbrado como um ente envolvido na cocriação de valor. O mercado é entendido como o ambiente da cocriação, ou seja, da experiência interativa geradora dos benefícios (caráter interativo das ocorrências mercadológicas). O consumidor é um cocriador de valor e pode ser também um coprodutor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

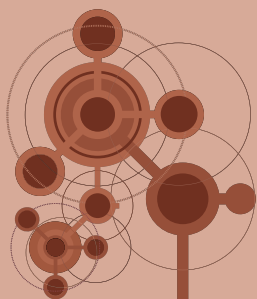
Neste estudo, optou-se por associar a estratégia de investigação à técnica de métodos mistos, os quais, segundo Creswell (2010), são aqueles que envolvem coleta e análise de duas formas de dados (quantitativa e qualitativa) em um único estudo. Dessa forma, esta investigação foi feita em três etapas distintas. Na primeira, realizou-se uma pesquisa quantitativa para identificar a percepção de valor do consumidor de serviços compartilhados. Na segunda, foi feita uma pesquisa quantitativa para identificar especificamente a percepção de valor do consumidor do Airbnb. Na terceira, foi realizada uma pesquisa qualitativa para caracterizar a criação de valor do prestador de serviços do Airbnb. Vale registrar também, para fins de contextualização, que o desafio empírico assumido neste trabalho se deu em período anterior à pandemia da covid-19.

Pesquisa quantitativa com usuários de serviços compartilhados (estudo 1)

Nesta etapa, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva-quantitativa que envolveu um número maior de participantes, permitindo a aplicação de uma análise estatística. Procurou-se, com essa pesquisa, descrever o comportamento do consumidor de SC. Dessa maneira, buscou-se identificar se existem fatores que determinam o uso de SC e quais são esses fatores. Foi direcionada exclusivamente aos usuários de empresas de bens e serviços compartilhados, com base em um questionário estruturado composto por 23 questões.

O questionário foi disponibilizado na rede social Facebook e no aplicativo de comunicação instantânea WhatsApp, sendo respondido por pessoas que já utilizavam algum tipo de serviço compartilhado. Para Martins e Theóphilo (2009), o número de respondentes requerido depende da correlação média entre as variáveis analisadas: se for 0,5, sugere cerca de uma vez e meia o número de respondentes para cada variável analisada; se for 0,1, são necessárias seis vezes o número de respondentes para cada variável. Neste trabalho, tanto o número de respondentes obtidos (301 usuários de serviços compartilhados) como a correlação média entre as variáveis analisadas (0,5) atendem ao critério proposto pelo autor.

De modo a encontrar os fatores, optou-se pelo uso da técnica de análise multivariada de dados, análise fatorial exploratória (AFE), que, segundo Hair Junior, Babin, Money e Samouel (2006), compreende a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis,



definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas fatores. No caso deste estudo, as variáveis estudadas foram: pertencimento; economia; impacto ambiental; familiaridade; capacitação para uso da internet e de smartphones; qualidade do serviço; afinidade com tendências; confiança e utilidade. Em termos de consistência interna a respeito das variáveis, todos os fatores ficaram acima do limite inferior de aceitabilidade, que é estimado por Hair Junior, Babin, Money e Samouel (2006) em 0,7 alfa de Cronbach.

A empresa em foco: Airbnb

Para consecução do cenário empírico desta pesquisa, assumiu-se o seguinte conjunto de desafios: 1. estudo exploratório, como buscas no site do Airbnb, pesquisa em *reviews*, conversas com pessoas que já tiveram experiências tanto como anfitriões quanto como hóspedes; 2. visão geral e análise de mercado da empresa; 3. pesquisa quantitativa com usuários do Airbnb; e 4. pesquisa qualitativa com anfitriões.

Na primeira etapa de tal jornada, procedeu-se estudo exploratório por meio de buscas diretamente na plataforma do Airbnb, mediante as quais se tornou possível compreender o funcionamento da plataforma, desde a reserva até o sistema de *reviews*, os comentários feitos pelos usuários após sua estadia em um determinado alojamento. Ao analisar o conteúdo de tais *reviews*, identificaram-se os atributos mais mencionados e mais valorizados pelo usuário neste mecanismo de feedback.

Como critério de busca, foi realizado um levantamento dos *reviews* nas locações ocorridas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, somente dos anfitriões qualificados como *superhosts*, ou seja, aqueles considerados mais ativos, com um bom volume de transações e que detêm uma boa avaliação por parte dos usuários. Assim, compreendeu-se uma amostra de 500 *reviews* dentro de um universo de 6mil disponíveis naquele momento, de acordo com o critério de busca.

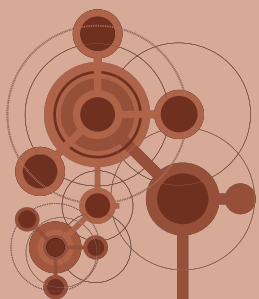
Visão geral da empresa: Airbnb

O Airbnb foi fundado em agosto de 2008, em São Francisco, na Califórnia, e é um mercado comunitário para pessoas anunciarem e reservarem acomodações por meio de plataformas eletrônicas. Presente em mais de 65mil cidades e 191 países, é uma plataforma de hospedagens que conecta anfitriões e hóspedes. Os anfitriões, chamados de *hosts*, são pessoas que possuem um apartamento, uma casa ou mesmo um quarto ocioso e que buscam transformar esse espaço em renda, colocando-o em oferta na plataforma. Os hóspedes são os viajantes que buscam alugar acomodações por determinado período e que estão em busca de experiências, preços variados e opções.

O modelo de negócio do Airbnb funciona da seguinte forma: o anfitrião preenche um cadastro no site, cria um perfil e coloca sua acomodação (casa, apartamento ou quarto) para locação. A empresa, por sua vez, verifica o cadastro, por meio de fotos, documentos etc. Da mesma forma, o hóspede, ao reservar um quarto ou uma acomodação, também precisa se identificar. Não há espaço para o anonimato. O Airbnb disponibiliza uma variedade de filtros que facilitam a escolha da acomodação. Trata-se de uma página de busca por hospedagem na qual se coloca o destino, a região, as datas, o número de hóspedes etc.

Recomenda-se aos anfitriões agilidade nas respostas dos pedidos de reserva. Uma vez que o pedido seja aceito, o valor é cobrado do cartão do hóspede. Já o anfitrião somente recebe sua remuneração quando o hóspede realiza o check-in, ou seja, quando ele se apresenta no local da acomodação reservada e registra sua chegada no site do Airbnb.

A empresa argumenta, de acordo com seu material de divulgação institucional, que o melhor desse tipo de negócio, além da notável economia, é a experiência em si, pelo fato de o hóspede realmente se sentir como um morador local na casa do anfitrião. A importância da experiência é determinante na decisão de compra e pode ser observada nas avaliações e comentários dos hóspedes. Devido à importância da Airbnb para a EC, a empresa foi selecionada para a análise de dados dos estudos 2 e 3.



Pesquisa descritiva-quantitativa com usuários do Airbnb (estudo 2)

Nesta segunda etapa, foi realizada uma pesquisa descritiva-quantitativa, com público-alvo composto exclusivamente por usuários do Airbnb ou viajantes frequentes que já tivessem algum conhecimento dos serviços do Airbnb.

A pesquisa foi realizada com questões fechadas em um questionário disponibilizado no Facebook e no WhatsApp. O processo de seleção de participantes para o estudo 2 foi o mesmo utilizado no estudo 1, conforme descrito na seção "Procedimentos metodológicos". Ressalta-se que essa técnica tem como base a estratégia de amostragem por conveniência do pesquisador, visto que se trata de um estudo exploratório. As primeiras perguntas já davam subsídios para identificar se a pessoa era ou não viajante frequente e se conhecia a proposta de serviços do Airbnb. As demais questões, todas fechadas, traziam os fatores julgados influenciadores na decisão da escolha de acomodação em uma viagem. Deixou-se um espaço para alguma resposta aberta, caso o respondente quisesse acrescentar outra característica que considerasse relevante. Primordialmente, as questões buscaram identificar o perfil do viajante, com base nas características consideradas importantes na escolha de um serviço tradicional de hotelaria.

Pesquisa descritiva-qualitativa – entrevistas em profundidade (estudo 3)

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com hosts e *superhosts*, os principais "vendedores" do Airbnb, para obter as informações desejadas. Para a realização das entrevistas, também foi definida uma amostra por acessibilidade, composta por seis anfitriões, também denominados hosts e *superhosts*, localizados no município de São Paulo e na região litoral dos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Tais participantes foram escolhidos pelo fato de serem terem uma melhor visão da criação de valor para seus hóspedes, além de decidirem as características da operação. Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista cujo escopo principal buscou identificar, na visão do anfitrião, os principais atributos para oferecer uma hospedagem de excelência no espaço posto à disposição do viajante.

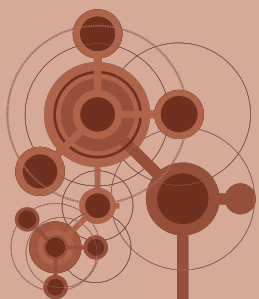
APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nos tópicos a seguir, constam os dados obtidos e produzidos na investigação, apresentados com os perfis dos participantes, além da análise ancorada nas proposições dos autores mencionados no campo teórico-conceitual.

Pesquisa quantitativa com usuários de serviços compartilhados (estudo 1)

As 308 respostas coletadas possibilitaram a identificação dos principais estímulos, as preferências do consumidor para utilização dos SC, bem como as principais necessidades do consumidor desse segmento e os principais benefícios buscados pelos consumidores dos serviços oferecidos pelas empresas que atuam na EC.

Em análise geral, o público respondente é, em sua maioria, feminino (56,3%), com concentração nas faixas de idade de 31 a 60 anos (63,4%). Em termos de estado civil, tem-se 54% de pessoas casadas ou vivendo um relacionamento sério. Se agregarmos a esse número os divorciados, o total representa quase 65%. São basicamente moradores da região metropolitana de São Paulo (95,6% na capital e 91,6% na região metropolitana), com muito baixa representatividade das demais regiões do país. Em termos de instrução educacional, destaca-se a prevalência do ensino superior (quase 67%). São muito distintos em relação às profissões, com pequeno destaque para professores e administradores de empresas (6,6% e 7,5%, respectivamente). Mais da metade dos participantes (57%) possui rendimentos superiores a R\$5mil mensais, e 32% apontam receber rendimentos superiores a R\$10mil por mês.



Conforme indicado anteriormente, o estudo levou em conta, para identificação do grau de familiaridade quanto às experiências de consumo com os SC, as seguintes variáveis: pertencimento; economia; impacto ambiental; familiaridade; capacitação para uso da internet e de smartphones; qualidade do serviço e afinidade com tendências; confiança; e utilidade.

Em relação ao fator impacto ambiental, observou-se que 29% dos entrevistados se mostraram indiferentes quanto ao impacto causado no meio ambiente ao fazerem uso de SC; para 26,3% deve se considerar o impacto causado ao meio ambiente pelo uso de SC, enquanto 23,4% concordam em parte com tal premissa. Com relação ao fator pertencimento, 30,5% dos entrevistados sentem que fazem parte de um grupo de pessoas que pensam como eles quando utilizam SC, e 35,4% sentem apenas em parte.

O fator preço dos serviços compartilhados foi considerado melhor em comparação com as demais ofertas de mercado por 49,7% dos respondentes da pesquisa, que, somados aos 33,4% que concordam em parte com esta afirmação, totalizam 83% que consideram os melhores preços. A relação custo/benefício dos serviços compartilhados, em comparação com as demais ofertas de mercado, foi considerada boa para 45,3% dos entrevistados, e 40,6% concordam em parte com essa afirmação, o que totaliza 85,9% que concordam que essa relação é positiva.

O fator conveniência do smartphone para utilização dos SC foi considerado importante para 37,3% dos entrevistados, assim como a utilidade da internet para utilizar SC foi considerada importante para 67,2% dos entrevistados. O fator confiança foi verificado como determinante na utilização dos SC, pois 32,5% dos entrevistados concordam totalmente, e 40,3% concordam em parte, totalizando 72,8% dos que concordam que os usuários estão mais propensos a confiarem uns nos outros devido às avaliações (comentários) pós-utilização. Dos entrevistados, 90% estão total ou parcialmente satisfeitos com as experiências de consumo ao utilizarem os SC.

Análise de correlação

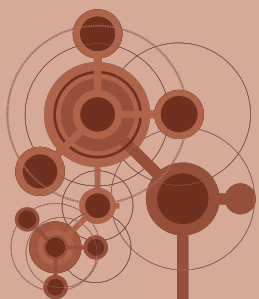
Em seguida, buscou-se verificar quais afirmações eram mais relacionadas entre si. Para isso, foram calculados os coeficientes de correlação Pearson e Spearman, sendo este o mais indicado para valores com características de ranque, os quais se demonstraram muito próximos.

É possível verificar que a afirmação “a interação via internet é muito útil na utilização dos serviços compartilhados” obteve maior grau de concordância, com 65% dos respondentes atribuindo a ela a maior nota. A afirmação “acredito que quando utilizo um serviço compartilhado, eu contribuo com a redução de recursos naturais” foi a afirmação mais frequente nas duas categorias de menor concordância, com 20,7%.

A correlação entre *segurança/imprevistos e ambiente seguro* foi o maior índice apresentado entre todas as comparações, com valor de 0,77. Outra forte relação foi entre *melhores preços e custo/benefício*. Levando-se em conta *transação fácil e impacto no ambiente*, não se constatou relação entre as concordâncias, já que o índice de correlação foi igual a 0,068. Não foram registradas correlações negativas, ou seja, não houve discordância em uma afirmação e concordância em outra – são todas positivas ou nulas.

Análise fatorial

Para cumprir o objetivo de encontrar os fatores, optou-se pela aplicação de uma técnica de análise multivariada de dados (análise fatorial), com uso do software SPSS. A suposição básica da análise fatorial é a existência de correlação entre as variáveis analisadas. Pelo uso da matriz de correlação, são verificadas correlações positivas entre um número significativo de variáveis. Contudo, para confirmação, foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett (Hair Junior; Babin; Money; Samouel, 2006), que tem como hipótese nula a não existência de correlação entre as variáveis. O resultado do *p-valor* da estatística foi inferior a 0,000, ou seja, rejeitou-se a hipótese nula, comprovando-se, portanto, a existência de correlações.



Estabeleceu-se como critério para extração a análise de componentes principais e, para a escolha do número de fatores, o critério da raiz latente, de acordo com o qual devem ser mantidos fatores com valor um do autovalor total (Hair Junior; Babin; Money; Samouel, 2006). Ou seja, são mantidos os fatores com raízes latentes ou autovalores maiores que um. Para o conjunto de dados analisados, são verificados e mantidos cinco fatores. O percentual da variância total explicado pelos cinco fatores é de 63,7%, o que já é um índice considerado satisfatório, de acordo com Hair Junior, Babin, Money e Samouel (2006). A partir do sexto fator, não há acréscimo significativo na variância comum.

Ao gerar fatores, a extração usual os elenca e extrai na ordem de importância da porção de variância explicada. Uma ferramenta que auxilia na interpretação da análise fatorial é a rotação de fatores (Hair Junior; Babin; Money; Samouel, 2006) para redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos, com o objetivo de atingir um padrão mais significativo. Neste estudo, foi utilizada a rotação Varimax, que busca maximizar a soma das variâncias de cargas da matriz fatorial, fornecendo uma interpretação mais assertiva e clara dos fatores.

A interpretação dos fatores demonstra que a maioria das afirmações relacionadas ao uso de smartphone, internet, navegação e tendência de uso se agrupam no primeiro fator, que pode ser traduzido como *conveniência e facilidade*. Já as afirmações de confiança – ao utilizar os serviços – e segurança quanto aos imprevistos estão no segundo fator, traduzido como *segurança e confiança*. As afirmações relativas ao suporte prestado, ao grau de conhecimento das necessidades e à substituição de serviços tradicionais foram agrupadas no terceiro fator, traduzido como *atendimento*. O quarto fator ficou claramente ligado à questão da percepção de valor, traduzido como *preço*. No quinto fator, traduzido como *socioambiental*, agruparam-se as informações relativas à relação de uso com impacto ambiental, recursos naturais e identificação de grupo.

Método de extração: análise de componente principal

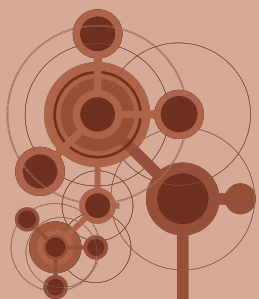
Com o objetivo de identificar a existência de fatores que determinaram o uso de SC, validando os constructos empregados no instrumento de pesquisa utilizado, a análise mostrou que as afirmações utilizadas se correlacionam na intensidade das concordâncias, de modo que se agrupam em menores dimensões, traduzindo-se em fatores. Dessa maneira, pode-se afirmar que os comportamentos de utilização de SC estão relacionados a cinco fatores – conveniência e facilidade; segurança e confiança; atendimento; preço; e socioambiental – com o mesmo grau de relevância, ou seja, não se pode concluir que um é mais determinante que o outro; é justamente a mistura deles que determina a utilização dos serviços compartilhados.

Características gerais e valores do Airbnb

O público do Airbnb é formado por viajantes que buscam desde um simples quarto individual em um apartamento familiar até uma casa onde possam compartilhar um quarto com outros viajantes, considerando espaços como residências, casas de praia, casas de campo, castelos etc. Desde o início da história da empresa, seus sócios-fundadores trabalharam para definir o que era importante para a empresa enfrentar os desafios, com destaque para a abordagem interativa e o design do site. Seu maior ativo não seria o mercado para espaços, mas a forma como as pessoas são estimuladas a criar experiências (Botsman; Rogers, 2011).

Pesquisa junto a usuários do Airbnb (estudo 2)

A partir dos resultados do questionário dirigido aos usuários do Airbnb, entre 56 respostas, 50 referem-se à hospedagem visando o lazer. Isso se explica pelo fato de os deslocamentos serem para fins corporativos e, em geral, as empresas efetuam pacotes de transações que englobam passagens, hospedagem em hotéis e *vouchers*. Uma vez que predomina o lazer na escolha do Airbnb, compreende-se o motivo de 29,1% dos respondentes alegarem que utilizam o serviço de vez em quando, enquanto os outros 29,1% afirmam que utilizam o serviço com a frequência semestral.



A satisfação com os serviços prestados pelo Airbnb confirmou-se, pois 63,6% afirmam que estão muito satisfeitos e 34,5% afirmam que estão satisfeitos. Em complemento, vale o registro de que 98,2% dos participantes responderam que indicariam os serviços do Airbnb para amigos.

Entre os motivos que os respondentes da pesquisa levam em conta na hora de optar pelo uso dos serviços do Airbnb, foram considerados muito importantes os seguintes: localização (63%); perfil do anfitrião pela sua apresentação (67%); e comentários dos hóspedes/*reviews* (51%). Foram considerados importantes também o preço (92%), o ambiente (68%), o tipo de acomodação (92%) e a disponibilidade de datas (62%). Ainda a respeito de fatores determinantes para escolha dos serviços do Airbnb, destacaram-se aspectos como a possibilidade de trocar experiência com o anfitrião nativo; os anúncios que pareciam ser feitos por corretores de imóveis; privacidade; sensação e experiência de ser um morador local; propriedade destinada unicamente para a locação; quartos com banheiro; estacionamento; internet; transporte público acessível; limpeza; preços mais atraentes para períodos maiores; não fumante; regras da casa – quanto mais claras, mais importante; flexibilidade para cancelamento; e rapidez em responder.

Quanto à questão da autonomia, os motivos que levam os interessados a utilizarem os serviços do Airbnb apontam o seguinte cenário: ficar mais à vontade (72%); ter mais liberdade de horários do que num quarto de hotel (45,5%) e ficar em uma área privada e não ter que transitar em lugares públicos (36%).

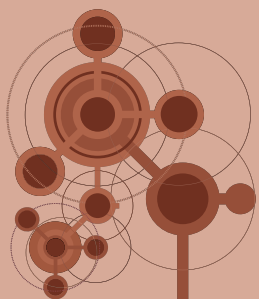
A respeito da questão da confiança para estabelecer um relacionamento com o futuro anfitrião, o fato de o Airbnb deter todas as informações como perfil e comentários de outros hóspedes é considerado muito importante para 54% dos respondentes da pesquisa e importante para 21%, indicando que 76% dos respondentes consideram que a confiança se estabelece com base nos perfis e nos comentários.

Pesquisa descritiva-qualitativa – entrevistas em profundidade (estudo 3)

A pesquisa demonstrou alguns pontos comuns entre as respostas dos entrevistados, as quais indicam que os fornecedores das empresas de SC é quem criam valor para os clientes, no caso, os anfitriões do Airbnb. Quanto aos diferenciais criados pelo anfitrião, os participantes da pesquisa afirmaram que adotam estratégias ligadas à questão do atendimento e padrão de qualidade.

Em relação à disponibilidade, destacou-se o aspecto da disponibilidade do anfitrião, iniciativa de extrema importância, que hóspedes valorizam e buscam nos perfis considerados, bem como a agilidade nas respostas. Quanto aos comentários, o sistema de *review* demonstrou ser fundamental na construção da confiança, tanto por parte do hóspede como por parte do anfitrião. Quanto à confiança, tal aspecto foi destacado como peça fundamental na relação hóspede/anfitrião, no sentido de que ela começa quando se conhece o outro por meio dos comentários e do atendimento, nascendo com base nas informações de ambas as partes. O tempo de associado também foi citado como fator determinante da confiança. No tocante à acomodação, a importância da localização assume aspecto primordial, além do conforto e da decoração de seus espaços, fatores determinantes na sua escolha. Outro ponto comentado nas entrevistas é a fidelidade à marca do Airbnb.

Assim, depreende-se que os objetivos de identificar em que circunstâncias esses valores são construídos, bem como os elementos considerados no processo de criação de valor, são definidos no atendimento, especialmente no primeiro contato do hóspede com o anfitrião, na agilidade nas respostas e na disponibilidade do anfitrião. Também foi possível constatar que o Airbnb cria valor para seus clientes por meio do sistema de *review* (comentários), uma vez que sinaliza segurança na transação comercial para ambas as partes. A marca Airbnb também foi considerada como fator determinante na construção da confiança, peça fundamental no negócio da empresa.



DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em convergência com o trabalho de Botsman e Rogers (2011), que apresenta fatores determinantes na satisfação no uso de serviços compartilhados no mercado ocidental, este estudo também indica aspectos próprios do mercado brasileiro. Desta forma, por meio da pesquisa junto aos usuários de serviços compartilhados (estudo 1), identificou-se que os comportamentos de utilização estão relacionados a cinco fatores com o mesmo grau de relevância (conveniência e facilidade; segurança e confiança; atendimento; preço; questão socioambiental), que, combinados, determinam a utilização dos serviços compartilhados.

O estudo 2, realizado junto a usuários do Airbnb, corrobora este resultado, pois apresenta a sua percepção. Para eles, existem os seguintes fatores determinantes: preço (92%), tipo de acomodação – casa ou apartamento (92%) –, ambiente – espaço e decoração (68%). Para conhecer quais são as principais necessidades e benefícios buscados pelo consumidor desse segmento, recorreu-se a Pachauri (2002), que argumenta que o consumidor se comporta de maneira racional, com base na relação custo/benefício.

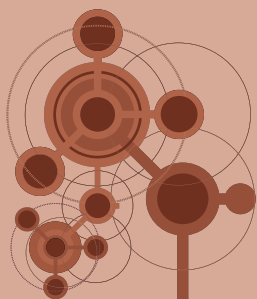
De modo a identificar o que o consumidor de serviços compartilhados mais valoriza na decisão de consumo, obteve-se o seguinte panorama: perfil do anfitrião, em função de sua apresentação (67%); localização (63%); comentários dos hóspedes/*review* (51%). Tais resultados encontram abrigo no trabalho de Tadelis (2016), que afirma que o papel das fotos pessoais do perfil dos anfitriões no Airbnb, a aparência, o feedback e os sistemas de reputação facilitam a confiança. Nas respostas das entrevistas em profundidade do estudo 3, o sistema de *review* demonstrou ser fundamental na construção da confiança, tanto por parte do hóspede como por parte do anfitrião. Alguns excertos das entrevistas podem ilustrar tal assertiva: “confio naquelas pontuações que ele oferece, tanto o hóspede me pontuando quanto eu pontuando o hóspede, eu acho que isso também é um fator que colabora” (entrevistado 1); “eu sempre olho para saber quem é a pessoa. Eu baseio a minha confiança nos comentários que eu li sobre ele. E também pelo papo, pelo tipo de pergunta...” (entrevistado 3).

Ao pesquisar como e em que circunstâncias esses valores são construídos, bem como quais os elementos considerados no processo de criação de valor, observou-se, no estudo 2, que 76% dos respondentes consideram que a confiança se estabelece com base nos perfis e nos comentários. Botsman e Rogers (2011) defendem que a confiança é o principal facilitador do comércio eletrônico, o que também se manifestou no estudo 1, o qual apontou que 72,8% concordam que os usuários dos serviços compartilhados estão mais propensos a confiarem uns nos outros devido às avaliações (comentários). Botsman e Rogers (2011) relatam ainda que as classificações e avaliações geradas pelos usuários são importantes na construção da confiança.

O estudo 3 (entrevistas em profundidade) identificou que os hóspedes do Airbnb desenvolvem estratégias ligadas à questão do atendimento e ao padrão de qualidade do serviço prestado. Entre eles, o primeiro contato para a construção da confiança foi relatado como muito importante, assim como a experiência proporcionada pelo bom atendimento. Rifkin (2016) afirma que o consumidor é um “colecionador de experiências” sensitivas ou estéticas, lúdicas ou comunicacionais, fugazes e de movimentos incessantes.

A credibilidade que o conjunto de informações oferecidas proporciona (fotos, comentários etc.) foi considerada importante pelos pesquisados; a confiança e a reputação da marca Airbnb também foram fatores apontados nas respostas do estudo 2, indicando que os usuários confiam que tudo aquilo que está sendo anunciado será entregue. Vale destacar mais alguns excertos das entrevistas: “eu tenho uma simpatia, vamos dizer assim, pelo sistema do Airbnb e pela segurança que eu sinto, acho que resumidamente é isso: a segurança e a confiança que me transmitem o sistema deles” (entrevistado 4); “quando eu alugo pelo Airbnb, na verdade, é mais pela confiança depositada na própria empresa” (entrevistado 6).

Ao analisar como as empresas que atuam na economia de compartilhamento criam valor para seus clientes, observou-se que estes realizam comparações das ofertas do Airbnb com ofertas da rede hoteleira. Outra forma em que se pode



observar a criação de valor é por meio do alto índice de satisfação quanto às experiências de consumo dos SC. Pelos dados obtidos nas entrevistas, verificou-se que a satisfação se manifesta devido às estratégias de atendimento criadas pelos anfitriões do Airbnb, como sua própria disponibilidade, a agilidade nas respostas e a prestação de serviço (informações). Exemplo desse comportamento pode ser ilustrado na afirmação do entrevistado 1: “procuro sempre recepcionar os hóspedes... Nos dias que eu tenho hóspedes da minha casa, fico o dia todo agitado, conectado... Enfim, sempre à disposição para qualquer problema”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, encontram-se iniciativas compartilhadas nos mais diversos setores da economia como de transporte, hospedagem, música, objetos e até escritórios (coworking).

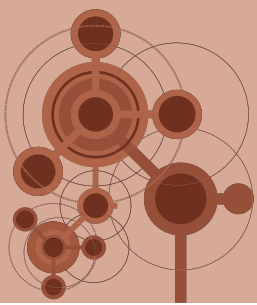
Nesse cenário, tecnologias digitais como smartphones e *smartwatches*, próprias do século XXI, com suas imagens e seus logotipos, funcionam como mediadoras dos relacionamentos afetivos e comerciais. Ferramentas elaboradas por produtores, empreendedores, grandes redes de comunicação, pela democratização dos aparelhos de comunicação e até mesmo por pessoas em seu cotidiano. Assim, nos tempos atuais, é a telinha que dissemina os valores de percepção aos produtos, funcionando como um instrumento de agregação de valores que se estabelece num curto prazo, isto é, enquanto o produto ou serviço é usufruído, ou enquanto houver geração de valor entre as partes.

Essa mudança de comportamento também pode ser observada no setor de turismo, especialmente na última década, em virtude do surgimento de sites como Airbnb, TripAdvisor, Booking etc. Deve-se levar em conta também o avanço da própria tecnologia da informação (TI) que intensifica o acesso e troca de informações via internet, pois o próprio contexto de hospedagens passa por transformações. Atualmente, o consumidor não precisa mais ir a uma agência de viagens para organizar seu roteiro ou se hospedar em uma rede hoteleira convencional. Constata-se o fato de proprietários de imóveis optarem por cadastrar suas residências em sites para que viajantes de diferentes procedências possam se hospedar em seus lares e, desse modo, usufruírem da oportunidade de locação de parte ou de toda a residência, um princípio da economia de compartilhamento.

Um dos grandes dilemas que podem surgir nesse processo é certa inquietação, tanto por parte dos anfitriões quanto dos hóspedes interessados em compartilhar a hospedagem. Uma delas é a segurança, além de outras como relacionamento interpessoal, aspectos culturais, limpeza, organização etc. Nesse âmbito, um aspecto que aproxima anfitriões de potenciais hóspedes é a própria criação de valor, ou seja, ambos precisam se sentir confiantes no processo, de forma que a operacionalização do serviço de hospedagem seja sentida como algo que proporcione uma experiência singular e que agregue valor.

Tem-se, pelos resultados deste estudo, que uma das questões principais envolvidas em serviços de compartilhamento se manifesta pela conveniência e pela facilidade promovidas pelo uso de smartphones, navegação em sites, interação na internet e simplicidade nas transações. Especificamente em relação à segurança, a observação de que o ambiente da hospedagem é entendido como seguro acaba interferindo na percepção de segurança. O atendimento personalizado é fundamental no consumo colaborativo, pois se nota, tanto nas pesquisas como nos estudos realizados pelos autores citados neste trabalho, a busca de uma identidade, de um rosto, de uma “impressão digital” do consumidor.

Conclui-se, assim, que os fatores fundamentais para a percepção de valor por parte dos usuários de SC são preço, facilidade de acesso, personalização do atendimento, sensação de pertencimento à modernidade e o simbólico, que se traduz na preocupação ambiental e no consumo consciente.



Assim, depreende-se que a confiança é peça fundamental na criação de valor entre hóspedes e anfitriões do Airbnb. É ela que se estabelece com base nos perfis, nos comentários, no sistema de *review*, e se consolida no atendimento personalizado que inclui agilidade, atenção e disponibilidade na prestação de serviços e informações. A confiança no mundo digital é, possivelmente, o valor-chave capaz de integrar todos os demais: economia de custo, qualidade do produto, símbolo de personalização e sustentabilidade do negócio.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas diz respeito à amostra obtida (308 respondentes em uma pesquisa sobre economia de compartilhamento; 55 usuários de Airbnb), assumindo-se que os resultados não devem ser generalizados como respostas a um universo amplo. No entanto, esses resultados sinalizam perspectivas de estudos futuros, entre os quais a seleção de comentários registrados no portal do Airbnb pelos usuários do serviço em relação a destinos nacionais e internacionais, assim como a elaboração de entrevistas com um número maior de hosts em diferentes localidades no Brasil e investigações com viajantes que se hospedaram nas residências dos anfitriões entrevistados, a fim de se observar pontos em comum e divergentes quanto às variáveis de percepção e obtenção de valor em serviços de hospedagem compartilhada. Ademais, visto que o contexto investigado contemplou período anterior à pandemia da covid-19, vale sugerir também estudos futuros que levem em conta o novo padrão de comportamento no tocante à busca por acomodações no modelo aqui pesquisado.

Ainda dentre as limitações deste estudo, vale mencionar a escassez de pesquisas sobre o tema, fato que reflete em uma indefinição e um grande questionamento quanto ao futuro do consumo colaborativo de serviços compartilhados, levando-se em conta as esferas econômicas, tecnológicas, sociais, midiáticas e psicológicas etc.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, Nivedita; STEINMETZ, Robert. Sharing economy: a systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, [s.l.] v.16, n.6, p.125-142, 2019.
- BELK, Russel W. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, Oxford, v.15, n.2, p.139-168, 1988. doi: <https://doi.org/10.1086/209154>.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business, 2011.
- BRANDÃO, Marcelo M.; SINCORÁ, Larissa A.; SARCINELLI, Arthur F. A percepção de valor do ambiente eletrônico de agências de turismo e seu impacto na decisão de compra: o papel mediador da atitude. *RBTur*, São Paulo, v.15, n.2, p.1-15, 2021.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.
- GIOVANINI, Adilson. Economia compartilhada e governança pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.54, n.5, p.1207-1238, 2020.
- GIOVANINI, Adilson. Sharing economy and new transnational ways of consumption in the unicorn age: definitions, dissemination and conditioners. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, v.20, n.1, p.1-27, 2021.
- HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.



KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. New York: Wiley, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LI, Chia-Ying; TSAI, Mei-Chen. What makes guests trust Airbnb? Consumer trust formation and its impact on continuance intention in the sharing economy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, [s.l.], v.50, p.44-54, 2022.

MESQUITA, Luiza A. F.; POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira. Construindo espaços de interação social a partir de relações e práticas de trabalho compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v.24, n.2, p.181-196, 2020.

MORAES, Rodrigo Bombonatti de Souza; OLIVEIRA, Marco A. Gonsales de; ACCORSI, André. Uberização no contexto da economia de compartilhamento: um estudo sobre o trabalho dos motoristas de transporte particular por aplicativo em São Paulo. *Interface*, Natal, v.16, n.2, p.71-92, 2009.

OLSON, Mancur. *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University, 1965.

ORSI, Daniella Fernanda de Oliveira; CAPPELLOZZA, Alexandre; VIEIRA, Almir M. Práticas de consumo colaborativo na cidade de São Paulo: um estudo nos estratos econômicos A e B. *Revista de Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, v.9, n.3, p.109-121, 2018.

PACHAURI, Moneesha. Consumer Behavior: a literature review. *The Marketing Review*, Helensburgh, v.2, n.3, p.319-355, 2002. doi: <https://doi.org/10.1362/1469347012569896>.

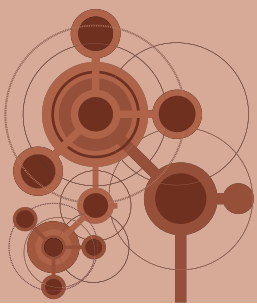
PEREIRA, Carlos H. T.; SILVA, Minelle E. Entendendo a integração de atores sociotécnicos para mobilidade urbana compartilhada e sustentável. *Brazilian Business Review*, Vitória, v.17, n.6, p.706-724, 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.6.6>.

RIFKIN, Jeremy. *Zero marginal cost society the rise of the collaborative commons and the end of capitalism*. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

TADELIS, Steven. Reputation and feedback systems in online platform markets. *Annual Review of Economics*, San Mateo, v.8, n.1, p.321-340, 2016. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015325>.

VACLAVIK, Marcia C.; PITHAN, Liana H. The agency search: the meaning of work for app drivers. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v.19, n.5, p.1-27, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180080>.

Artigo recebido em 13.01.2022 e aprovado em 05.05.2022



Lives to live: influência, conteúdo efêmero e comunicação digital na pandemia da covid-19

Lives to live: influence, ephemeral content and digital communication in the COVID-19 pandemic

Lives to live: influencia, contenido efímero y comunicación digital en la pandemia del Covid-19



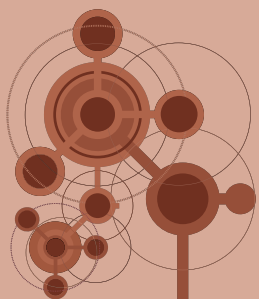
Carolina Frazon Terra

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Professora na graduação e no mestrado da Faculdade Cásper Líbero e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da ECA-USP.
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação, influência e visibilidade em tempos de plataformas sociais digitais (InfluCom), na Faculdade Cásper Líbero.
- Integrante do Grupo de Pesquisa Com+ (USP).
- E-mail: contato@carolterra.com.br



João Francisco Raposo

- Doutorando em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Integrante do Grupo de Pesquisa Com+ (USP).
- E-mail: jota.frs@gmail.com



Resumo

Este artigo discute o papel e a atuação de influenciadores digitais, celebridades e artistas com seus públicos de interesse por meio de narrativas voláteis denominadas lives durante a crise do coronavírus, em 2020. Com uma metodologia de pesquisa bibliográfica de teóricos do campo da comunicação organizacional e digital, buscamos compreender de que modo a comunicação assume o protagonismo para garantir a sobrevivência e a manutenção de relacionamentos entre esses atores digitais e suas audiências nas ambiências da rede.

PALAVRAS-CHAVE: LIVE • INFLUÊNCIA • CONTEÚDO EFÊMERO • COMUNICAÇÃO DIGITAL • CORONAVÍRUS.

Abstract

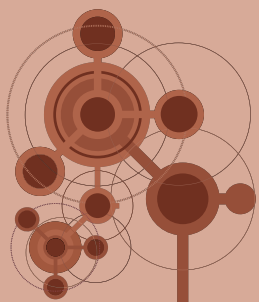
This article contemplates the discussion of the role and performance of digital influencers, celebrities and artists with their publics by volatile narratives called lives during the coronavirus crisis in 2020. With a methodology of bibliographical research of theorists in the field of organizational and digital communication, we seek to understand how communication takes the lead to ensure the survival and maintenance of relationships between these digital actors and their audiences in the network's environment.

KEYWORDS: LIVE • INFLUENCE • EPHEMERAL CONTENT • DIGITAL COMMUNICATION • CORONAVIRUS.

Resumen

El artículo analiza el papel y desempeño de los influencers digitales, celebridades y artistas con sus públicos objetivo a través de narrativas volátiles llamadas lives durante la crisis del coronavirus en 2020. Con una metodología de investigación bibliográfica de teóricos en el campo de la comunicación organizacional y digital, buscamos comprender cómo la comunicación toma la iniciativa para garantizar la supervivencia y el mantenimiento de las relaciones entre dichos actores digitales y sus audiencias en los entornos de red.

PALABRAS CLAVE: LIVE • INFLUENCIA • CONTENIDO EFÍMERO • COMUNICACIÓN DIGITAL • CORONAVIRUS.



INTRODUÇÃO

Ao trabalhar com formatos digitais – como as lives¹ – usados pelas marcas para se relacionar, adentramos na seara da comunicação organizacional que é levada, constante e compulsoriamente, a se adaptar ao mercado e ao contexto em que estão inseridas. Kunsch (2020, p.87) sinaliza que:

Ao falar de comunicação organizacional integrada e estratégia, forçosamente há que se considerar, também, as novas demandas e exigências das quais as organizações vêm enfrentando na sociedade contemporânea, que passa por constantes transformações sociais, econômicas e políticas.

Assim, assumimos como norte teórico os paradigmas da complexidade e da centralidade da comunicação:

Se, por um lado, assumimos a complexidade enquanto paradigma de pensamento, a transversalidade manifesta-se como um movimento capaz de nortear novas elaborações acerca da comunicação contemporânea, que busca auxílio em outros aportes teóricos, mas mantém o princípio da centralidade comunicacional. Na reflexão sobre a tríade comunicação, complexidade e transversalidade a intenção é jogar luz a uma abordagem mais experimental, múltipla e capaz de gerar linhas de fuga às teorias que já não explicam os novos fenômenos da sociedade digitalizada em sua totalidade. (Corrêa, 2020, p.24-25)

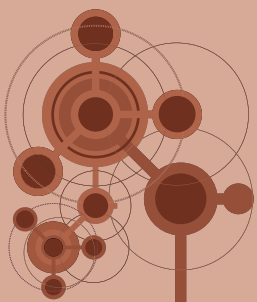
Assim, nosso artigo aborda as lives sob a luz da impermanência, da complexidade, da centralidade comunicacional. Interessamo-nos pelo fenômeno das transmissões ao vivo pelo fato de estarem em foco, sobretudo nos primeiros meses da pandemia do coronavírus, em 2020. Como reforçou Corrêa (2020, p.27): “A premissa básica está no fato de que todo esse conjunto de mutações requer proximidade (e em alguns temas, requer simultaneidade) entre o pensar-pesquisar, e o fazer-aplicar”.

Por live, entendemos os eventos ao vivo transmitidos por artistas, instituições ou organizações por meio das plataformas de mídias sociais digitais, com destaque para o YouTube e o Instagram. Live, em inglês, significa ao vivo. Com o distanciamento social e a impossibilidade de reunião em ambientes físicos, a distribuição de conteúdos online e em tempo real se mostrou como alternativa para que marcas e influenciadores pudessem trabalhar, no digital, reputação, visibilidade e relacionamento com suas audiências.

A título de caracterização do fenômeno das lives, Curi (2020) propõe sete principais tipos de transmissões ao vivo: 1. tutoriais que ensinam a fazer algo; 2. de perguntas e respostas, cujo objetivo é sanar dúvidas da audiência; 3. educacionais, como as aulas síncronas ministradas por instituições de ensino e seus professores; 4. de bastidores, com finalidade de mostrar o que acontece “por trás das câmeras”; 5. de entrevistas; 6. de avaliação de produtos e serviços; e 7. de vídeos de anúncios, como as *live commerces* feitas pelos grandes varejistas com objetivo de vender produtos e serviços em seus sites. Pensamos ser possível ainda uma oitava opção: as lives que interagem diretamente com as audiências por meio da música ou do entretenimento, com propósito de relacionar e engajar os atores envolvidos. São essas lives o nosso objeto de análise neste artigo.

O trabalho visa discutir e compreender a atuação de influenciadores digitais (ou *creators*) na manutenção da visibilidade e na produção de conteúdo por meio do vídeo ao vivo durante a pandemia da covid-19, em 2020, em um ambiente sociocultural hiperdigital e midiático. Sob a luz de conceitos como influência, visibilidade, desintermediação e midiaticização, buscamos analisar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, de que modo as estratégias comunicacionais são transpostas ao chamado

¹ Embora se tenha ciência de que existem vários tipos de lives, isto é, transmissões ao vivo das mais diversas naturezas, em nosso artigo centramos as discussões e análises naquelas com caráter de entretenimento, de lazer e de música, especialmente.



conteúdo efêmero por esses atores digitais contemporâneos, para a manutenção do relacionamento com seus públicos em um momento de crise global, capaz de reorganizar a comunicação e seus processos como um todo. Como ressaltou Kunsch (2020, p.89), o poder que a comunicação desempenha hoje na sociedade, com todas as suas vertentes e por todos os meios disponíveis, é algo irrefutável.

Assim, concentramos nossa metodologia na pesquisa bibliográfica de autores do campo da comunicação organizacional e digital, recorrendo a exemplos selecionados para ilustrar a teoria aqui discutida.

INFLUÊNCIA DIGITAL, HIPERVISIBILIDADE E DESINTERMEDIÇÃO

A consolidação e a centralidade do digital uniram o conhecimento humano à sua latente sociabilidade, fazendo uma leitura da realidade traduzida pela linguagem da informação em um novo ambiente de mídia: a sociedade ubíqua, com comunicação a qualquer hora, lugar e para quem tiver acesso a dispositivos digitais. Karhawi (2017) resalta que tal panorama favoreceu a participação dos sujeitos – antes amadores e receptores – como produtores em uma sociedade em que a imagem de si é cada vez mais valorizada e o público e o privado estão cada vez mais intrínsecos. Para a autora, assim surgem os chamados influenciadores digitais:

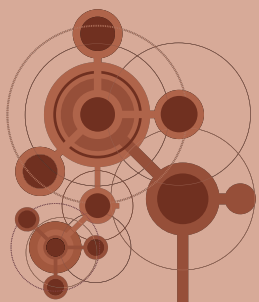
aqueles que têm algum poder no processo de decisão de compra de um sujeito; poder de colocar discussões; poder de influenciar em decisões em relação ao estilo de vida; gostos e bens culturais daqueles que estão em sua rede. (Karhawi, 2017, p.48)

Karhawi (2017) considera ainda que a jornada do influenciador passou por variadas personas: dos blogueiros aos vlogueiros (do antigo vlog), passando pelos formadores de opinião e garotos propaganda da era pré-digital. São diferentes denominações de um mesmo fenômeno, que inclui também as celebridades – antes distantes e idealizadas (Granja, 2016) –, desde que essas se aproximem de seus públicos e sejam influentes, ou seja, possuam legitimidade construída em determinado campo e sejam capazes de influenciar um grupo de pessoas por conta de certo prestígio (Karhawi, 2017).

Ter influência na rede é, assim, um processo de construção e manutenção de reputação por meio do relacionamento com as audiências via digital, o que remete ao conceito de relações públicas digitais de Terra (2019). Para a autora, a atividade, estratégica em tempos de plataformas online, se dá por meio da mediação ou interação das marcas com suas audiências na rede, buscando visibilidade e relacionamento entre ambos. Em tempos de plataformas online e de coronavírus, o digital parece se transformar no principal lócus de relações interativas não só entre sujeitos, mas também entre organizações, marcas e influenciadores, como antídoto contra os isolamentos social e físico impostos pela pandemia. Dreyer (2014) resalta que o ambiente digital se consolidou como essencial para o trabalho de relações públicas contemporâneo e que é necessário compreender os elos entre as chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e a atividade do campo.

A autora acredita também que o digital é um “caminho sem volta” (Dreyer, 2017, p.55-56), oportunizando o atendimento das demandas do público de forma cada vez mais ampla, dinâmica e segmentada. Assim, organizações e indivíduos, sejam eles pessoas comuns ou influenciadores digitais, navegam na necessidade de estarem visíveis para se relacionarem e atingirem suas audiências. Sibilía (2008) compreende que a internet e suas ferramentas digitais facilitam o acesso às vitrines midiáticas, proporcionando a qualquer pessoa a chance de transformar a vida privada em um espetáculo de hipervisibilidade. Machado e Barichello (2015, p.196) complementam:

O uso das mídias sociais digitais representa um importante avanço na desintermediação, ou seja, da dispensa da mediação dos acontecimentos pelos tradicionais veículos de comunicação, pois a ambiência da internet dá voz às empresas, que potencializam as



plataformas disponíveis a fim de proporcionar visibilidade aos seus resultados, interagir com públicos de interesse, fazer negócios e se retratarem.

Kunsch (2020, p.87) ressalta que o fazer comunicacional contemporâneo perpassa

[...] novas demandas e exigências das quais as organizações vêm enfrentando na sociedade contemporânea, que passa por constantes transformações sociais, econômicas e políticas. O real significado da comunicação organizacional e sua abrangência ultrapassam a visão reducionista linear e instrumental que normalmente se concebe sobre ela.

Segundo Terra e Sousa (2020), a desintermediação, isto é, o processo de atores digitais – sejam eles organizações ou criadores de conteúdo – se adaptarem e terem a chance de atingir suas audiências diretamente significa uma nova maneira de formar opiniões acerca, sobretudo, de organizações, marcas, produtos e serviços, consolidando novos modos de se fazer comunicação organizacional e relações públicas. Gerar conteúdo interessante, ser relevante e útil para as audiências se torna estratégia de sobrevivência e concorrência. Kunsch (2020, p.87), novamente, argumenta que

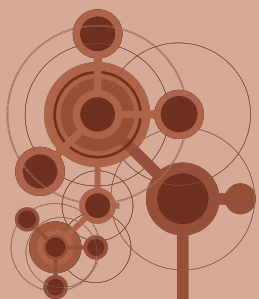
A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento.

Para adentrarmos no universo das lives, justificando a sua força, sobretudo no primeiro semestre de 2020, destacamos dados de um levantamento do Data SIM², realizado em março de 2020, que apontaram o cancelamento ou adiamento de mais de 8mil shows e apresentações naquele ano no Brasil. Assim, dotados de influência, hipervisibilidade intencional e desintermediada, celebridades, artistas e mesmo os influenciadores digitais nativos se esforçam na tentativa de dominar estratégias e ferramentas para navegar e performar no cenário das mídias sociais, buscando serem notados, discutidos, consumidos e referenciados.

É o que assistimos com as dezenas de videolives de artistas não só do Brasil, mas de todo o mundo, que transmitem seus shows inéditos e intimistas por plataformas digitais como Instagram, YouTube e Facebook e tentam, também, promover arrecadações em prol de instituições para ajudar no combate ao coronavírus. Um misto de entretenimento e função social, atrelados aos espaços de planejamento e relacionamento da rede e aos seus públicos, engajados por conteúdos criados e formatados especialmente para os dias de isolamento da pandemia.

No entanto, vale sinalizarmos que o excesso de eventos e participações em reuniões no meio digital gerou em muitas pessoas cansaço mental e esgotamento. A esse processo, deu-se o nome de *Zoom fatigue*, uma alusão direta à abundância de encontros virtuais a que as pessoas foram submetidas durante a pandemia e o isolamento social. O termo, que em primeiro momento faz menção a um dos aplicativos de videoconferência mais utilizados, o Zoom, evidencia claramente tal fadiga, como o próprio nome do fenômeno traz. No campo das lives, a overdose vivenciada pelas audiências pode se enquadrar naquilo que chamamos de *infoxicação*, conceito de Alfons Cornella (1996) que versa sobre o excesso informacional, o qual não consegue ser totalmente digerido e, por esse motivo, pode causar dispersão, ansiedade e estresse. Pontuamos as terminologias a título de contextualização, já que os excessos sentidos com o consumo digital continuam em pauta. Porém, o nosso objetivo aqui não é se dedicar à temática da relação entre o cansaço e o formato digital, embora entendamos a sua importância para o assunto.

² Disponível em: <https://bit.ly/3LSt5IA>. Acesso em: 26 maio 2022.



CONTEÚDO EFÊMERO COMO COMUNICAÇÃO E FORMATO DE RELACIONAMENTO

O pensador polonês Zygmunt Bauman formula alguns conceitos importantes para entendermos a contemporaneidade, dentre eles a ideia da liquidez (Bauman, 2014): as relações entre pessoas e instituições não são mais rígidas, pelo contrário, estão em constante mutação e dinamismo; em estado de instabilidade, efemeridade, volatilidade, mobilidade. Essa cultura imediatista e de curto prazo se reflete nas relações entre marcas e indivíduos, especialmente no que tange ao ambiente digital e aos seus conteúdos.

Por conteúdo efêmero ou narrativas voláteis, consideramos os tipos de conteúdos inéditos das plataformas digitais que possuem um determinado tempo de vida no ar. Como exemplos, os *snaps* do pioneiro Snapchat, criado em 2011, os *stories* do Instagram, Facebook, WhatsApp e LinkedIn, os *fleets* do Twitter e as lives, que podem ser salvas ou não nos perfis de usuários, influenciadores ou organizações. O YouTube inaugurou a transmissão ao vivo, seguido pelo Periscope e Facebook, em 2015, e pelo Twitter e Instagram, em 2016. Agora, o recurso se transforma em uma maneira de lidar com a ruptura da monotonia do isolamento e do distanciamento social, reorganizando e se firmando como a forma com que usuários comuns, organizações e influenciadores se comunicam nas plataformas digitais.

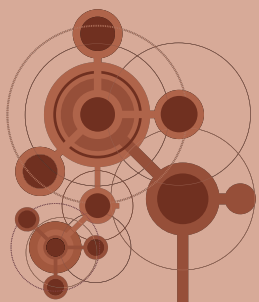
Hallage (2018) acredita que, diante de um cenário de busca incessante pela visibilidade digital, as organizações são estimuladas a fazerem uso de narrativas voláteis por meio de interações com seus públicos para criar laços sociais via plataformas da rede. Para isso, segundo a autora, exploram novos recursos, replicam fórmulas pré-definidas, estabelecem conexões, fazem testes e negociam novas possibilidades de linguagens comunicacionais. Ela complementa:

Não é relevante a curta vida útil de cada imagem, desde que permaneçam em constante fluxo, mantendo a premissa de serem missionárias da identidade de uma marca, a cada criação elaborada. Isso significa que a memória, os resquícios associativos que uma imagem deixa na mente do consumidor, é mais importante que a volatilidade das imagens que foram utilizadas na passagem da informação. (Halage, 2018, p.14)

Segundo o Youpix (2018), o formato efêmero, seja em foto ou vídeo, é capaz de entregar mais aos usuários quando oferece conteúdo original, unindo interatividade e proximidade em tempo real. Terra e Mian (2017) destacam o caráter de transitoriedade atual e sinalizam um caminho para a comunicação organizacional que pode ser estendido às celebridades e influenciadores digitais:

Em linhas gerais, o que se vivencia na atualidade, em termos de comunicação organizacional e seus relacionamentos com as audiências do mundo digital, passa por uma reestruturação das estratégias adotadas em tempos de comunicação massiva (obrigando-as a mudar parâmetros de meio de relacionamento e de agilidade), além de necessidade de reação rápida diante dos acontecimentos. Se antes já havia a necessidade de se atentar ao contexto para traduzi-lo para as organizações, agora essa necessidade se faz ainda mais presente. (Terra; Mian, 2017, p.3894)

As narrativas voláteis, em especial aquelas em formato de live, constituem uma comunicação reestruturada na maneira em que os artistas se relacionam com seus públicos, buscando por legitimação, relacionamentos e pelo suprimento da falta de interação física no mundo real, provocada pelo isolamento social. De fato, as principais plataformas da rede, como Facebook, Twitter e YouTube, já deram dicas de boas práticas para lives de sucesso (Monteiro, 2020). Dentre elas, objetivos claros, um pequeno roteiro e buscar manter a interação com os públicos, convidando amigos influentes, promovendo a transmissão com antecedência e moderando comentários quando possível. Tal fato nos leva à mesma conclusão que chegaram Terra, Corrêa e Raposo (2019, p.17): o domínio da tecnicidade, aqui representado pela multiplicidade de plataformas e por suas regras, constitui condição basilar para o trabalho de visibilidade e de influência na rede, seja ele feito por organizações, influenciadores



ou usuários comuns. Assim, o fazer comunicacional se vê hoje pautado não só pela conectividade, mas também pela performance e pela interação – ou engajamento – no território das mídias digitais.

Entendemos também as transmissões ao vivo com um rearranjo comunicacional estratégico (e necessário ao momento), ágil, autêntico e constante, por meio de espaços de fluxos da rede. Grandes astros da música como Roberto Carlos e o DJ David Guetta, fizeram suas transmissões ao vivo pela rede, e até o papa Francisco se viu obrigado a realizar nesse ano a tradicional missa de Páscoa online e com a basílica de São Pedro vazia, devido às normas de saúde pública mundiais (David..., 2020; Papa..., 2020; Roberto..., 2020). No Brasil, sites como Live Hoje³ e lives.mus.br (já extinto) foram criados para que os usuários pudessem acompanhar todas as transmissões musicais, programadas e separadas por gênero e data. Pensando as lives como dinâmicas comunicacionais de hipervisibilidade, fica claro que

cada vez mais, é preciso aparecer para ser. Pois tudo aquilo que permanecer oculto, fora do campo da visibilidade – seja dentro de si, trancado no lar ou no interior do quarto próprio – corre o triste risco de não ser interceptado por olho algum. É, de acordo com as premissas básicas da sociedade do espetáculo e da moral da visibilidade, se ninguém vê alguma coisa é provável que essa coisa não exista. (Sibilia, 2008, p.112)

MIDIATIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO SOCIAL

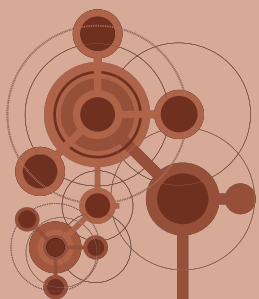
Nick Couldry e Andreas Hepp, em seu livro *The Mediated Construction of Reality* (2016), trabalham o conceito de mediação profunda, isto é, “um estágio avançado de um processo no qual todos os elementos do nosso mundo social são intrinsecamente relacionados às mídias digitais e suas infraestruturas subjacentes”. O conceito se relaciona diretamente à temática das lives, à medida que o meio encontrado para acontecerem – as plataformas de mídias sociais digitais – está profundamente arraigado no contexto social e cultural do isolamento causado pela pandemia. Couldry e Hepp (2016), Hjavard (2013) são teóricos da mediação que acreditam que a mídia está permeada de instrumentos técnicos de comunicação que impulsionam a capacidade comunicacional e a percepção sobre como sociedade e cultura são hoje midiáticas.

Fausto Neto (2008), por sua vez, compreende que as tecnologias construíram novas formas de vida com modos de organização pautados pela interação e por fluxos midiáticos que incluem os atores sociais contemporâneos. Em tempos de distanciamento social, a mediação parece auxiliar organizações, celebridades, artistas, influenciadores e audiências a se relacionarem. Trata-se de uma situação em que a mediação profunda acaba sendo inevitável e cada vez maior. Em matéria para o site jornalístico *Nexo*, Rocha (2020) reflete sobre a transferência de atenção do meio off (shows) para o online, e aponta:

O palco foi transferido para a tela do celular ou computador. Músicos de todos os estilos têm realizado transmissões em que apresentam seu repertório, as chamadas “lives”, que acontecem normalmente nas redes sociais. Cada dia da quarentena conta com um cardápio formidável de “shows” online. Muitos desses eventos têm promovido arrecadações para o combate ao coronavírus.

Dreyer (2017) reforça que a gama de possibilidades para comunicação na rede trouxe uma nova dimensão para a visibilidade por meio da participação das audiências nos processos comunicacionais, em especial nas plataformas digitais. Assim, no caso das lives, há, a nosso ver, estratégias pautadas na visibilidade midiática obtida nesses shows. Uma necessidade de os artistas se mostrarem proativos e solidários, ao mesmo tempo que denotam a sua capacidade de lidar com a tecnologia de

³ Disponível em: <https://livehoje.com.br/>. Acesso em: 26 maio 2022.



maneira ágil. Um tipo de resposta direta à necessidade dos públicos em um formato especial e mediatizado de relacionamento, consumo de informações, notícias e música.

Os criadores de conteúdo possuem fortes laços de confiança com suas comunidades e podem atuar como grandes parceiros das marcas durante períodos de crise. Machado e Barichello (2015, p.189) reforçam que, em tal contexto, as plataformas da rede são

[...] espaços de interação que estão, potencialmente, elencados como vias de comunicação com os stakeholders e, mais do que isso, de monitoramento da situação para a tomada de decisões e insights úteis. A ambiência digital é um espaço de visibilidade e permanente legitimação da marca que precisa de atenção e gerenciamento, seja para o contato com a imprensa, seja para se antecipar a ela, sob pena de as crises tomarem proporções irreparáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baldissera (2009) sugere pensar a comunicação por meio de um olhar complexo, assumindo a incerteza como presença e fomentando a criação e a inovação para potencializar diálogos, múltiplos fluxos e disputa de sentidos. É possível perceber que as lives se destacaram como um formato relevante em um momento de insegurança que demandava criatividade e adaptação a um contexto de grande complexidade. Sua quase onipresença foi capaz de chamar a atenção até dos meios tradicionais, como no caso do grupo de mídia brasileiro Globo (Sacchitiello, 2020), que transmitiu, em abril de 2020, o festival *One World: Together at Home*⁴ em seus canais de TV aberta, paga e no aplicativo Globoplay. Na ocasião, diversos nomes da música e da cultura pop internacional, como Lady Gaga, Elton John e a brasileira Anitta fizeram apresentações, cada um em sua casa, com o objetivo de conscientizar a todos sobre a importância do isolamento social e das medidas de higiene no combate ao coronavírus. Marcas de renome mundial como Pepsi, IBM, Coca-Cola, Cisco etc., foram parceiras da iniciativa, transmitida ao vivo pelo Twitter, Facebook, YouTube e por grandes cadeias mundiais de TV como CBS, MTV e ABC.

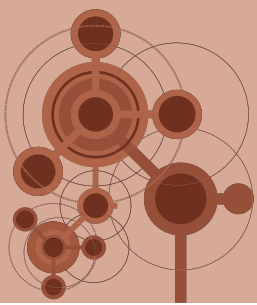
O protagonismo da comunicação via lives foi tamanho que a Globo inseriu o formato em sua programação semanal. O programa multiplataforma *Em Casa*, também disponibilizado nos canais pagos e no Globoplay, estreou em abril de 2020, contando com a participação de estrelas como Ivete Sangalo e o DJ Alok, diretamente de suas casas, aos sábados, após a tradicional novela das 21h⁵. Durante os shows, o público era convidado a acessar a plataforma ParaQuemDoar, criada pela emissora para apoiar fundações, entidades e movimentos sociais a fim de minimizar os impactos da pandemia.

Corrêa (2015) observa que a contemporaneidade digital implica significativas transformações para a comunicação, com três condições essenciais que podemos relacionar ao contexto das lives nas plataformas da rede. Primeiro, o caráter de centralidade: em tempos de isolamento social, nossas vidas passam a estar centradas e subjugadas à comunicação digital, suas plataformas e seus dispositivos, que funcionam como pilar central de nossa sobrevivência social e cultural. O conteúdo ao vivo, em especial, assume o protagonismo em forma de antídoto e de resposta ao distanciamento social. O tão falado detox digital⁶, por sua vez, passa a ser uma das principais formas reorganizativas da sociedade do século XXI, especialmente na pandemia. Assim, em momentos de crise como o atual, fica ainda mais evidente o papel medular e fundamental da comunicação no corpo social como um todo.

4 Disponível em: <https://bit.ly/3yXQ6Hg>. Acesso em: 15 abr. 2021.

5 Disponível em: <http://glo.bo/3NqmHtg>. Acesso em: 20 abr. 2021.

6 Entendemos tal conceito como "desintoxicação digital", período em que uma pessoa se abstém voluntariamente de usar dispositivos digitais como smartphones, computadores e plataformas de mídias sociais na busca de mais qualidade de vida.



O segundo ponto é a transversalidade, entendida pela autora como a matricialidade e a capilaridade da comunicação, perpassando variadas áreas de nossa sociedade. Em tempos de coronavírus, é possível perceber como a comunicação, em especial a digital, é reconfigurada e se torna o epicentro do mundo em meio à pandemia e ao isolamento, não só no que diz respeito à transmissão de informações sobre a doença, mas na manutenção da qualidade de vida humana e, de certo modo, da economia. Indo um pouco além das lives, são muitos os campos cuja dependência do digital aumentou vertiginosamente – da saúde ao comércio, passando pelo entretenimento –, o que torna mais óbvio seu caráter transversal, universal e também onipresente.

Por último, Corrêa (2015) aborda a habilidade de resiliência⁷ que, em tempos de covid-19, leva não só as marcas, mas toda a sociedade a buscar maneiras de se reinventar, refazendo seus valores e estruturas, especialmente no que diz respeito à comunicação, objeto de nosso trabalho. O hiperuso das lives aparece não só como uma remodelagem dos modos de visibilidade, disputa de sentidos e mediação (a desintermediação), mas também como parte importante das relações do atual tecido social e cultural.

Ainda que a ideia de “ser visto para ser notado” esteja atrelada a ações sociais, em tempos de plataformas digitais e covid-19, segue valendo o ditado “quem não é visto não é lembrado”. Não menosprezamos o cunho social de tais transmissões e de seus protagonistas, e acreditamos que a hipervisibilidade alcançada nessas ações pode gerar retorno positivo em imagem e influência, tanto para marcas quanto para influenciadores. O conteúdo e a narrativa podem ser efêmeros, mas seus impactos e resultados, paradoxalmente, podem ser longevos, principalmente quando advêm de um plano estratégico. Dreyer (2017) nos lembra que hoje, para se pensar a comunicação com os públicos, é preciso acompanhar a evolução das TICs e trabalhar o potencial de uso dessas tecnologias de modo estratégico, visando resultados positivos e reputacionais.

Vivemos um momento difícil para anunciar comunicacionalmente, com ações e verbas reduzidas, enquanto aumenta o número de pessoas atingidas pelo coronavírus. Acreditamos, assim, que ganha destaque quem reaprende a trabalhar sua comunicação, aliando habilidades como agilidade, empatia, confiança, novos formatos híbridos e conexão de real valor às marcas no contexto da pandemia e do distanciamento social (e depois dele), seja via lives ou não.

Os influenciadores e celebridades se destacaram em alcance, exposição e visibilidade nesse momento em que as pessoas estiveram dentro de casa, dependendo das mídias digitais para grande parte de suas atividades. Como seres comunicantes, é possível dizer que tal padrão de comunicação – volátil, efêmero, ágil, midiático, desintermediado e via transmissões em tempo real pelas plataformas digitais – tem se consolidado como realidade em uma sociedade de hiperatividade e hiper mobilidade (Kunsch, 2020). Talvez os eventos do futuro sejam um híbrido de situações presenciais e digitais, o que amplia oportunidades para os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas sem perder a essência da atividade: a relação entre organizações e seus públicos de interesse.

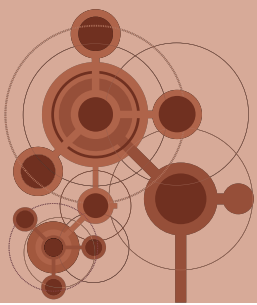
Tivemos que nos adaptar à transformação digital imposta pela pandemia. Com isso, quando os eventos presenciais puderem retornar em sua plenitude, provavelmente poderão ser transmitidos também aos espectadores distantes, de maneira mista, síncrona ou assíncrona, e, como reforçamos acima, estendendo as possibilidades de relacionamento, visibilidade e exposição de organizações, marcas, celebridades e artistas a suas audiências. O que virá depois disso ainda é impossível prever. Acreditamos que não seremos mais como antes e que virão novos desafios e oportunidades, para mais uma vez nos reinventarmos e nos reorganizarmos como sociedade e seres comunicantes.

⁷ Para a autora, tal conceito se ampara na capacidade de um sistema ou organização se antecipar e se adaptar a rupturas, eventos, lidar com as mudanças e reconstruir seus valores e estruturas a partir desses movimentos.



REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- CORNELLA, Alfons. Cómo darse de baja y evitar la infoxicación en Internet. *Extral-Net. Revista de Infonomía*, [s.l.], v.187, 1996.
- CORRÊA, Elizabeth S. (org.). *Caminhos da comunicação: tendências e reflexões sobre o digital*. São Paulo: Appris, 2020.
- CORRÊA, Elizabeth, S. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da comunicação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL IBERCOM, 14., 2015, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2015. p.1-15.
- COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. *The mediated construction of reality*. Cambridge: Polity Press, 2016.
- CURI, Rodrigo P. Sete tipos de live vídeos para testar na sua estratégia digital e aumentar ainda mais o engajamento. *Rock Content*, [s.l.] 1 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3thntkX>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- DAVID Guetta faz live para ajudar instituições no combate ao novo coronavírus. *F5*, São Paulo, 16 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3acxU2d>. Acesso em: 19 abr. 2021.
- DREYER, Bianca M. *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. São Paulo: Summus, 2017.
- DREYER, Bianca M. *Relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- FAUSTO NETO, Antônio. Fragmentos de uma analítica da midiatização. *MATRIZES*, São Paulo, v.1, n.2, p.89-105, 2008. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v1i2p89-105>.
- GRANJA, Bia. Pesquisa | Influencers Market 2016. *Youpix*, São Paulo, 28 set. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/39QAKcY>. Acesso em: 16 out. 2020.
- HALLAGE, Mariana L. Estratégias de marcas em contextos voláteis: sobre narrativas em *snaps* e *stories*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 8., 2018, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ESPM, 2018. p.1-15.
- HJARVARD, Stig. *The mediatization of culture and society*. London: Routledge, 2013.
- IVETE Sangalo vai ser primeira atração de 'Em Casa', programa de lives da Globo e do Globoplay. *G1*, Rio de Janeiro, 16 abr. 2020. Disponível em: <http://glo.bo/3MJL0SW>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. *Communicar&*, São Paulo, v.17, p.44-61, 2017.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *In: FÉLIX, Joana d'Arc B. (org.). Comunicação estratégica: a visão de renomados autores em cinco países.* Brasília, DF: Rede Integrada, 2020. p.85-104.

MACHADO, Jones; BARICHELLO, Eugênia. Comunicação de crise em mídias sociais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobrás. *Organicom*, São Paulo, v.12, n.22, p.187-197, 2017. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139277>.

MONTEIRO, Thaís. Boas práticas para uma live, segundo as redes sociais. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/39PQ5KT>. Acesso em: 19 set. 2020.

PAPA Francisco realiza missa de Páscoa em Basílica de São Pedro vazia. *Exame*, São Paulo, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3LIHR4u>. Acesso em: 19 abr. 2021.

ROBERTO Carlos: show é neste domingo (19) com transmissão no Globoplay e no 'Domingão'; veja detalhes. *G1*, Rio de Janeiro, 19 abr. 2020. Disponível em: <http://glo.bo/3LFRm4D>. Acesso em: 19 abr. 2021.

ROCHA, Camilo. Como as lives se tornaram centrais para os artistas da música. *Nexo*, São Paulo, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3x4P6Ph>. Acesso em: 17 out. 2020.

SACCHITIELLO, Bárbara. Globo adere às lives e anuncia exibição do "Together at Home". *Meio & Mensagem*, São Paulo, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3LHqOzR>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SIBILIA, Paula. *O show do eu: a intimidade como espetáculo.* Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

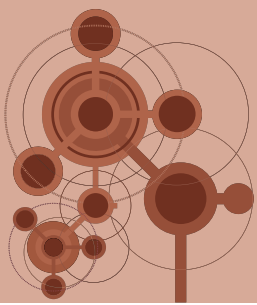
TERRA, Carolina F. Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.27-42, 2019. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.159884>.

TERRA, Carolina F.; CORRÊA, Elizabeth S.; RAPOSO, João F. Comunicação organizacional em tempos de algoritmos e hiperconexão digital. *In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS*, 28., 2019, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: PUCRS, 2019.

TERRA, Carolina F.; MIAN, Mariella B. Memes, imediatismo e comunicação organizacional: a interação das marcas em tempo real. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL IBERCOM*, 15., 2017. *Anais [...]*. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, 2017. p.3876-3896.

TERRA, Carolina F.; SOUSA, Gisela S. Opinião Pública em tempos de mídias sociais: midiatização, comunicação desintermediada e memes. *In: LEMOS, Else; REBECHI, Claudia N.; FARIAS, Luiz A. (org.). Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas.* São Paulo: ABRAPCoRP, 2020. p.164-177.

YOUPIX. *Lessons learned: think like a creator.* São Paulo: Youpix, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3PLLxWm>. Acesso em: 26 maio 2020.



Ensino e prática da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no contexto pandêmico

Teaching and practice of research in organizational communication and public relations in the pandemic context

La enseñanza y práctica de investigación en comunicación organizacional y relaciones públicas en el contexto de la pandemia



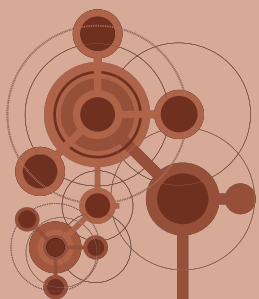
Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (UFSM/CNPq).
- E-mail: eugeniabarichello@gmail.com



Fabio Frá Fernandes

- Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
- Mestre em Comunicação e Indústria Criativa pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (Unipampa).
- Vinculado ao Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional (UFSM/CNPq) e ao Grupo de Pesquisa em Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais (GPAC-Unipampa/CNPq).
- Relações-públicas na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA).
- E-mail: fabio.fra.fernandes@outlook.com



Resumo

Diante da ressignificação sócio-organizacional imposta pela pandemia da covid-19, nosso texto, com caráter acadêmico-científico, reflete os desafios do ensino e prática da pesquisa. Ademais, apresenta alguns exercícios entendidos por nós como facilitadores do labor científico da investigação no âmbito da metodologia acadêmica, inserida na modalidade de ensino remoto emergencial para os cursos de graduação em Relações Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: METODOLOGIA • PESQUISA TÉCNICO-CIENTÍFICA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS.

Abstract

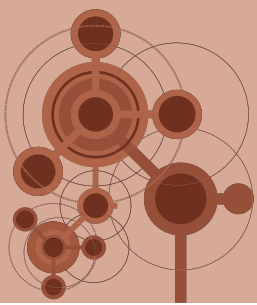
In the face of the socio-organizational resignification imposed by the COVID-19 pandemic, our text, of scientific-academic character, reflects the challenges of the teaching and practice of research. Furthermore, it shows some exercises we understand as facilitators of the scientific work of investigation in the scope of academic methodology, inserted in the emergency remote learning modality for the undergraduate programs of Public Relations.

KEYWORDS: METHODOLOGY • TECHNICAL-SCIENTIFIC RESEARCH • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Teniendo en cuenta que la pandemia del Covid-19 llevó a una resignificación socioorganizacional, en este texto, de carácter académico-científico, se reflexiona sobre los desafíos de la enseñanza y la práctica de investigación. Además, se presentan algunos ejercicios entendidos como facilitadores del trabajo científico de investigación en el ámbito de la metodología académica, en la modalidad de enseñanza remota de emergencia para los cursos de grado en Relaciones Públicas.

PALABRAS CLAVE: METODOLOGÍA • INVESTIGACIÓN TÉCNICO-CIENTÍFICA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS.



INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 tem ressignificado processos e práticas em todo o mundo. O isolamento e o distanciamento social impuseram às populações, de modo geral, a necessidade de repensar suas relações e interações nos variados âmbitos da sociabilidade humana (Fernandes; Barichello, 2021).

No âmbito do ensino, tanto na educação básica como nos níveis de graduação e pós-graduação, professores precisaram reaprender a ensinar, e os estudantes precisaram reaprender a aprender a partir de um contexto midiaticizado, repleto de interações sociotécnicas, com novas ou renovadas práticas, e suas ressignificações.

A educação, há bastante tempo, tem se apropriado das tecnologias da comunicação e da informação para tornar o ensino, principalmente no que tange aos cursos de graduação e especialização, acessíveis a um maior contingente de pessoas. No entanto, no contexto pandêmico atual, um modelo diferente de ensino mediado emerge: o remoto emergencial.

Diferentemente do modelo de educação à distância já consolidado, no qual há infraestrutura física, humana, teórica e metodológica para seu funcionamento, o modelo de ensino remoto emergencial se apresenta como uma solução rápida e acessível para que as instituições de ensino possam continuar com suas atividades. Situação desafiadora para os gestores dessas instituições, os docentes, os técnicos-administrativos em educação, e principalmente para os estudantes, visto que o Brasil é um país de grande extensão territorial e com elevados índices de desigualdade socioeconômica. Não obstante, tais modelos e sistemas de ensino remoto precisaram agir em relação à falta ou limitação de conexão com a internet, à falta ou acesso precário a computadores, smartphones e tablets por parte de estudantes e até de professores e demais profissionais da educação (Magalhães, 2021). Outra questão de grande relevância para a emergência do ensino remoto foi a conversão do modelo de sala de aula presencial para o ambiente virtual, sem perder totalmente as características comuns do dia a dia nas salas de aula físicas e nos corredores das escolas e universidades.

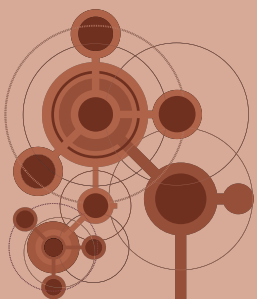
Com caráter acadêmico-científico, nosso texto reflete sobre os desafios do ensino e prática da pesquisa, com ênfase na metodologia em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, em meio ao isolamento e distanciamento social, a partir das apropriações sócio-organizacionais do atual ecossistema midiático¹.

Ademais, apresentamos alguns exercícios entendidos por nós como facilitadores do labor científico em meio ao ensino remoto emergencial. As proposições teórico-metodológicas que apresentamos têm contribuições de Eco (1977), Silveira e Barichello (2014), França (2015), Braga (2011; 2016), Lopes (2016), Barichello (2016) e Locharoenrat (2017).

Desenvolvemos, a partir de perspectivas teórico-epistemológicas e teórico-metodológicas, circunscritas na ciência e na metodologia acadêmica, exercícios para o ensino e a prática da pesquisa, considerando o sabor do saber ao ensinar e praticando a investigação científica.

Este artigo divide-se em quatro partes, além da introdução: “Referencial teórico: o labor da ciência na prática metodológica acadêmica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas”; “Metodologia proposta e discussão: exercícios para o ensino e a prática da pesquisa em meio à pandemia da covid-19”; e as considerações finais.

¹ O ecossistema midiático representa um sistema complexo, formado pelos meios de comunicação em suas diferentes apresentações. Sob a metáfora ecológica, as mídias são compreendidas como organismos vivos que dão forma a ambientes tecnossociais. Cada mídia, ao compor o ecossistema, atua em justaposição com outras tecnologias de modo equilibrado, coexistindo e coevoluindo a partir das infraestruturas de hardware e software disponibilizadas de modo interno e externo. Com efeito, compõem o atual ecossistema midiático os meios de comunicação tradicionais (rádio, televisão, cinema, jornal) e as mídias interativas e hiperconectadas (redes sociais, aplicativos para troca de mensagens, plataformas de streaming etc.).



REFERENCIAL TEÓRICO: O LABOR DA CIÊNCIA NA PRÁTICA METODOLÓGICA ACADÊMICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

É frequente, nos corredores das universidades, ouvirmos que as disciplinas que tratam sobre metodologia científica são tecnicistas, centradas na exposição de modelos prontos de procedimentos e técnicas de pesquisa e sobre a normalização dos padrões de formatação e apresentação dos estratos de trabalhos acadêmicos. Além de reducionistas, essas afirmativas colaboram com o descrédito da ciência ao afetarem diretamente os conhecimentos gerados nas diferentes áreas que, através de procedimentos, técnicas e rigor científico, apresentam soluções para os problemas da sociedade.

Esse contexto aponta para a necessidade de se revisitar a laboriosa tarefa do ensino da prática da pesquisa, articulada à formação de profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, principalmente aquelas do âmbito da educação terciária e quaternária. Em um modelo ideal, os estudantes deveriam ter acesso ao ensino e à prática da pesquisa científica, básica ou aplicada, desde o início de sua formação educacional, ou seja, desde o seu ingresso nas escolas de educação básica. Porém, essa realidade ainda está distante da maioria dos estudantes brasileiros, o que complexifica, ao ingressar na universidade, sua aproximação e seu gosto pelo trabalho de pesquisa.

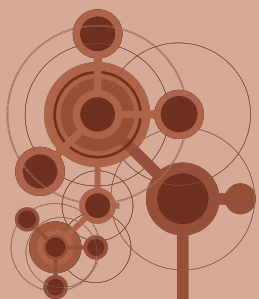
O ensino e a prática da metodologia científica acadêmica, enquanto campo que estuda os métodos de pesquisa, precisam ser concebidos como um conjunto elaborado e articulado de conhecimentos, aplicado a um determinado objeto ou fenômeno, por meio de estratégias aplicadas em ações tensionadas, questionadas e testadas. Essa pode ser a primeira conceituação empregada para apresentar e explicar o labor metodológico aos estudantes advindos do sistema secundário de educação.

Para o ensino e a prática da metodologia científica, o entendimento sobre o campo, seus fenômenos e possibilidades de objetos de estudo impactam diretamente na concepção da pesquisa. Braga (2016) entende que, ao fazermos pesquisa, estamos envolvidos com a especificidade de nosso objeto. Envoltos em um problema que construímos, acionamos as teorias conforme nossa trajetória acadêmica ou profissional, e utilizamos abordagens metodológicas solicitadas por nosso objeto e suas questões.

Por isso, a disciplina de metodologia não deveria ser circundada apenas pelos recursos instrucionais e normativos, mas proposta como disciplina questionadora, que tensiona teorias, métodos, procedimentos, técnicas; que analisa cenários, fenômenos, objetos e, principalmente, aciona no estudante o despertar do espírito investigativo, ensinando-lhe como fazer pesquisa em seu campo e tornar seu trabalho autoral.

Assim, ao assumirmos que o ensino e a prática da metodologia científica são intrínsecos às teorias da pesquisa, as quais concebem a estrutura e o processo de construção do conhecimento, podemos, com Lopes (2016), Barichello (2016), Locharoenrat (2017), Bairagi e Munot (2019), entender que as opções metodológicas devem se referir aos métodos e às técnicas utilizadas na construção do raciocínio teórico e lógico que acompanhará o estudante no desenvolvimento de sua pesquisa, seja na graduação ou na pós-graduação.

O processo de ensino e a prática da metodologia científica, em sua completude, demandam perspicácia do professor, tornando o conhecimento sobre os métodos atrativo e coerente com a realidade sociocultural dos estudantes e colocando-os como partícipes nos exercícios de tensionamento teórico-metodológico-prático diante das possibilidades de pesquisa. Posicionando esse processo no contexto da pandemia da covid-19, perante o isolamento e distanciamento social, o labor da investigação se torna ainda mais complexo, envolto por dificuldades que ultrapassam o binômio ensino-aprendizagem e mais sensível às limitações sociotécnicas e psicossociais que a sociedade tem vivido e experienciado durante a expansão do vírus. Situação que exige dos professores uma solução que vai além da manutenção do cotidiano de ensino ao virtualizar as aulas, promovendo



uma experiência educacional remota e geradora de uma interação virtual capaz de proporcionar a sensação de estarmos em proximidade física, mesmo distantes.

É neste ponto que reside o coração do nosso trabalho. Ou seja, o relato do processo de conversão das aulas presenciais de metodologia científica para os ambientes de mídia, com o objetivo de explicitar as estratégias que empreendemos para amenizar a distância física entre docentes e discentes, bem como entre os próprios discentes, num processo de ensino envolvente e colaborativo.

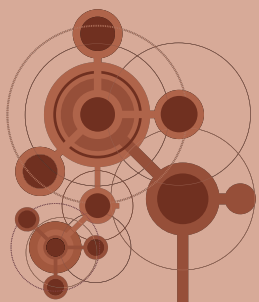
METODOLOGIA PROPOSTA E DISCUSSÃO: EXERCÍCIOS PARA O ENSINO E PRÁTICA DA PESQUISA EM MEIO À PANDEMIA DA COVID-19

As disciplinas de Teoria e Método da Pesquisa em Comunicação I e II, ofertadas no curso de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), são ministradas como um laboratório de ensino e prática, em que os estudantes são protagonistas de seu processo formador e convidados a exercitarem o pensamento reflexivo, sob orientação do professor regente das disciplinas, de modo a entenderem o universo de problemáticas que os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas oferecem e, principalmente, acionar as teorias e os métodos mais apropriados para que haja uma articulação entre o objeto empírico, as teorias e a prática da pesquisa. Assim, para além do ementário dessas disciplinas, fica a cargo de cada docente desenvolver o plano didático para cada oferta.

Dito isso, nos dois semestres letivos de 2020 e de 2021, estando docentes e discentes isolados e distantes fisicamente, além de incertos sobre o amanhã, experimentamos o ensino remoto emergencial. Nosso primeiro desafio foi ampliar o conhecimento sobre a realidade socioeconômica, sociocultural e tecnológica dos estudantes. Munidos deste breve diagnóstico situacional, nosso segundo desafio esteve circunscrito à adaptação das aulas, das atividades, dos prazos e das mídias que seriam utilizadas para mediar os encontros, precisando encontrar a tecnologia mais democrática possível diante da realidade tão díspar do nosso corpo discente. Por fim, como terceiro desafio, precisamos adaptar a bibliografia de referência, levando em consideração a limitação de todos para acessarem livros físicos. Sobre este aspecto, buscamos, nos repositórios virtuais, artigos, e-books e entrevistas relacionadas aos autores que formam a base teórico-epistemológica das disciplinas.

Adotamos a plataforma Google Meet para os encontros síncronos, realizados conforme o calendário letivo institucional. Para as atividades assíncronas, as quais chamamos de exercícios domiciliares, nos apropriamos das plataformas Moodle, WhatsApp e dos grupos de e-mail. As aulas síncronas foram programadas para durarem entre duas e quatro horas. Já as assíncronas, aconteciam em horários posteriores, podendo, conforme necessidade dos estudantes, ser realizadas ao longo da semana. Mesmo diante da sobrecarga de trabalho que a pandemia trouxe para os professores, tentamos oferecer o máximo de acessibilidade diária aos alunos, no intuito de dar suporte técnico e, muitas vezes, emocional, perante as incertezas comuns de um trabalho de pesquisa.

Para além desses desafios, nosso objetivo era propiciar uma experiência diferente aos estudantes imersos nessa ambiência midiática do ensino remoto. Sabemos que as conversas e encontros nos corredores das universidades fazem uma importante interlocução no processo formativo e sociocultural, tanto para os estudantes quanto para os professores. Na tentativa de reproduzir virtualmente a interação dos encontros presenciais, destinamos de 15 a 30 minutos das nossas aulas para que todos pudessem conversar sobre assuntos relacionados ao seu dia a dia pessoal, suas experiências com as atividades de ensino remoto, suas dificuldades, anseios, dúvidas, enfim, tudo que fosse necessário para atenuar a distância física. Empregamos, também, expressões comuns à vida acadêmica offline, como “nossa aula”, “abrir nossa sala de aula”, “estamos aqui, na universidade”, em substituição aos jargões midiáticos e das comunidades em rede.



É importante destacar nossos apelos para que os estudantes mantivessem suas rotinas. Foram estratégicos e fundamentais o incentivo à participação, a preparação do ambiente de aula, o cumprimento do horário, a promoção do envolvimento e da dedicação com o contexto de ensino-aprendizagem. Estes aspectos são cruciais para o bom desempenho das aulas e das atividades de pesquisa, pois motivam a todos a ligarem suas câmeras, mesmo que por um breve momento, a utilizarem seus microfones para o debate e, também, a postarem textos nos espaços de chat, descrevendo suas posições, dúvidas e, até mesmo, compartilhando dicas e sugestões para os trabalhos dos colegas.

As disciplinas de Teoria e Método da Pesquisa foram, mesmo no ensino remoto, verdadeiras oficinas colaborativas do labor científico, construídas com o apoio e envolvimento, em maior ou menor grau, de todos os estudantes. Situação que ficará ainda mais evidente com nossas sugestões de exercícios metodológicos, descritas a seguir.

Teoria e método da pesquisa em comunicação I e II

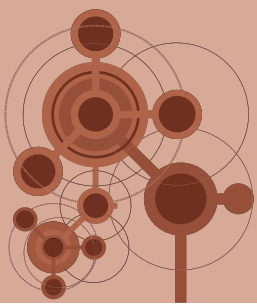
O conteúdo de Teoria e Método da Pesquisa em Comunicação é dividido em duas ofertas, a primeira no primeiro semestre do curso e a segunda no sexto semestre. Essa divisão busca informar o estudante que ingressa na graduação sobre o que é ciência e produção do conhecimento, apresentando os âmbitos do ensino, pesquisa e extensão. Além disso, aproxima o aluno do universo da autoria, da produção intelectual, além de explorar as variáveis do financiamento das pesquisas e da divulgação científica (Silveira; Barichello, 2014).

Em sua primeira oferta, a disciplina proporciona ao discente o conhecimento sobre o universo da pesquisa e como este se conecta a sua realidade. Enquanto sua segunda oferta, de ordem mais pragmática, compreende exercícios sistematizados através de trabalhos práticos e a exposição desses trabalhos como forma de colocar sua proposição e elaboração em teste, tanto dos professores quanto dos colegas de aula. Ademais, o produto final consiste em formular e defender um projeto de pesquisa científica (monografia) ou técnica (experimental), com o qual chegará ao seu futuro orientador de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que será desenvolvido no sétimo e oitavo semestres, nas disciplinas de Teorias Aplicadas I e II.

Assim, na oferta do primeiro semestre, propomos seis exercícios interseccionados entre investigação, coleta de dados e informações e produção de textos. Foi nossa intenção tornar mais lúdico e experimental o processo de investigação científica, buscando também expandir, para além da sala de aula virtual, o aprendizado teórico.

Conjunto de exercícios para a disciplina de Teoria e Método da Pesquisa I

1. Entrevista com um cientista: é recorrente no imaginário popular a ideia de que cientistas são apenas os profissionais relacionados à saúde, química, física, computação etc., deixando à margem áreas que produzem ciência, tecnologia e conhecimento, como aquelas relacionadas ao campo da comunicação e suas especialidades. Assim, cada estudante foi instigado a entrevistar um professor ou um estudante de mestrado e doutorado vinculado ao departamento de Ciências da Comunicação, para elaborar um perfil acadêmico-profissional do entrevistado destacando: área de formação, objeto atual de pesquisa, vínculo institucional e breve descrição de suas atividades de pesquisa. As entrevistas foram apresentadas em aula, sendo permitido o uso de diferentes técnicas e tecnologias. Com esse exercício, os discentes puderam acessar as Ciências da Comunicação a partir da realidade de profissionais com maior proximidade ao seu contexto.
2. Mapa dos teóricos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: a proposta feita aos discentes foi a realização de um mapeamento exploratório para identificar os principais teóricos relacionados à sua área de interesse. Os estudantes deveriam escolher um pesquisador e produzir sua minibiografia, demonstrando a sua representatividade para o campo e como seus estudos científicos podem contribuir com a formação acadêmico-profissional de cada um deles.



Munidos da vasta possibilidade recursiva do exercício, foi possível elaborar diferentes mapas sobre a pesquisa em ambas as áreas no Brasil.

3. Mapeamento de grupos de pesquisa e de inovação em Comunicação no Brasil: com o intuito de dimensionar o trabalho desenvolvido pelas universidades e seus atores, desafiamos os discentes a mapearem grupos de pesquisa em Comunicação registrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Divididos em grupos, os estudantes organizaram seus mapas destacando área de concentração, vínculo institucional, coordenador, objetivo do grupo, mídias e redes sociais empregadas para publicizar sua produção, número de integrantes (graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado), além dos projetos e publicações mais recentes. Concomitantemente, os alunos investigaram pesquisas orientadas para a inovação em Comunicação e suas especialidades, identificando produtos e serviços gerados a partir dessas pesquisas que estão presentes em nosso dia a dia, os quais muitas vezes, tem sua origem desconhecida.

Munidos dos mapeamentos resultantes dos exercícios I, II e III, os discentes puderam relacionar a importância dos grupos de pesquisa e seus impactos para as sociedades. Este exercício também aproxima e motiva o estudante a se inserir em grupos e projetos de pesquisa existentes em sua universidade.

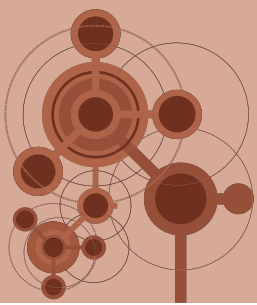
4. Mapeamento da divulgação científica – periódicos e eventos: os discentes, organizados em grupos, mapearam os principais periódicos científicos em Comunicação. Para cada periódico, os estudantes identificaram vínculo institucional, histórico, periodicidade e escopo temático, bem como sua classificação no Qualis (A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C). Além disso, os estudantes também investigaram quais dessas publicações permitem o envio de artigos por estudantes de graduação, de modo a se ambientarem com as normas e fluxos da divulgação científica, principalmente no Brasil. Com a mesma perspectiva, os grupos mapearam os principais eventos técnico-científicos internacionais, nacionais, regionais e locais nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Para cada evento, os estudantes pesquisaram a identificação, organização ou instituição promotora, histórico, periodicidade e escopo temático.

Os mapas produzidos pelos exercícios 1, 2, 3 e 4 possibilitam um panorama recursivo sobre a produção e a divulgação científico-profissional.

5. Criando meu Currículo Lattes: conhecedores da importância da Plataforma Lattes para a ciência no Brasil, incentivamos todos os estudantes a se cadastrarem e a elaborarem seus currículos. Em aula, realizamos oficinas individuais explicando como preenchê-lo, quais informações são pertinentes e como torná-lo coerente com a trajetória do estudante, futuro pesquisador.

A elaboração do Lattes no primeiro semestre do curso desperta interesse e motiva o discente. Devido à sua recente entrada na universidade, os incentivamos a reconhecerem outras características de sua trajetória, como a valorização dos trabalhos desenvolvidos durante sua formação na educação básica, participação em projetos culturais, voluntariado etc.

6. Como produzir artigos científicos em dez passos e sua publicação em seis itens: por fim, a fim de convergir o conteúdo programático com esse conjunto de exercícios, a última atividade focalizou a elaboração de artigos científicos e resumos. Foi proposto um esquema composto por dez passos para organizar um artigo, desde sua estrutura básica, pesquisa exploratória, ordenamento da escrita e diálogos com autores convidados para o trabalho, até a apresentação da metodologia, descrição e discussão de resultados, conclusão, referências e normalização. Ademais, sugerimos, entre os passos para a publicação de um artigo, a escolha do periódico ou evento, seu escopo temático, dossiês, linha editorial e relevância do texto para o campo.



Os passos para produzir e publicar utilizam algumas técnicas indicadas por periódicos e eventos para a elaboração de artigos e resumos, além de mostrar alguns pontos cruciais na avaliação dos textos pelos pares.

No sexto semestre, os discentes ingressam na disciplina de Teoria e Método da Pesquisa II. Nesta etapa, o desafio é recuperar a experiência da disciplina de Teoria e Método ofertada no primeiro semestre e acionar esse conhecimento para as atividades que serão elaboradas no segundo momento da disciplina. Para isso, organizamos o conteúdo programático a partir de dez exercícios metodológicos que relacionam o repertório teórico-metodológico da primeira oferta com o conteúdo programático da segunda, objetivando a elaboração de projetos de pesquisa. Assim, cada exercício constitui uma parte do projeto que será elaborado a cada encontro, revisado, readequado e melhorado conforme o estudante avança em sua investigação.

Conjunto de exercícios utilizados na disciplina de Teoria e Método da Pesquisa em Comunicação II

1. Escolha do tema e sua delimitação: toda pesquisa inicia pela escolha e delimitação do seu tema (Kale; Jayanth, 2019). Dito isso, desafiamos os estudantes, dentro do seu escopo de interesse, a propor um tema para sua pesquisa, considerando sua relevância, originalidade e sua inserção no campo de estudos. Para tornar mais dinâmico e interativo esse processo, utilizamos o aplicativo Jamboard, do Google, para criar painéis colaborativos, construídos pelos estudantes de forma síncrona.

Este exercício possibilita ao discente a exposição sobre seu tema e auxilia na sua delimitação, ou seja, na redução da extensão de sua pesquisa, estipulando limites no tempo e no espaço para sua realização.

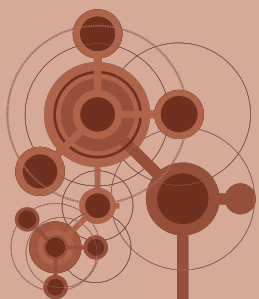
2. O exercício da carta: para contribuir com a árdua tarefa de escolha e delimitação do tema, os estudantes são convidados a escreverem cartas sobre o que gostariam de pesquisar. Sugerimos que o texto seja endereçado para o possível orientador, para um colega, um familiar ou para o próprio estudante. Desse modo, o aluno conseguirá verbalizar e visualizar o que já conhece sobre o tema.

Por outro lado, os professores podem identificar na carta o grau de conhecimento do aluno sobre o tema e projetar as possibilidades de problematização.

3. Pesquisa exploratória e o fichamento de leituras: a partir da escolha do tema e sua delimitação, o estudante precisa iniciar uma pesquisa exploratória para localizar e identificar os pesquisadores que atuam direta ou indiretamente com a temática escolhida, visualizando, assim, as lacunas e as possibilidades no campo de estudo. No atual ecossistema midiático, as pesquisas exploratórias podem ser conduzidas para além das bibliotecas, em repositórios virtuais das universidades, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, no Catálogo de Teses e Dissertações e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), em indexadores de revistas científicas ou em plataformas digitais como o Google Scholar, Academia.edu, ResearchGate etc.

A sugestão é que as fichas de leitura sejam organizadas em pastas digitais, por ordem alfabética ou assunto, facilitando, no momento da construção autoral do texto, a consulta ou recuperação dos conceitos e desdobramentos teórico-epistemológicos e teórico-metodológicos elaborados pelos autores fichados.

4. Construção do Estado da Arte: a partir da pesquisa exploratória, o estudante pode iniciar a construção do Estado da Arte de sua pesquisa, ampliando seu olhar após estudar as obras encontradas e elaborar as fichas de leitura. Sugerimos, para isso, que o aluno busque nos trabalhos identificados anteriormente os principais autores citados e referenciados



na bibliografia, localize esses textos e faça novas leituras e pesquisas, quantas vezes forem necessárias, até definir um corpo teórico-metodológico que permita construir a problemática da pesquisa. Barichello (2016, p.135) orienta que o Estado da Arte seja apresentado na forma de um relato, no qual conste: quem está trabalhando com o tema; por quê; com que objeto; qual quadro teórico; como construiu a problemática; qual a metodologia; quais autores são utilizados para o aporte teórico.

Para dar forma ao Estado da Arte, sugerimos a elaboração de quadros ou tabelas resumindo e comparando os trabalhos selecionados como relevantes para o projeto.

5. A escolha do orientador: após o discente ter clareza sobre seu tema e conhecendo as pesquisas em andamento, nosso próximo exercício compreende a indicação de um possível orientador. Instruímos os estudantes a pesquisarem os currículos dos professores vinculados ao seu curso, identificando aqueles que podem contribuir com o desenvolvimento da proposta. O objetivo é identificar a formação do professor, sua trajetória acadêmica, projetos e grupos de pesquisa, interesses de pesquisa, disciplinas que ministra na graduação e pós-graduação, produções bibliográficas e orientações de monografias, dissertações e teses e, por fim, listar as cinco palavras-chave mais frequentes em sua produção científica.

Com esse mapeamento, o estudante consegue visualizar qual docente será mais efetivo no trabalho de orientação, tendo como base sua trajetória acadêmico-profissional. Ao final do exercício, cada discente é orientado a redigir uma carta-convite para o professor almejado, de modo a apresentar, justificar e problematizar sua pesquisa, além de destacar as intersecções possíveis entre a produção do docente e o projeto do estudante.

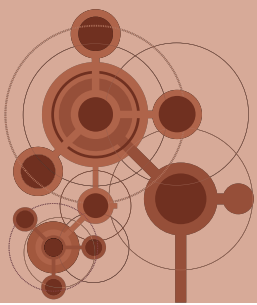
6. Trabalho de desconstrução: o objetivo deste exercício é identificar as relações estruturais entre um TCC e o projeto que lhe deu origem. Sugerimos como roteiro identificar tema, problema, justificativa, objetivos e bases teóricas da proposta. Além de sintetizar cada capítulo, relatando os principais conceitos utilizados e autores.

Ao ler trabalhos similares ao que se pretende fazer, subsidia-se o entendimento das relações entre a proposta e o que foi cumprido.

7. Definição do objeto e o problema de pesquisa: o problema é o foco central da pesquisa a ser realizada (Locharoenrat, 2017). Ele deverá ser construído a partir do tensionamento de proposições de autores que trabalharam com a temática (identificados na pesquisa exploratória e organizados no Estado da Arte) ou de dados de pesquisas já realizadas (Nagmode, 2019). Sugerimos que, ao formular um problema de pesquisa, este seja escrito na forma de uma breve contextualização seguida de uma pergunta, pois, desse modo, a necessidade de obter uma resposta fica explícita.

O problema vai ter relação direta com o objeto a ser estudado, situação que convergirá para a elaboração dos objetivos em momento subsequente.

8. Formulação dos objetivos e a justificativa do trabalho: os objetivos são as metas que o pesquisador pretende alcançar, identificar, constatar e analisar para esclarecer o seu problema. Podendo ser de duas ordens, geral ou específicos, são apresentados na forma de uma ação. Se o problema de pesquisa está relacionado ao objetivo geral, os específicos possuem relação direta com a metodologia demandada pelo objeto de estudo, seus procedimentos e técnicas de pesquisa. Na justificativa, o discente precisa explicar o que motivou a escolha do tema, do objeto empírico ou teórico, bem como as contribuições que o trabalho oferecerá para o estudante enquanto futuro profissional pesquisador, para o campo de estudos, para o seu curso de graduação, para a universidade e principalmente para a sociedade.



9. A escolha da metodologia: de acordo com Braga (2011), uma formação metodológica, na graduação ou pós-graduação, não pode se restringir a informações sobre teorias e métodos. Ela precisa conduzir os estudantes a refletirem sobre a pesquisa, estimulando o desenvolvimento de abordagens metodológicas como práticas sobre seus problemas de investigação.

Os exercícios 8 e 9 permitem que o discente recupere o entendimento sobre as abordagens, natureza e objetivos das pesquisas, pois essas características estão relacionadas com a escolha e definição teórico-metodológicas.

10. O projeto como um todo coerente: ao final dos nove exercícios, o último trabalho que os estudantes precisarão desenvolver é o projeto de pesquisa. Entendemos que, a partir desse conjunto de atividades, os discentes terão os itens principais de seu projeto, que devem ser organizados em um todo coerente. É o momento de formatar e normalizar o texto do projeto, revisar a redação e propor um cronograma para sua execução. Aqui, os estudantes também revisam e testam a articulação entre título, bases teórico-metodológicas escolhidas e palavras-chave.

O exercício 10 testa a coesão entre as partes do projeto que o discente deverá apresentar e defender para o professor e colegas na forma de seminário, ocasião na qual todos poderão colaborar com ajustes e melhorias.

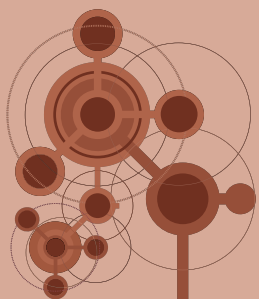
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diálogo e as proposições apresentadas neste texto decorrem de situações concretas, trabalhadas em sala de aula ou em orientações acadêmicas. Essa experiência contribuiu para a realização das disciplinas de Teoria e Método da Pesquisa em Comunicação I e II, no curso de Comunicação Social – Relações Públicas, no contexto pandêmico, nos semestres letivos de 2020 e 2021. Diante disso, foi nosso interesse propor exercícios para facilitar o labor científico da investigação no âmbito da metodologia acadêmica, a partir dos desafios do ensino e da prática da pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, em meio ao isolamento e distanciamento social.

O trabalho de pesquisa é uma experiência árdua e muitas vezes solitária. Parte significativa dos estudantes universitários acaba não explorando esse universo, restringido a investigação científica apenas às disciplinas relacionadas diretamente a essa temática. Essa situação, além de limitar a produção do conhecimento, também afeta o entendimento e a utilização de métodos científicos para outras atividades, como as práticas profissionais. Afinal, diferentes atividades entendidas como práticas de mercado acionam vetores metodológicos para serem planejadas e executadas.

Com um cenário assim, inserido em um cotidiano de isolamento e distanciamento social, no qual uma pandemia mundial se instaura sem perspectiva para acabar, o ensino e a prática da pesquisa tornam-se mais complexos. No entanto, ao compreendermos o atual ecossistema midiático, no qual plataformas midiáticas são apropriadas para a manutenção do cotidiano e da sociabilidade humana e organizacional, articulamos esta proposta de ensino remoto emergencial com nossa experiência no âmbito da pesquisa. Não estamos falando aqui de excelência acadêmica ou de receitas com eficácia absoluta, mas de ajustes e adaptações para tentar deixar mais saborosa a laboriosa ação de ensino e prática da pesquisa, tendo a metodologia como elemento basilar.

Embora nossas proposições possam, em diferentes pontos, contrastar com outras perspectivas e experiências derivadas do atual contexto, consideramos que essa diversidade é produtiva, principalmente quando as visões são tensionadas e colocadas para contribuir com o trabalho de pesquisa. Afinal, não é nossa intenção que os exercícios aqui propostos sejam apropriados como algo pronto e acabado, mas sim reposicionados, melhorados, agregados, para que estudantes e professores ampliem o seu gosto pela metodologia científica e pelo trabalho de pesquisa. Entendemos que o *saber* tem o mesmo radical do *sabor*;



por isso, o ensino e a prática da pesquisa e o labor da investigação científica precisam ter *sabores* apreciados, contribuindo para que o saber continue sendo o alimento da ciência.

REFERÊNCIAS

BAIRAGI, Vinayak; MUNOT, Mousami (org.). *Research methodology: a practical and scientific approach*. New York: CR Press, 2019.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. A autoria na elaboração de uma tese. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). *Pesquisa em Comunicação: Metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p.129-150.

BRAGA, José Luiz. A prática da pesquisa em comunicação – abordagem metodológica como tomada de decisões. *E-Compós*, Brasília, DF, v.14, n.1, p.1-33, 2011. doi: <https://doi.org/10.30962/ec.665>.

BRAGA, José Luiz. Aprender metodologia ensinando pesquisa: incidências mútuas entre metodologia pedagógica e metodologia científica. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). *Pesquisa em Comunicação: Metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p.77-98.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 9.ed. São Paulo: Perspectiva, 1977.

FERNANDES, Fabio Frá; BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Interações sócio-organizacionais mediatizadas: ensaio sobre a intensificação da mediação técnica em meio à pandemia da covid-19. *Rizoma*, Santa Cruz do Sul, v.9, n.1, p.122-140, 2021. doi: <https://doi.org/10.17058/rzm.v9i1.16428>.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação/a comunicação como objeto. *In*: HOHLFELDT, Luiz Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 15.ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p.9-60.

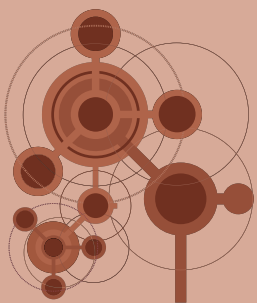
KALE, Geetanjali; JAYANTH, Jayaram. Introduction to research. *In*: BAIRAGI, Vinayak; MUNOT, Mousami (org.). *Research methodology: a practical and scientific approach*. New York: CR Press, 2019. p.1-24.

LOCHAROENRAT, Kitsakorn. *Research methodologies for beginners*. Singapore: Pan Stanford, 2017.

LOPES, Maria Immacolata. Proposta de um modelo metodológico para o ensino da pesquisa em comunicação. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). *Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p.99-107.

MAGALHÃES, Rodrigo Cesar da Silva. Pandemia de covid-19, ensino remoto e a potencialização das desigualdades educacionais. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.1263-1267, 2021. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-59702021005000012>.

NAGMODE, Manoj. Literature survey and problem statement. *In*: BAIRAGI, Vinayak; MUNOT, Mousami (org.). *Research methodology: a practical and scientific approach*. New York: CR Press, 2019. p.25-69.

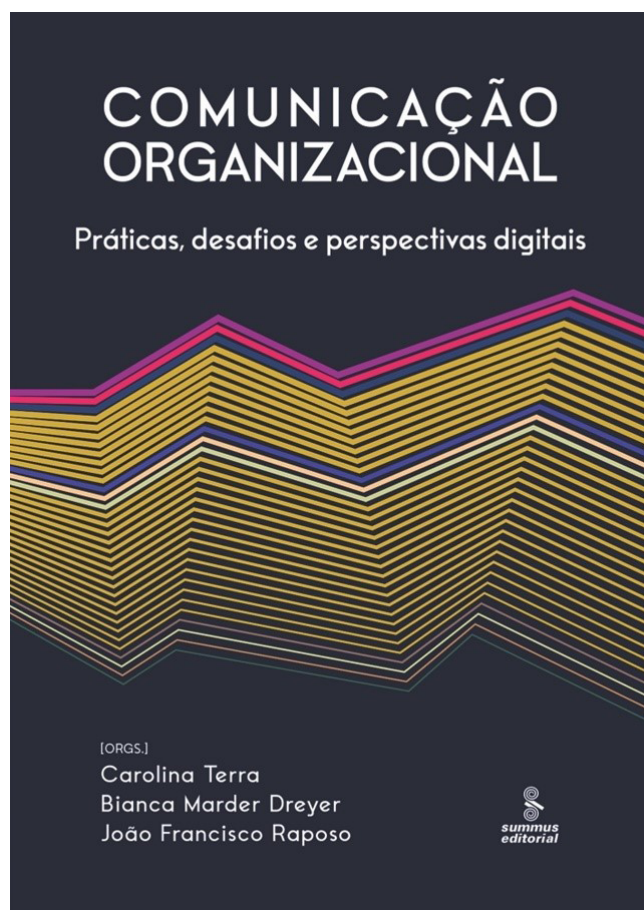
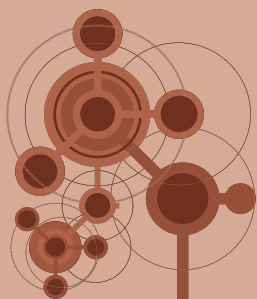


SILVEIRA, Ada Cristina Machado; BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Sobre a possibilidade de ensinar o labor científico da investigação: indagações acerca da prática metodológica acadêmica. *In*: BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; RUBLESCKI, Anelise (org.). *Pesquisa em comunicação: olhares e abordagens*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2014. p.205-228.

Artigo recebido em 22.01.2022 e aprovado em 14.04.2022

RESENHAS





Bianca Marder Dreyer, Carolina Terra e João Francisco Raposo (org.)

Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais

Summus

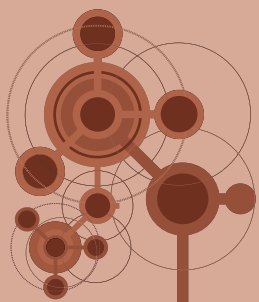
São Paulo, 2021

240 páginas



Pedro Arthur Nogueira

- Doutorando na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Comunicação Social pela Faculdade Cásper Líbero.
- Pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Professor de Administração, Finanças e Marketing na Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: parthur@usp.br



Comunicação organizacional contemporânea: uma atualização necessária

Contemporary organizational communication: a necessary update

Comunicación organizacional contemporánea: una necesaria actualización

Na obra *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*, os organizadores Bianca Marder Dreyer, Carolina Terra e João Francisco Raposo trouxeram importantes, renomados e notáveis pesquisadores da comunicação para um desafio de atualização dos conceitos de comunicação organizacional, tendo como pano de fundo as perspectivas digitais, ou ainda “trazer o contemporâneo e a centralidade do digital” (p.7).

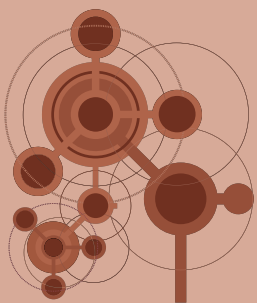
A obra inicia com as transformações e mudanças sofridas pela comunicação organizacional; passa pela comunicação interna na contemporaneidade; atravessa os sentidos e significados de públicos e audiência (sem esquecer os impactos da midiatização e da datificação); atualiza os conceitos de influência e influenciadores; relembra o planejamento da comunicação; e finaliza com a gestão de crise e métricas em comunicação organizacional.

O contexto digital pode ser visto por diversos ângulos, e interessa-me vê-lo como um campo de estudo que nos ajuda a explicar um pouco como vivemos e o que esperamos dele. Nesse ambiente, marcas e pessoas coexistem e, de certa forma, estão aprendendo com essa convivência, afinal, “no mundo da convergência das mídias, toda história importante é contada, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplos suportes de mídia” (Jenkins, 2015, p.24).

O viés da transformação digital e os impactos na comunicação organizacional são apresentados por meio do modelo de Elisabeth Saad para a comunicação na transformação digital. Esta pressupõe uma sociedade continuamente conectada e a “comunicação impactada” como resultado do processo, que tem origem na “comunicação organizacional ampliada”, a qual se utiliza de “ferramentas e recursos” que impactam na geração de valor: a ação comunicativa. Nesse modelo, ainda é possível entender, em uma relação de causa e efeito, os impactos das plataformas, da datificação, das ambiências digitais, do *big data* etc.

Em um mundo cada vez mais conectado e ubíquo, a comunicação organizacional tem um papel crucial para o envolvimento e engajamento dos públicos de interesse de uma organização. Essa perspectiva nos leva ao entendimento das bases conceituais de Relações Públicas, que, por meio do entendimento e conhecimento dos públicos envolvidos com a organização, constroem ações planejadas para conquistar a compreensão e aceitação públicas. Desta feita, o entendimento da comunicação integrada, ou de noções de integração, apresenta-se como um desafio premente para a gestão de comunicação das empresas.

O entendimento do conceito de integração perpassa os limites departamentais em uma empresa e evidencia um olhar agregador entre os conceitos e práticas de marketing e a comunicação organizacional, estimulada e potencializada pelo avançar da digitalização. Assim, faz-se necessário um olhar mais crítico sobre o papel da integração que, como indica Else Lemos, “deve renovar práticas, restaurar relacionamentos historicamente fragmentados e incorporar as novidades que surgem continuamente, tomando como pressuposto a inclusão e não a segregação” (p.34).



Fechando a primeira parte do livro, Rudimar Baldissera e Diego Wander da Silva trazem os pontos levantados até aqui e os analisam pela perspectiva interacional e/ou pela construção de sentidos e significados na ambiência digital. A partir de uma abordagem de (in)visibilidade e ofuscamento, os autores enfocam a perspectiva estratégica de gestão da comunicação no sentido de “mitigar os prováveis impactos” (p.38) à imagem organizacional, seja em momentos de crise ou não.

A abordagem das três dimensões da comunicação (Baldissera, 2009), aplicada às redes sociais digitais, coloca em contraposição os sentidos e significados que advêm dessa ciber-relação. Portanto, as questões trazidas pelo estudo da (in)visibilidade midiática contribuem para a construção do fenômeno de atenção, pertencimento e influência, que, por sua vez, é provocada, permitida e incentivada pelas trocas algorítmicas presentes nas plataformas digitais.

Assim, aflora uma questão importante: Qual o papel das organizações nesse ambiente cujas relações etéreas são potencializadas por comportamentos que não servem a um propósito comum? Um pouco mais à frente, os autores do livro nos ajudam a entender esse papel e a responder a essa e outras inquietudes. Antes, porém, os organizadores trazem a perspectiva da comunicação interna à discussão.

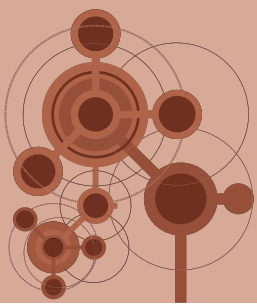
Bruno Carramenha, Rodolfo Araújo e Flávia Apocalypse foram incumbidos de atualizar esse campo de pesquisa e trazer um olhar mais contemporâneo para o fenômeno. Carramenha traz uma questão epistemológica: o uso do termo interno para o campo “nos parece fazer referência a um tipo de comunicação que considera apenas o lado de dentro” (p.54), o que lhe parece contraditório, ainda mais devido às transformações sociais contemporâneas que estariam por “quebrar limites espaciais” (p.55), eliminando, desta forma, a barreira que delimitaria o espaço de dentro e fora de uma empresa.

Ainda sobre territorialidades, espaço e ambiências, o autor Rodolfo Araújo discorre sobre as fronteiras da experiência do empregado, sobre como a cultura do consumo prevaleceu e sobre a competição entre as empresas, pautadas pelo capitalismo que disputa lucros acima de tudo. Porém, o autor traz uma lógica possivelmente influenciada pelo universo digital, na qual o “cenário competitivo não se pauta apenas em oferta, atratividade, preço e distribuição de produtos: a batalha entre eles é transversal a setores e eleva-se a um patamar de maior complexidade” (p.64). Assim, o espectro da cultura organizacional expande-se até os posicionamentos da empresa, a forma como esta enxerga seu entorno, ou ainda as perspectivas basilares da organização: seu propósito.

O propósito empresarial é o que conecta uma instituição a seus públicos, e é essa a discussão trazida por Flávia Apocalypse, pelo viés geracional. A conexão é atravessada pelo que a empresa é (ou quer ser), o que ela fala (e como ela fala) e para quem ela quer falar. A geração Z traz provocações importantes ao fazer comunicacional, por isso a autora propõe o início de uma eficaz comunicação interna que nasce no propósito organizacional, acontecendo nas práticas comunicacionais e dividindo-se em cinco caminhos: curadoria, capacitação, colaboração, estratégia multicanal e autenticidade.

A partir desse ponto, os organizadores trazem a temática de públicos, audiências e impactos para discussão, e Daniel Reis da Silva acrescenta alguns ingredientes essenciais para nortear essa discussão: plataforma e algoritmos. As plataformas mediam nossa interação e a relação entre os públicos; estamos plataformizados, e esse fenômeno, segundo Van Dijck, Poell e De Wall (2018), pode ser denominado *sociedade da plataforma*. Assim, para o autor, faz-se necessário revisitar o conceito de públicos e entender como “a criação do sentido compartilhado de mundo é pensada como base nas lógicas comerciais que regem as principais plataformas contemporâneas” (p.96).

É preciso atualizar as noções de público; para as Relações Públicas, o conceito de públicos advém da interdependência e da forma como os interesses comuns criam os agrupamentos e a perspectiva do “nós” interage com as necessidades e os objetivos inerentes a eles. Com o advento das plataformas midiáticas e de uma midiaticização profunda, a perspectiva do comum deve ser revisitada:



Com a midiatização profunda, não estamos apenas lidando com uma nova interrelação dos papéis, também somos confrontados com a transformação dos papéis existentes. Grupos, comunidades e organizações se transformam junto com a mudança na mídia. Na maioria dos casos, é difícil estabelecer causalidades simples associadas ao surgimento de um determinado meio que, como parte de um conjunto de mídia de um papel, resultaria em uma consequência específica. (Hepp, 2020, p.127, tradução nossa)

Dessa forma, estaríamos construindo coletividades e não comunidades, ou seja, estamos ligados a uma plataforma, mas não podemos ser considerados comunidades. Tal relação (públicos, dados e midiatização) é abordada por João Francisco Raposo e Margareth Boarini.

A partir de agora, o livro ajuda a responder à questão levantada acima e traz a influência e os influenciadores digitais para ajudar a entender o fenômeno da comunicação organizacional atravessada pelas ambiências digitais; Issaf Karhawi resgata o termo “influenciadores digitais” e sedimenta seu argumento em conceitos basilares de influência digital, relacionando-os com os interesses comerciais de uma organização. Interessante a abordagem de escolha trazida pela pesquisadora, que a divide em qualitativa e quantitativa e advoga sobre os perigos inerentes à atuação da comunicação organizacional com esses sujeitos, afinal, “é importante considerar que o trabalho com um influenciador é o encontro de duas marcas” (p.149). A autora também traça o perfil dos influenciadores digitais e os relaciona com os objetivos de comunicação.

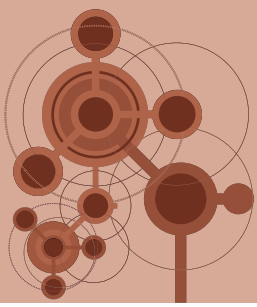
As marcas podem assumir um papel de mídia, colocar-se no papel de influenciador digital ou ainda “em produtora de conteúdo digital” – essa é a perspectiva trazida por Carolina Terra. A pesquisadora aborda o conceito de *Brand Publisher* apresenta até uma espécie de receita às empresas, com técnicas e estratégias “para serem, elas próprias, influenciadoras”. Mas o conceito mais importante trazido pela autora é a Metodologia de Influência Organizacional Digital Reativa. O acrônimo Reativa significa: Relacionamento/Reconhecimento; Engajamento; Ação/Autenticidade; Transparência; Interação; Visibilidade e Avaliação.

As duas próximas partes do livro tratam da temática do planejamento e comunicação mercadológica e da gestão de crises em tempos de comunicação digital e mídias sociais. Nessa parte, Daniele Rodrigues e Eric Messa trouxeram importantes contribuições para o entendimento da comunicação digital, bem como uma estratégia de comunicação de marcas passo a passo, além da discussão a respeito do lugar das marcas como agentes de sentido, respectivamente.

Na seção dedicada à gestão de crises, Jones Machado revisita, no texto “Gestão de crise e mídias digitais: Relações Públicas aplicada antes, durante e depois”, o conceito de crise sob à luz das Relações Públicas. O autor contribui com um manual de crise para “gerenciar de forma efetiva a comunicação nesse contexto” (p.202). Rosângela Florczak, por sua vez, discute a construção da reputação na polifonia das redes sociais e das crises. Em seu texto, a pesquisadora versa sobre a problemática da exposição das marcas em uma ambiência digital, que pode tanto servir a suas reputações quanto potencializar crises, pois “é no espaço das redes sociais, portanto, que se consolidam as reputações de marcas, empresas e organizações” (p.218).

Na última parte, Bianca Marder Dreyer – uma das organizadoras da obra – e Issaf Karhawi trazem uma revisão dos estudos da área e apontam, em consonância com autores da área, “a necessidade de explorar um modelo teórico e metodológico para mensurar os efeitos ocultos dos relacionamentos” (p.224). De certa forma, foi o que as pesquisadoras se propuseram ao refletirem “sobre um dos temas que compõem a mensuração em comunicação: o uso de métricas na comunicação organizacional”.

O olhar sensível dos organizadores nos convida a repensar o *status quo* da comunicação e nos alerta para a necessidade de atualização e de constante atenção para a ubíqua natureza digital e suas consequências à gestão da comunicação organizacional.



REFERÊNCIAS

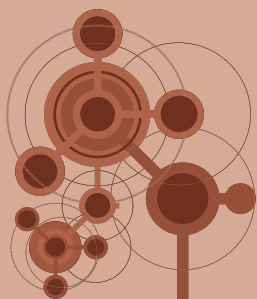
BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009.

HEPP, Andreas. *Deep mediatization*. New York: Routledge, 2020.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2015.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WALL, Martjin. *The platform society*. public values in a connective world. New York: Oxford University Press, 2018.

Artigo recebido em 30.06.2021 e aprovado em 05.05.2022



Stefan Bratosin e Mihaela Alexandra Tudor

Comprendre la communication publique et politique: L'échiquier et sa tour de Babel

L'Harmattan

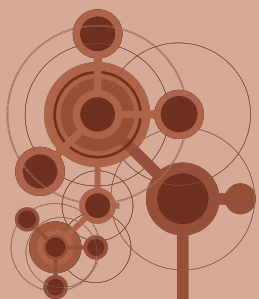
Paris, 2021.

192 páginas



Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora e mestre em Comunicação pela UFMG.
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem-UFMG).
- Integrante do Grupo de Pesquisa Teorias e Processos da Comunicação (Faculdade Cásper Líbero).
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com



A comunicação pública e política na esfera pública: midiatização, formas simbólicas e pluralidade de vozes

Public and political communication in the public sphere: medialization, symbolic forms, and plurality of voices

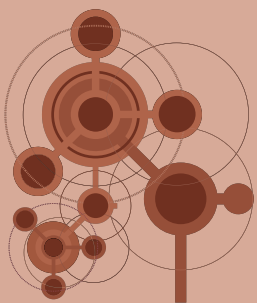
La comunicación pública y política en el ámbito público: mediatización, formas simbólicas y pluralidad de voces

O livro *Compreender a comunicação pública e política*, de Stefan Bratosin e Mihaela Tudor, parte de uma cuidadosa e ampla revisão de literatura acerca dos conceitos de esfera pública, comunicação pública e política, opinião pública e afetos políticos. Entrelaçando os espaços organizacionais, culturais, políticos e culturais, a comunicação é por eles entendida como “processo de produção de sentidos em um contexto praticado, em constante transformação e aberto à pluralidade” (Bratosin; Tudor, 2021, p.17). O processo comunicacional acolhe um sujeito que não se reduz a sua subjetividade, mas que existe em relação e em contexto, observando as justaposições de suas experiências no espaço, no tempo e nas diversas corporeidades que fabrica.

Essa perspectiva relacional e processual da comunicação e de constituição dos sujeitos guia os autores em seu intuito de mostrar como a análise do espaço público (e das redes de esferas públicas nas quais agimos e existimos politicamente) só pode realizar-se “nas práticas que constituem um contexto social e político delimitado, a partir de interações dinâmicas entre os sujeitos, grupos e coletivos, que apresentam e negociam entre si suas demandas” (Bratosin; Tudor, 2021, p.18). A Babel que configura os debates e diálogos plurais nas esferas de discussão coletiva é o ponto de partida dos autores para defender a articulação dos atores sociais como condição fundamental para a compreensão da comunicação pública e política. Essa abordagem “se apropria da factualidade babélica do tabuleiro de xadrez sem alterar as regras do jogo” (Bratosin; Tudor, 2021, p.148). Dito de outro modo, a abordagem construída pelos autores traz uma montagem simbólica que tem origem no entrelaçamento conflitivo de autores, vozes e preocupações coletivas de grupos sociais, discursos institucionais e organizacionais.

Segundo Bratosin e Tudor (2021), o espaço público é, por excelência, o “espaço simbólico da comunicação pública e política, cujo modo de funcionamento repousa sobre a simultaneidade da publicização do político e da politização do público” (p.26). Mas como abordar a confusão babilônica das vozes que se articulam e se tensionam no espaço público? Para responder a essa pergunta, os autores definem o espaço público como processo comunicativo que pode dar origem a objetos de estudo e a problemas que emergem no espaço da cultura. “A matéria-prima desse espaço é também sua lei de produção: a interpretação pública da realidade política do mundo da vida” (Bratosin; Tudor, 2021, p.54). Sob esse aspecto, eles destacam que não há espaço público fora da cultura e, por isso, ele está sujeito a interpretação e a se transformar em um produto de interpretações distintas. As práticas interpretativas que configuram o espaço público inscrito na esfera cultural fabricam distinções que individualizam os vínculos e práticas tecidos em contextos diversos e globais.

Sobre esse aspecto, os autores mencionam que a compreensão da comunicação pública e política requer um olhar atento sobre a amplitude dos fenômenos globais recentes, que trazem consequências profundas para as experiências vivenciadas nas esferas públicas de debate, “como a reprodução das fake news, a emergência de novas formas de militância transnacional ou a proliferação (por meio das crises sanitárias, ecológicas, culturais etc.) de fragilidades e vulnerabilidades que contrariam a ordem dos poderes e valores que se dizem democráticos” (Bratosin; Tudor, 2021, p.10).



Após uma minuciosa e detalhada sistematização da configuração do espaço público enquanto processo comunicacional e objeto de pesquisa, os autores desenvolvem um quadro analítico complexo, evidenciando as razões, condições e consequências do ambiente midiático sobre o espaço público e sobre a comunicação pública e política em sociedades pautadas pela busca da justiça. Nessa parte do livro, os autores destacam o papel desempenhado pela midiática nas transformações atuais das relações entre técnica e cultura no campo da comunicação pública e política.

Por fim, na terceira e última parte do livro, Stefan Bratosin e Mihaela Tudor apresentam uma proposta metodológica que favorece uma abordagem cultural de variadas manifestações da comunicação pública e política no espaço público atravessado pela midiática. Nessa proposta metodológica e epistemológica, os autores entendem a comunicação pública e política como uma “produção de sentidos composta por camadas justapostas de expressões, representações e significações nos contextos praticados pelos sujeitos, enquanto seres simbólicos, agênicos em busca de si mesmos” (Bratosin; Tudor, 2021, p.12).

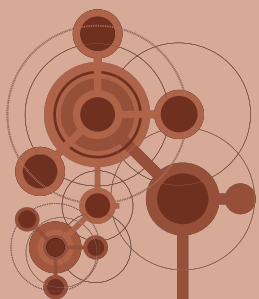
Nas três partes que estruturam a obra, vemos uma preocupação em valorizar uma composição do espaço público que seja favorável à pluralidade e à presença de múltiplas vozes e identidades em interação. A não prevalência das opiniões de especialistas e o compartilhamento de testemunhos, narrativas de si, relatos de experiências vividas, emoções e formas de expressão não normativas é também um ponto sublinhado pelos autores como central para a constituição de uma comunicação pública e política capaz de alinhar interesses individuais e coletivos.

A predileção pela narrativa e pelo relato tem como consequência a legitimação, no debate, da linguagem ordinária como reflexo direto de um conhecimento quase intuitivo fundado sobre a experiência pessoal, mas também como meio cultural de autonomização. (Bratosin; Tudor, 2021, p.42)

A presença das emoções e da ficção na construção do processo de justificação recíproca é algo que acentua os entrelaçamentos entre as esferas políticas e culturais, revelando como a cultura é articuladora dos arranjos que viabilizam as interações e impedem o fechamento prematuro do debate pela multiplicação e diversificação de expressões e formas de vida.

A comunicação pública e política é configurada nesse modelo de espaço público a partir das dinâmicas de comunicação que fundam sistemas e redes de trocas, conectando múltiplas esferas, atores, grupos e demandas, favorecendo a autonomia política no próprio processo de permitir a expressão, circulação e consideração de problemas públicos nomeados e construídos coletivamente. Os aspectos morais dos conflitos são valorizados, assim como a autorrealização e a realização coletiva dos agentes que sustentam seus anseios e ações em busca do reconhecimento social. Nesse cenário, há muitas tensões resultantes da mediática e interseção de vários campos de atividades e saberes. Segundo Stefan Bratosin e Mihaela Tudor, a mediática evidencia como os sujeitos e instituições articulam suas práticas cotidianas com a mídia, apropriando-se de suas lógicas, formatos, rotinas de produção, regras formais e informais. Trata-se de um processo de longo prazo, no qual as instituições e modos de interação na cultura, na política e na sociedade se alteram em função da importância crescente das mídias e seus dispositivos em todos os domínios.

Os autores salientam como a mediática se apresenta como uma dinâmica, como a oferta de novos arranjos que alteram a produção, a circulação e o consumo de informações via racionalidades midiáticas. Assim, o modo de funcionamento das mídias e suas linguagens passam a “ditar” o funcionamento de outros campos de interação social. Mediática não seria o espraiamento de uma racionalidade midiática para outros campos, mas o modo como as lógicas de cada campo passam a se influenciar reciprocamente a partir de uma conexão por circuito (Bratosin; Tudor, 2021). A mediática acontece quando na experimentação e nas dinâmicas de comunicação pública e política emerge um circuito capaz de articular lógicas, fazeres, saberes e ações de diferentes campos, que negociam, atritam e resultam em uma nova lógica de fazer e responder aos desafios sociais e políticos requeridos pelo “comum” de uma comunidade. As performances políticas midiáticas de diferentes atores e esferas podem ser consideradas articulações possíveis por meio de



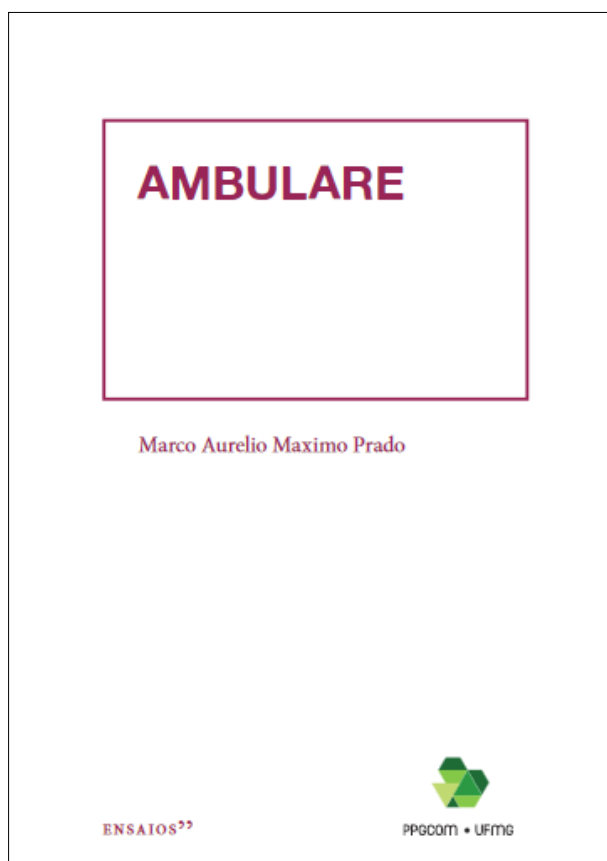
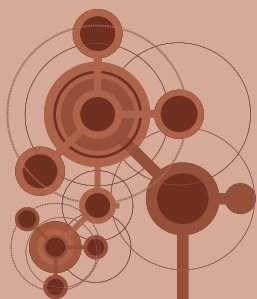
interações que colocam em contato diferentes campos e suas lógicas (governo, Facebook, ruas, instituições, instituições culturais, movimentos sociais etc.).

Um campo, como nos revela Pierre Bourdieu, obedece a regularidades próprias, e os atores que dele fazem parte têm de adaptar-se às situações e códigos de conduta, ou regras que coordenam as ações. Mas quando a mediação entra em jogo, cada campo é interpenetrado pela lógica de outros e permite a criação de arranjos que façam avançar as interações. Enquanto dentro de um campo há frequentemente mais adaptações ao novo, na dinâmica comunicacional há experimentação e invenção a partir do novo. Sempre há regularidades e normas na agência humana e nas suas formas de resistência: a diferença é que, com a mediação, segundo Stefan Bratosin e Mihaela Tudor (2021), é possível criar estratégias e táticas que compõem circuitos diversos de agência, podendo originar algo diferente a partir da recusa às habituais regras do campo ao qual se pertence.

Além disso, discursividades políticas, conversações e elaboração de enunciados geram práticas que desafiam as lógicas dos campos. Pensemos em como a autonomia dos sujeitos pode ser preservada nos circuitos e em como a circulação de seus enunciados nos espaços de troca comunicativa pode estabelecer resistência, insurgência, desentendimento, dissenso e agonismo. De acordo com Bratosin e Tudor, o espaço público e político constituído pelas práticas de mediação nos convida a criar interfaces mais porosas entre o simbólico e o político. Para eles, enquanto ambiente ou contexto do espaço público, a mediação produz mudanças na maneira como a comunicação política atua nas instituições sociais e nas atividades democráticas. Isso significa que a mediação "suscita uma mutação nas mentalidades e comportamentos dos atores políticos e dos públicos, configurando a política como forma simbólica e como jogo de poder atuante sobre as formas de pensar e viver" (Bratosin; Tudor, 2021, p.75).

É na parte final do livro que os autores se dedicam a enfatizar como sua proposta pode contribuir para abordagens teórico-metodológicas que definem processos de comunicação pública e política sob a lógica da cultura, ou seja, a partir de sua interseção com os costumes, as religiões, as representações sociais e mentais transmitidas e sempre reinterpretadas e ressignificadas. A comunicação pública e política se forma nesse processo de apropriações, de renovação de opiniões, crenças, normas de ação e significados. Sob esse aspecto, ela participa das formas de viver de um povo, de uma sociedade ou de um grupo de pessoas. Por isso, no espaço público, "a linguagem, o pensamento mítico-religioso, a ciência ou a arte permitem acesso a diferentes realidades, reforçam regras e muitas vezes desafiam normas que constroem o agir humano a partir de orientações interacionais pré-formatadas e previsíveis" (Bratosin; Tudor, 2021, p.143). As formas simbólicas, afirmam os autores, por seu caráter coletivo, podem, ao mesmo tempo, estabilizar e desestabilizar valores e quadros avaliativos associados ao espaço público, entendido em sua dinâmica complexa de busca por reconhecimento e legitimação.

O destaque conferido pelos autores às formas simbólicas, às crenças, aos afetos e às racionalidades estéticas na análise da comunicação pública e política que constitui o espaço público apoia-se nas interfaces entre as experiências singulares e a manifestação objetivada dessas experiências. Segundo eles, o mundo interior dos sujeitos e a expressão simbólica dessa interioridade, por exemplo quando tomamos o caso da religião, "não estão restritos a um campo particular da interação social e não estão limitadas a um funcionamento que associa o mesmo sentido à mesma realidade, sem distinção contextual". Desta maneira, Stefan Bratosin e Mihaela Tudor reiteram que, na análise da comunicação pública e política do espaço público, as formas simbólicas podem trazer diferenciações, diversidade e agonismo, considerando os acontecimentos e sua problematização a partir de normas estabelecidas e das possíveis fissuras criadas na reprodução dessas normas em configurações comunicacionais variadas.



Marco Aurélio Máximo Prado

Ambulare

PPGCOM – UFMG

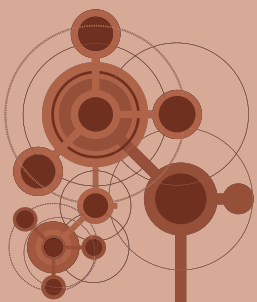
Belo Horizonte, 2018

85 páginas



Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora e mestre em Comunicação pela UFMG.
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem-UFMG).
- Integrante do Grupo de Pesquisa Teorias e Processos da Comunicação (Faculdade Cásper Líbero).
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com



Acolher na escuta, afetar-se na escrita: a hospitalidade no Ambulatório de Transexualidades do Hospital das Clínicas da UFU

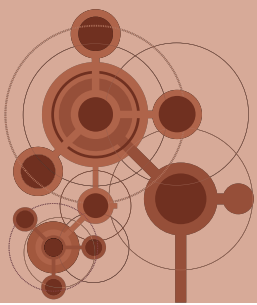
Welcoming by listening, affecting oneself by writing: hospitality at the Transexuality Outpatient Clinic at the Hospital das Clínicas of Federal University of Uberlândia

Acoger en la escucha, afectarse en la escritura: la hospitalidad del Ambulatorio de Transexualidades del Hospital das Clínicas de UFU

O livro *Ambulare*, escrito por Marco Aurélio Máximo Prado, professor do Departamento de Psicologia Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), resulta de sua experiência de pesquisa junto ao Centro de Referência para Atenção Integral em Saúde Transespecífica (Craist). O Craist criou o Ambulatório de Transexualidades no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e lá atende pessoas trans a partir de uma abordagem da despatologização das transexualidades e travestilidades. A obra resulta de um convite para revisitar o diário de campo produzido durante as escutas às pessoas que procuravam o ambulatório, de modo a reelaborar as experiências vivenciadas em palavras, tornando-as não só matéria comunicável, mas também partilhável. Assim, o desafio consistia em abrir espaço para o dizer e para as demandas da alteridade, que narravam suas experiências no contexto de comunicação produzido em um espaço hospitalar, sem tecer julgamentos, classificações e hierarquizações sobre as notas e relatos. O objetivo era assumir um trabalho cuidadoso de diálogo com as lembranças, aproximando o esforço crítico da escrita da ressignificação de episódios e personagens que se apresentam como rostos (Levinas, 1999), como alteridades radicais, (incapturáveis, irrepresentáveis), mas legíveis e apreensíveis em um contexto institucional específico e em modos sensíveis que definem os encontros e os desencontros com as diferenças.

É possível ler a experiência de Prado aproximando-a das reflexões de Judith Butler (2004; 2018; 2020) acerca de uma proposta ética que pensa a justiça a partir das noções de vulnerabilidade, precariedade e ética da responsabilidade. Butler entende a justiça a partir da criação de uma cena de exposição e despossessão: segundo ela, estamos vulneráveis, reféns da alteridade, mas, ao mesmo tempo, experimentamos sensorialmente e moralmente essa alteridade – no próprio processo de nossa constituição como sujeitos. Assim, o livro de Marco Aurélio nos mostra como um sujeito é formado não pelo asseguramento de sua soberania, mas pela relacionalidade, pelas teias de interações que oferecem condições de emergência e realização do sujeito. Para Butler (2015), nossa existência se configura a partir de um gesto político de interpelação, no qual somos instados por alguém a nos apresentarmos (seja pela materialidade da palavra ou do corpo), ainda que essa apresentação seja inesperada e imposta e que sua forma obedeça a normas sociais que nos transcendem e formatam nossos comportamentos.

Marco Aurélio, diante de sujeitos que se expressam a partir das vulnerabilidades mais distintas, sabe também mostrar-se vulnerável diante deles, exposto, aberto a essa chegada de uma alteridade radical, à demanda por escuta e por dignidade. Quero destacar aqui algumas dimensões desse gesto ético e político empreendido pelo autor: sem separar experiência



e escritura, percebo que ele nos propõe percorrer o Ambulatório de Transexualidades no Hospital das Clínicas da UFU para nos tornarmos também participantes de seu gesto de pesquisa. Menos no sentido de buscar verdades e mais no de construir questionamentos, conjecturas, submetendo o relato elaborado ao debate permanente com vários intercessores, sendo colaboradores também dessa pesquisa, agindo como quem constrói, duvida, caminha, reconta.

A escolha da escrita como escuta atenta é enunciada por Marco Aurélio logo no início da obra. Ao posicionar-se nos corredores de uma instituição hospitalar, que frequentemente aponta os desviantes como doentes e suas escolhas como problemas a serem “curados”, ele constrói um limiar no qual pode acolher as pessoas e suas demandas: “Escolhi ficar entre os corredores de um conjunto de ações repleto de vida, que se reinventam a cada dia na insalubridade do cotidiano brasileiro” (Prado, 2018, p.17).

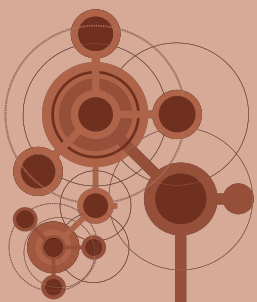
Como a alteridade emerge no Ambulatório? Como lidar com as diferentes demandas, corporeidades e temporalidades de quem chega buscando amparo? Emmanuel Lévinas (1999) revela como a subjetividade está sempre à espera e à escuta de uma demanda endereçada pelo outro. O tempo da espera é também o tempo da contemplação e do acolhimento de uma alteridade estrangeira: sua chegada, seu chamado e seu apelo produzem uma ruptura no presente daquele que escuta, impedindo-o de prosseguir e compelindo-o a elaborar uma resposta, a assumir uma responsabilidade. Assim, poderíamos dizer que é o outro que traz consigo o tempo futuro. “O outro, ao se aproximar, abala, inicialmente, a corporeidade do sujeito. Na aproximação do outro humano inicia-se a constituição da subjetividade” (Ribeiro, 2016, p.55).

Cada história contada em *Ambulare* é uma narrativa que revive o contato com alteridades plurais, em temporalidades descontínuas, renovadas pelo resultado de conversas únicas, de escutas sensíveis e da criação de um ambiente favorável e seguro para o florescimento de formas de vida. Os relatos feitos por Marco Aurélio revelam que é vital compreendermos a afirmação de que perceber o outro é acolhê-lo e responder a ele, em uma atitude de escuta e contemplação que requer outra temporalidade, distendida, desacelerada, desprovida de julgamento prévio. As cenas de escuta mostram como Marco Aurélio foi deslocado pelas demandas trazidas pelas pessoas trans, exigindo uma reorientação em direção à busca de condições para ir em seu auxílio. Como ele mesmo afirma:

Minha chegada no Craist foi como um pesquisador da UFMG, mas aos poucos fui assumindo a vida do Craist como parte do meu olhar, das minhas escutas e da minha prática. Fui eu sendo um pouco ambulatório, ou seja, um lugar de cuidado, de socorro, de inquietudes e de paradoxos de mim mesmo. Eu, ambulare! (Prado, 2018, p.26)

É possível perceber como, em cada história relatada, aquelas e aqueles que demandam escuta sofrem e existem em um contexto praticado e em uma temporalidade específicos, marcados por vulnerabilidades que oscilam e se transformam a depender dos recursos (materiais, emocionais, culturais, políticos) que têm à mão para produzir arranjos que levarão à resposta desejada, ou à resposta possível. O gesto adotado por Marco Aurélio é de “acolhimento, abertura, permitindo ser habitado momentaneamente pelo outro: reconhecer o outro enquanto totalmente outro, e ainda assim acolhê-lo tão irrestritamente, falando junto a ele, com ele” (Ribeiro, 2016, p.48). Ele decidiu posicionar-se com certa distância, mas criando as condições da vizinhança, abertura de passagens do eu ao outro, instaurando um “sentir com” que revela uma exposição sem limite àquele que chega. “Então, cheguei no Craist e iniciei com meu olhar a observar todos os pequenos trejeitos de todas as pessoas ali presentes. Tudo estava sob o julgo de meu olhar como se fora aquelas máquinas de escanear corpos onde tudo, absolutamente todo movimento, me interessava” (Prado, 2018, p.25).

Para Butler (2017), desafiar esse olhar que tudo deseja classificar e possuir, questionando as convenções e normas configura um movimento de afastar-se do “si mesmo”: a reflexividade sobre o “eu mesmo” é incitada através de um chamado, uma interpelação. Só que a interpelação aqui ganha caráter relacional: uma resposta ética diante dos outros e uma teoria da responsabilidade. Despossessão e estrangeiridade constituem nossa conexão ética com os outros: nossa agência e



responsabilidade emergem de nossa vulnerabilidade e exposição a uma interpelação que não esperamos e que nos solicita, distanciando-nos de nós mesmos.

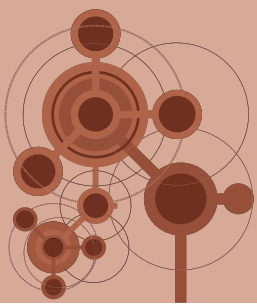
Um trânsito entre vários eus! Fui ao ambulare, virando ambulatório: pernas que viram paredes, braços que viram salas, cabeça que vira equipe, pensamentos que viram do avesso. Fui assumindo que a materialidade das ações era a minha grande questão. Que se eu queria pensar a despatologização, o fim do pensamento diagnóstico, a não classificação e suas consequências, eu deveria fazer isso na materialidade do cuidado e não no discurso dos bem-aventurados. E dessa forma, paulatina e vagarosa, fui me transformando em ambulare, esse andar livre e desorganizador. Me revirei do avesso, abrindo os meus corredores como aquela enorme passarela por onde caminham vidas dissidentes o tempo todo. (Prado, 2018, p.27)

No encontro ético, o outro não é nomeado, controlado ou reduzido a um conceito, pois todo contato que se reduz a ver, apreender, conhecer, reconhecer e entender é pautado pela necessidade de adequação e redução da complexidade, para transformar o estranho em familiar. Os vínculos construídos nos relatos de *Ambulare* mostram que a relação primordial com outro visa acessá-lo em sua estranheza: ela é feita na linguagem, pois requer uma resposta ao outro diante de seu sofrimento, de sua demanda irrecusável. Mas essa escuta e essa resposta não se organizam através de um modelo de conversação ou diálogo pautado pelo consenso, pois Marco Aurélio revela que quando atende ao chamado do outro, sua identidade também se constitui: não se trata de uma relação de dominação ou de apreensão cognitiva e classificação da diferença alheia (reduzindo-a aos esquemas tipificadores e representacionais que nos permitem dominar o universo das coisas e dos seres viventes), mas de uma relação de responsabilidade. Responder ao outro é tornar-se responsável por ele, atender a seu comando, mantendo a assimetria e o distanciamento que impedem que o apelo seja transformado em uma busca pela redução do outro àquilo que achamos que ele deveria ser.

É sob esse aspecto que o livro *Ambulare* não lida apenas com a questão da representação de um outro que está em busca de si mesmo, mas também com o deslocamento vivenciado pelo pesquisador, que precisa desligar-se de sua individualidade para, em resposta ao clamor do outro, produzi-la de fato. Marco Aurélio inventa uma posição enunciativa que faz vizinhança com aqueles que chegam ao ambulatório para conversar com outras perspectivas e vozes, transformando depois a escritura em forma de produção de espaço ético, político e epistemológico de descobertas. Com isso, ele nunca teve de abrir mão de sua capacidade crítica, mantendo-se a distância e recusando uma proximidade coisificante com uma realidade que sabia não ser a sua.

Mas como restituir a experiência na escritura? A presença dos corpos na sala de espera do ambulatório, sua gestualidade, nervosismo, apreensões, alegrias, relatos e dores. Marco Aurélio nos oferece uma descrição densa, detalhada, de fatos, contextos, sentimentos e vidas, pois, em vez de enraizar as palavras dos sujeitos em uma experiência coletiva ou de traduzi-las em um sentido que lhes seria próprio, ele enfatiza as circunstâncias de sua enunciação, a maneira como se tornavam presentes e se apropriavam de noções e discursos com os quais não se identificavam, respeitando o estilo, o ritmo e a tonalidade de seus discursos (Rancière, 2017). O posicionamento ético adotado por Marco Aurélio no livro prioriza o cuidado em evitar a linguagem classificatória, problematizando os efeitos de nossa escrita sobre as subjetividades e posições sociais dos atores estudados. Articular a voz dos sujeitos da pesquisa na escrita requer descrever e fabular criticamente as situações, os contextos de emergência e a apreensão sensível das demandas, considerando que no contexto de um hospital tudo é diagnosticado, classificado, descrito e tratado em busca de soluções objetivas.

Dar vida a um personagem é escolher para ele uma linguagem, um ponto de vista, um modo de olhar e se apropriar do mundo. Contudo, nesse mesmo gesto de abertura ao outro implicado na construção de um universo ficcional pode haver também traços de autoritarismo, especialmente quando se trata de representar personagens que, pela sua condição, não conseguem garantir para si um lugar de fala socialmente reconhecido. (Ribeiro, 2016, p.81)



O gesto ético da escrita de *Ambulare* envolveu um constante autoquestionamento e reflexividade: quase um pensar contra si para encontrar um meio de despatologizar o próprio pensamento em ato:

Eu, ambulare, me permitiu esse pensar contra meus próprios pensamentos. Eu, ambulare, me trouxe cotidianamente o contrário de mim mesmo. Eu, ambulare, aqui assume esse meu outro eu, uma parte desse que vos escreve e que pensa contra si, contra suas formas de pensar, na oposição das estruturas do seu próprio pensamento. (Prado, 2018, p.27)

O esforço na escrita de *Ambulare* foi adotar um ponto de vista não para reencontrar o já sabido, mas para questionar o comumente aceito. Questionar-se está no centro da análise e do gesto produtor da escrita. Com sua escrita o pesquisador cria um mundo, organiza, constrói, fabrica, articula em espiral as temporalidades experimentadas com o tempo da escritura. Por fim, o livro nos revela que escrever, responder ao outro através da escrita, nos torna responsáveis por criar um mundo fabulado que percorremos e habitamos, acolhendo os estrangeiros. Mas, ao mesmo tempo, alteramos a norma que define legibilidades, legitimidades, corporeidades e modos de apreensão do outro em condições de justiça. *Ambulare* mostra-nos que a exposição à alteridade é a única maneira de conhecermos quem somos, de construir e habitar juntos espaços e tempos nos quais a justiça não se reduz à norma, mas aceita as experimentações e os possíveis da (re)existência.

REFERÊNCIAS

BUTLER, J. *Caminhos divergentes*. São Paulo: Boitempo, 2017.

BUTLER, Judith. *Corpos em aliança*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

BUTLER, Judith. *Precarious life*. London: Verso, 2004.

BUTLER, Judith. *Quadros de guerra: quando a vida é passível de luto?* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

BUTLER, Judith. *Relatar a si mesmo*. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

BUTLER, Judith. *The force of non-violence*. London: Verso, 2020.

LÉVINAS, Emmanuel. *Alterity and transcendence*. New York: Columbia University Press, 1999.

RANCIÈRE, Jacques. *Les bords de la fiction*. Paris : Éditions du Seuil, 2017.

RIBEIRO, Gustavo. *O drama ético na obra de Graciliano Ramos*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2016.

Texto recebido em 29.04.2022 e aprovado em 02.05.2022

