

Roseane Andrelo
Maria Eugênia Porém
Maria Teresa Miceli Kerbauy
Organizadoras

Comunicação organizacional e interdisciplinaridade

as interfaces possíveis



Este livro é o resultado de um trabalho coletivo em prol da inegável interdisciplinaridade vigente nos estudos em Comunicação Organizacional. Com o mundo tendo passado por uma pandemia, pelas mídias sociais digitais assumirem um papel cada vez mais central na sociedade, pela existência de avanços e retrocessos na regulamentação das tecnologias de informação e comunicação e pelo relacionamento entre organizações e públicos assumir novas configurações e novos desafios, cabe refletir sobre como caminham as pesquisas científicas sobre a comunicação organizacional. Nesse sentido, o presente livro tem como objetivo trazer contribuições teórico-metodológicas e epistemológicas que contribuam com a área da Comunicação Organizacional, seja ao problematizar a neutralidade do campo científico ou ao trazer pistas para pensar nas interfaces possíveis, entre elas, a educação, administração, ciências sociais, psicologia social e análise do discurso.

Comunicação organizacional e interdisciplinaridade

as interfaces possíveis

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor

Paulo Cesar Miguez de Oliveira

Vice-reitor

Penildon Silva Filho



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diretora

Susane Santos Barros

Conselho Editorial

Alberto Brum Novães

Angelo Szaniecki Perret Serpa

Caiuby Alves da Costa

Charbel Niño El-Hani

Cleise Furtado Mendes

Evelina de Carvalho Sá Hoisel

Maria do Carmo Soares de Freitas

Maria Vidal de Negreiros Camargo



O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES - Código de Financiamento 001)

ROSEANE ANDRELO
MARIA EUGÊNIA PORÉM
MARIA TERESA MICELI KERBAUY

Organizadoras

Comunicação organizacional e interdisciplinaridade

as interfaces possíveis

Salvador
Edufba
2023

2023, autores.

Direitos para esta edição cedidos à Edufba. Feito o Depósito Legal.
Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de
1990, em vigor no Brasil desde 2009.

Coordenação editorial
Cristovão Mascarenhas

Capa e projeto gráfico
Rodrigo Oyarzábal Schlabit

Coordenação gráfica
Edson Nascimento Sales

Revisão e normalização
Ruth Neves Santos
Beatriz Marques Sacramento

Coordenação de produção
Gabriela Nascimento

Arte da capa
Freepik.com

Sistema Universitário de Bibliotecas - UFBA

C741 Comunicação organizacional e interdisciplinaridade: as interfaces possíveis /
Roseane Andrelo, Maria Eugênia Porém, Maria Teresa Miceli Kerbauy
(organizadoras). - Salvador : EDUFBA, 2023.
231 p. :il.

ISBN: 978-65-5630-542-4

1. Comunicação nas organizações - Pesquisa - Aspectos sociais - Aspectos políticos. 2. Redes sociais on-line - Aspectos políticos. 3. Relações públicas. 4. Mulheres - Emprego - Aspectos sociais. 5. Mulheres na comunicação de massa. I. Andrelo, Roseane. II. Porém, Maria Eugênia. III. Kerbauy, Maria Teresa Miceli. IV. Título.

CDU - 659.4

Elaborada por Geovana Soares Lira CRB-5: BA-001975/O

Editora afiliada à



Editora da UFBA

Rua Barão de Jeremoabo, s/n - *Campus* de Ondina
40170-115 - Salvador, Bahia / Tel.: +55 71 3283-6164
www.edufba.ufba.br / edufba@ufba.br

SUMÁRIO

9 **Apresentação**

RICARDO FERREIRA FREITAS

Parte I

15 **Constituição Comunicativa das Organizações:
uma abordagem interdisciplinar da comunicação
organizacional**

MARIANA CARARETO, GISELLE COSTA E TERESA RUÃO

35 **Inovação sob a perspectiva relacional da comunicação
organizacional**

MARIA EUGÊNIA PORÉM, MICHELLE MOREIRA BRAZ, TAYNARA
FERRAREZI DE CARVALHO E KAREN TEROSSI

53 **Análise de enquadramento e pesquisa em comunicação
organizacional**

DANILO ROTHBERG, VINÍCIUS LAURIANO FERREIRA E ARESSA JOEL
MUNIZ

75 **Comunicação organizacional, relações públicas e
controvérsias científicas: a construção da ciência a
partir de Bruno Latour**

DANIEL REIS SILVA

Parte II

97 **Estratégias abusivas de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**

DIEGO WANDER DA SILVA E RUDIMAR BALDISSERA

113 **Ecossistema da influência digital: intersecções com a área de comunicação organizacional**

CAROLINA FRAZON TERRA

133 **As relações públicas educativas na prevenção de crises de imagem em redes sociais digitais**

FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA E ROSEANE ANDRELO

Parte III

155 **Violências contra mulheres no ambiente de trabalho: um problema de gênero e comunicação**

MARIA APARECIDA FERRARI, RAQUEL CABRAL, LORENA DE ANDRADE TRINDADE E MILENE ROCHA LOURENÇO LEITZKE

179 **Comunicação organizacional e construção da cidadania: um estudo sobre os direitos das mulheres e a comunicação digital**

MARIANA ALARCON DATRINO, ALANA NOGUEIRA VOLPATO E CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO

199 **A ordem do dia: a qualidade da deliberação entre parlamentares e internautas sobre a Reforma da Previdência no Brasil**

MARIA TERESA MICELI KERBAUY E PEDRO LUIS BUENO BERTI

223 **Sobre os autores**

APRESENTAÇÃO

Este livro é o resultado de um trabalho coletivo em prol da inegável interdisciplinaridade vigente nos estudos em comunicação organizacional. Desde a década de 1990, este campo científico manifesta diversas abordagens e enfoques teórico-metodológicos interseccionais, contudo, Curvelo enfatizou, em 2009, que ainda uma parcela significativa das pesquisas até então era “um instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisa ser gerenciado e conduzido profissionalmente”. Mais de uma década após tal citação, nós testemunhamos o advento impetuoso das mídias sociais digitais, novas configurações políticas e uma desoladora pandemia. Ademais, o mundo perpassa o vai e vem de avanços e retrocessos na regulamentação das tecnologias de informação e comunicação em consonância aos novos desafios das organizações em relacionamento com seus públicos. Diante de tais conjecturas pujantes, cabe refletirmos aqui sobre os caminhos das pesquisas científicas acerca da comunicação organizacional em interface com as áreas, tais como educação, ciências sociais, administração, psicologia social, linguística, dentre outras.

Na primeira parte desta obra, manifestam-se os trabalhos com ensejos epistemológicos. De partida, Mariana Carareto, Giselle Costa e Teresa Ruão se debruçam sobre uma discussão teórica da diversidade de conceitos e teorias articuladas na própria trajetória científica da comunicação organizacional, a partir de três principais referências: a Escola de Montreal, a Teoria dos Sistemas Sociais e o Modelo dos Quatro Fluxos. Na sequência, Maria Eugênia Porém, Michelle Moreira Braz e Taynara Ferrarezi de Carvalho e Karen Terossi discutem acerca da inovação nos estudos de comunicação

organizacional à luz de uma perspectiva relacional, visando um debate crítico da permeabilidade dessa temática como categoria central da sociedade e nas suas mais diversas formas de expressão.

Ainda neste âmbito, Danilo Rothberg, Vinícius Lauriano Ferreira e Aressa Joel Muniz examinam como a metodologia de análise de enquadramento foi incorporada de maneira produtiva em estudos de comunicação organizacional, tendo em vista um levantamento de pesquisas em periódicos de circulação internacional no eixo temático entre movimentos sociais e organizações. Já o trabalho de Daniel Reis Silva tensiona um projeto de recapitulação e da apropriação de uma linha de trabalhos do teórico Bruno Latour a partir da década de 1970, no caso, os aspectos sociais das controvérsias científicas.

Na segunda parte, os trabalhos se orientam para reflexões a respeito dos múltiplos enfrentamentos das organizações nas ambiências digitais. Diego Wander da Silva e Rudimar Baldissera problematizam as estratégias abusivas de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, a partir das tomadas de posição empregadas pelo iFood com o intuito de desmobilizar reivindicações de entregadores. Com base em pesquisa bibliográfica e exploratória, Carolina Frazon Terra, por sua vez, realiza um mapeamento de potenciais influenciadores para uma marca, levando em consideração o ecossistema de influência organizacional digital.

Adiante, Fernanda Terezinha de Almeida e Roseane Andrelo articulam possíveis contribuições das relações públicas educativas para o relacionamento das organizações com seus empregados, tendo como recorte investigativo olhares para a presença dessas organizações nas redes sociais digitais.

Na terceira e última parte deste livro, os trabalhos se direcionam para estudos sobre cidadania, direitos humanos e representação política. Inicia-se, no caso, com o trabalho de Maria Aparecida Ferrari, Raquel Cabral, Lorena de Andrade Trindade e Milena Rocha Lourenço Leitzke sobre as violências contra as mulheres no ambiente de trabalho, a partir do caso específico de agressão sofrida pela procuradora Gabriela Samadello Monteiro de Barros. Em consonância, Mariana Alarcon Datrino, Alana

Nogueira Volpato e Caroline Kraus Luvizotto refletem sobre as dinâmicas da comunicação organizacional, bem como seu impacto na construção de sentidos sobre os direitos das mulheres no ambiente digital, tendo como objetos o Movimento de Mulheres Camponesas (MMC), de origem popular, e o Movimento Mulher 360° (MM360), de caráter corporativo. Por fim, Maria Teresa Miceli Kerbaui e Pedro Luis Bueno Berti investigam as características das discussões entre parlamentares realizadas na Câmara dos Deputados e, de forma comparativa, tais debates já promovidos por internautas nas páginas oficiais das duas instituições no Facebook a respeito da PEC nº 6/2019, que prevê a Reforma da Previdência.

Com o objetivo de justamente fomentar a pluralidade de perspectivas investigativas e objetos, a presente obra empenhou-se num esforço de enredar múltiplos olhares tão característicos da autonomia e solidariedade científica.

Boas leituras!

Prof. Dr. Ricardo Ferreira Freitas

Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP)

Referências

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 109-114, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012>. Acesso em: 19 ago. 2022.

Parte 1

CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

MARIANA CARARETO
GISELLE COSTA
TERESA RUÃO

Introdução

Diante das características que marcam a trajetória científica do campo da comunicação, este trabalho tem como objetivo discutir a presença estrutural da interdisciplinaridade na abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), identificando os pensamentos de interseção disciplinar que compõem o entendimento das organizações como fenômenos constituídos pela comunicação.

Para isso, apresenta-se uma exploração e discussão teórica com a demonstração da diversidade de conceitos e teorias envolvidas na trajetória científica da comunicação organizacional e na construção da abordagem por meio de suas três principais escolas de pensamento: a Escola de Montreal, a Teoria dos Sistemas Sociais e o Modelo dos Quatro Fluxos,

as quais, cada uma à sua maneira, compreendem as organizações como construções sociais formadas e sustentadas pela comunicação.

Considerando este questionamento: como a interdisciplinaridade está presente na Constituição Comunicativa das Organizações? A discussão proposta neste capítulo possibilita uma reflexão para percebermos que a CCO buscou na interdisciplinaridade caminhos para a consolidação de um paradigma que reposiciona a ideia de organização por meio do pensamento comunicacional devido aos diversos e complexos processos interacionais existentes e agentes na realidade do contexto organizacional.

Características interdisciplinares da comunicação organizacional

Enquanto campo científico, as ciências da comunicação possuem, assim como as diversas áreas do conhecimento, características que marcam sua trajetória científica no âmbito do ensino e da pesquisa. Aliás, suas especificidades proporcionam grandes vantagens para seu desenvolvimento, mas também desafios, sobretudo ao compreendermos que a comunicação constitui-se como um campo interdisciplinar. Segundo França (2001, p. 6), “estudos ou campos interdisciplinares referem-se à emergência de novas temáticas que começam a ser estudadas a partir do referencial das áreas já constituídas”. Nesse sentido,

os estudos da comunicação claramente se originaram do aporte de diversas disciplinas; as práticas comunicativas suscitaram o olhar - e se transformaram em objeto de estudo das várias ciências. Sua natureza interdisciplinar, fundada no cruzamento de diferentes contribuições, é indiscutível. (FRANÇA, 2001, p. 7)

Essa interdisciplinaridade, por um lado, é vista como um problema devido à amplitude de perspectivas proporcionadas ao objeto de estudo e construção metodológica da comunicação diante da relação e possibilidades de análise a partir de diversas disciplinas das ciências sociais.

(HOHLFELDT; MARTINO; FRANÇA, 2001) Por outro lado, é pela interdisciplinaridade que a comunicação encontra caminhos para sua consolidação e proposição de novas perspectivas teóricas e metodológicas específicas com os olhares da área. Como afirma França (2001, p. 8), a interdisciplinaridade deve ser vista como:

[...] um estado transitório - falamos de um trabalho ou estudo interdisciplinar, que é pontual, datado; também, em alguns momentos, de um campo interdisciplinar, sobre uma temática que atrai várias contribuições. Mas se este é duradouro, se o intercâmbio das tendências começa a criar frutos, se a troca começa a deitar raízes e criar tradições, ela deixa seu estado interdisciplinar e dá origem a uma nova disciplina.

Assim, reconhecendo que os estudos comunicacionais atravessam e estão permeados por disciplinas das humanidades, compreendemos a importância da interdisciplinaridade para a formação do pensamento científico da comunicação. Nesse encontro, é possível identificar, como ponto central para os estudos do campo, o interesse nos processos comunicacionais, suas dimensões e características como base das relações e práticas sociais. Ou seja, essa característica resulta da compreensão de que a comunicação é estruturante da sociedade e, portanto, as diversas esferas sociais têm na comunicação sua essência e existência. (BRAGA, 2018)

Esse olhar, consolidado a partir de estudos interdisciplinares, trouxe uma dimensão essencial para a definição do campo da comunicação e, mais especificamente, para a comunicação organizacional, campo científico autônomo que estuda os fenômenos comunicativos no contexto das organizações. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016)

A construção da comunicação organizacional, enquanto campo científico, perpassou por trajetórias conceituais interdisciplinares para sua constituição, orientadas por contextos sócio-históricos, os quais proporcionaram momentos metodológicos e epistemológicos diferentes a partir da contribuição das ciências sociais: da sociologia, antropologia, ciência política, psicologia, linguística, administração, entre outras. (RUÃO, 2016)

Essa interação entre disciplinas revelou a complexidade da constituição de uma organização diante da relevância da comunicação, demonstrando uma mistura eclética de abordagens, teorias e metodologias, fruto da conexão entre as diferentes áreas de conhecimento. (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2020) Exemplo disso, é o trajeto teórico da comunicação organizacional, representado por quatro principais paradigmas de investigação: positivista, interpretativo, crítico e dialógico. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016)

O paradigma positivista, também nomeado normativo ou funcionalista, tem como perspectiva a função da comunicação para os resultados organizacionais, preocupando-se com a transmissão da informação e a persuasão para conquistar lealdade. (RUÃO, 2016) Essa abordagem considera a normatização dos fenômenos comunicativos e encara as organizações como fins instrumentais, desconsiderando outros fins como participação, envolvimento e motivação. (DEETZ, 2001; REDDING; TOMPKINS, 1988; SCHOCKLEY-ZALABAK, c2012; TAYLOR, c1993) Assim, a visão transmissionista entende a comunicação como uma relação de causa e efeito por pensá-la como um instrumento de controle em que o fluxo de comunicação é linear, ou seja, um fluxo em que receptores reagem de forma previsível e passiva aos estímulos do emissor-organização. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016)

Nesse paradigma, as organizações são vistas como naturais e abertas à descrição, à predição e ao controle, sendo os seus estudos, segundo Mumby e Stohl (1996), marcados pelo “princípio da racionalidade”. Entre os anos 1960 e 1970, esse paradigma entra em declínio devido ao fato de ser determinista, reducionista, preditivo e empírico, o que se torna alvo de discussão. Assim, a necessidade de distanciar os estudos da comunicação organizacional da gestão e de considerar o holismo, ao invés do atomismo, da causalidade dinâmica e o unidirecional, impulsiona o surgimento de outras perspectivas. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016)

Nesse momento, ganha força o paradigma interpretativo, que passa a olhar as organizações como espaços sociais simbólicos e plurais de compartilhamento de valores, práticas e significados. Essa perspectiva insere

as organizações como fenômenos comunicativos, entende que a comunicação constrói significados a partir das conversas, normas, histórias, processos organizacionais etc. Nesse paradigma, as organizações são referenciadas pelas partilhas de valores, práticas e significados, assumindo a comunicação um papel subjetivo e socialmente construído. Dessa forma, a comunicação organizacional ajuda na tomada de decisão, age na cultura e cria a interação humana. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016)

Diante disso, o paradigma crítico, com influência da Teoria Crítica, insere-se como uma trajetória científica da comunicação organizacional, diante das investigações que pensam sobre as disputas e relações de poder nas organizações, espaços políticos permeados por jogos de interesses, dominação, conflitos e assimetrias. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016) Essa perspectiva entende que o exercício de poder produz efeitos na construção de sentidos e identidades estimulada pelo processo da comunicação organizacional com consequências políticas de domínio e controle. (MUMBY; STOHL, 1996; RUÃO, 2016)

Essas preocupações originam o trajeto do paradigma dialógico, o qual, diante das assimetrias e das relações de poder e resistência nas organizações, concentra-se nos processos relacionais micropolíticos das organizações. Por esse entendimento, as principais discussões envolvem perspectivas feministas e radicais em relação ao lugar ocupado pelas mulheres, à marginalização racial e silenciamento das minorias nas organizações diante da ação comunicacional. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016)

Como resultado da trajetória científica da área, esses paradigmas originam-se em contextos marcados por pensamentos científicos situados social e historicamente. É a partir dessa construção científica que o campo da comunicação organizacional consolida-se como uma área de estudos atrelada à dinâmica das organizações para compreensão dos processos “[...] de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”. (MUMBY, 2001, p. 586 apud RUÃO, 2016, p. 17) Dessa forma, os

paradigmas, a partir de olhares interdisciplinares, proporcionaram perspectivas conceituais que permitiram construir um olhar da comunicação organizacional como fenômeno estruturante das organizações.

Constituição comunicativa das organizações

A comunicação organizacional, a partir de sua trajetória científica e interdisciplinar, trouxe uma importante contribuição para a conceituação das organizações a partir do fenômeno comunicacional. Ao refletirmos sobre o que são as organizações, é possível percorrer por diversas conceituações da literatura científica da economia, direito, filosofia, antropologia, sociologia, administração. No entanto, os desenvolvimentos teóricos da comunicação organizacional permitiram constatar as organizações como fenômenos complexos que não são definidos apenas por funções, processos e objetivos, mas, também, por uma trama de fatores que envolvem poder, identidade, gênero, ideologia, etnia, cultura etc. (KOSCHMANN, c2012)

Diante de tal trama, a comunicação organizacional propõe a conceituação de organizações pela perspectiva dos fenômenos comunicativos no contexto organizacional. (RUÃO, 2016) Para isso, partimos do entendimento da comunicação como:

[...] um processo complexo de criar e negociar continuamente os significados e interpretações que moldam nossas vidas. Os estudiosos chamam isso de visão constitutiva da comunicação porque a comunicação literalmente ‘constitui’ ou ‘compõe’ nosso mundo social.¹ (KOSCHMANN, c2012, p. 2, tradução nossa)

Nesse sentido, as organizações são vistas como construções sociais constituídas por diferentes valores, visões, motivações, competências e não como “[...] estruturas neutras que existem à parte da atividade humana...

1 Texto original: “[...] a complex process of continually creating and negotiating the meanings and interpretations that shape our lives. Scholars call this a *constitutive view of communication* because communication literally ‘constitutes’, or ‘makes up’ our social world”.

elas são as manifestações visíveis da atividade humana, de comunicação”.² (KOSCHMANN, c2012, p. 3, tradução nossa)

Na trajetória científica da comunicação organizacional, esse olhar proporcionou o amadurecimento teórico da área com a importante abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO). (SOTRINI, c2014) O ponto de partida dessa perspectiva é marcado após a publicação do artigo “The Communicative Constitution of Organizations” de McPhee e Zaig (2009). A constituição comunicativa enxerga as organizações a partir de suas diversas de manifestações comunicacionais (SCHOENE-BORN, 2011), compreendendo

[...] que se a comunicação é de fato constitutiva da organização, ela não pode ser considerada simplesmente um dos muitos fatores envolvidos na organização, e não pode ser meramente o veículo para a expressão de ‘realidades’ preexistentes; em vez disso, é o meio pelo qual as organizações são estabelecidas, compostas, projetadas e mantidas. Consequentemente, as organizações não podem mais ser vistas como objetos, entidades ou ‘fatos sociais’ dentro dos quais ocorre a comunicação. As organizações são retratadas, em vez disso, como realizações contínuas e precárias realizadas, experimentadas e identificadas principalmente - se não exclusivamente - nos processos de comunicação.³ (COOREN et al., 2011, p. 1150, tradução nossa)

Como observaram e apresentam Putnam e Nicotera (c2009), a noção de “Constituição Comunicativa da Organização” tem uma variedade de raízes teóricas, entre elas a Teoria dos Atos de Fala (AUSTIN, 1962; SEARLE, 1969);

2 Texto original: “[...] organizations are never just neutral structures that exist *apart* from human activity...they are the visible manifestations *of* human activity, *of communication*”.

3 Texto original: “[...] if communication is indeed constitutive of organization, it cannot be considered to be simply one of the many factors involved in organizing, and it cannot be merely the vehicle for the expression of pre-existing ‘realities’; rather, it is the means by which organizations are established, composed, designed, and sustained. Consequently, organizations can no longer be seen as objects, entities, or ‘social facts’ inside of which communication occurs. Organizations are portrayed, instead, as ongoing and precarious accomplishments realized, experienced, and identified primarily - if not exclusively - in communication processes”.

Teoria das Regras (CUSHMAN, 1977); Teoria de Sistemas (LUHMANN, 1995); Etnometodologia (GARFINKEL, 1967); Fenomenologia (HUSSERL, 1964, 1976; SCHUTZ, 1967); Análise de Conversação (SACKS; SCHEGLOFF; JEFFERSON, 1974); Análise de Quadros (GOFFMAN, 1959); Análise Crítica do Discurso (FAIRCLOUGH, 1995); Estruturação (GIDDENS, 1984); Semiologia (BARTHES, 1954/1967); Teoria Narrativa (GREIMAS, 1987); e Teoria Crítica. (DERRIDA, 1988; FOUCAULT, 1972; HEIDEGGER, 1959)

Assim, a visão da abordagem é que a linguagem, o discurso e todo o processo de comunicação são fundamentais para reposicionar a noção de ser e agir das organizações (COOREN et al., 2011), considerando que os processos de comunicação permeiam e estruturam o modo como elas se organizam e se constroem como entidade. (PUTNAM; NICOTERA, 2010) Apesar de existirem diferentes perspectiva dentro da CCO, esse olhar é representado e orientado, segundo Cooren e demais autores (2011), por seis premissas, são elas:

- A abordagem tem como foco os eventos comunicacionais, não apenas linguagem e discurso, mas também as interações que envolvem o contexto organizacional;
- Os estudos da CCO consideram as diversas formas de comunicação como um processo contínuo, dinâmico e interativo na constituição das organizações;
- A CCO pensa a comunicação como um fenômeno coconstruído e coorientado por produzir continuamente e de forma compartilhada entre atores os significados organizacionais;
- Os eventos comunicativos, segundo a abordagem por vários agentes e em diferentes contextos, momentos e intenções;
- Os eventos de comunicação que constituem as organizações incluem as interpretações de conversas, as relações de poder, as características dos ambientes, os corpos, os documentos, as estratégias e todos os elementos que existem na realidade organizacional;
- Os estudos da CCO concentram-se nas diversas ações comunicacionais que envolvem a constituição das diversas formas organizacionais.

As seis premissas representam uma forma para pensar como os vários processos e manifestações comunicacionais constroem e organizam os sistemas organizacionais ao produzirem significados para sua existência. Esse é o entendimento central da Constituição Comunicativa das Organizações, que se consolida e é representada por meio de três principais escolas de pensamento com bases epistemológicas distintas: a abordagem do Modelo de Quatro Fluxos, influenciada pela Teoria da Estruturação de Giddens e proposta por Robert McPhee; a abordagem baseada na Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann; e a abordagem da Escola de Comunicação Organizacional de Montreal.

Escola de Montreal

Perspectiva teórica que se origina na comunicação organizacional, a Escola de Montreal tem início num programa de doutorado da Universidade Montreal em 1987, tendo como influências filósofos como Derrida, Latour, Ricouer e Greimas. (BRUMMANS et al., 2014) Representada por James Taylor, esse modelo reúne teorias linguísticas, interpretativas e críticas para argumentar que a comunicação é o local e a manifestação da organização (BISEL, 2010), sendo a organização uma realidade construída, resultado do processo de comunicação, dependendo a sua existência da construção do sentido simbólico pela interação. (TAYLOR, 1993) Taylor também vai buscar, no sistema informático e na inteligência artificial, argumentos para defender a automatização organizacional.

Nesta escola, a comunicação concentra-se na relação dinâmica entre conversação, texto e organização. (BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017; PUTNAM; MUMBY, 2014) Isto é, a comunicação não está mais contida em uma organização ou em algo que a produz; em vez disso, a organização pode ser encontrada na forma como as diversas conversas organizacionais ocorrem e são interpretadas (PUTNAM; FAIRHURST, 2015), mas também se desenvolve material e socialmente. Assim, a organização é definida como uma rede interligada de processos de comunicação, em que é preciso olhar tanto para a dimensão da entidade social quanto para o fenômeno processual. (SCHOENEBORN et al., 2014; TAYLOR, 1993)

Para Taylor (c1993), a organização é um conjunto de relações transacionais mediadas pela interação e estabelecidas pelo compromisso mútuo, sendo a comunicação uma supraestrutura que torna as mensagens “componentes funcionais”. Em sua visão, a organização e a comunicação são bimodais, isto é, a comunicação organiza e a organização comunica. Por isso, as organizações não se constituem apenas pelas ações individuais articuladas pela comunicação, mas pela dinâmica de toda a realidade que a envolve. (TAYLOR, c1993) Assim sendo, essas transações permitem uma variada ordem de atuantes, seja individual, coletiva, humanos e não-humanos. (BRUMMANS et al., c2014)

Por outro lado, Cooren, Taylor e Van Every (c2006) defende que a comunicação é uma ação que implica não apenas um agente e um destinatário, mas também um agente que age em nome “de” ou “por alguém” ou outra coisa, lançando, assim, a tese do ventríloquo, fenômeno pelo qual um ator faz outro falar por meio da produção de um determinado enunciado. Esse ventríloquo, que mais parece um jogo, acontece devido a interação entre dois agentes – seja humano ou não humano. Interagir não é privilégio do humano. A interação constitui um conjunto de agências e figuras que pode se desdobrar, seja sob a forma de paixões, princípios, argumentos, fatos, valores, textos.

Num mundo repleto de agências em que agentes não só agem, mas também fazem a diferença, uma organização pode ser identificada, definida e delimitada pelos agentes que falam e atuam em seu nome à distância, ou seja, uma organização pode ser representada por um agente. Exemplificando, pode se fazer presente por meio de seus logótipos, estatutos, certificados de ações, trabalho de relações públicas, prédios, trabalhadores, secretárias, máquinas, textos, operações, isso para citar alguns. (COOREN; TAYLOR; VAN EVERY, c2006)

Teoria dos sistemas sociais de Luhmann

A Teoria dos Sistemas Sociais, do sociólogo alemão Niklas Luhmann, afirma que a organização é um sistema autorreferencial (ou seja, um

sistema que se produz como sistema) com capacidade de estabelecer relações entre si e de diferenciar essas relações com o seu meio. Embora Luhmann compartilhe do entendimento processual da realidade social com a Escola de Montreal, ele difere marcadamente em sua posição epistemológica que pode ser descrita como uma forma de “construtivismo radical”. (LUHMANN, 2013; WATZLAWICK, c1984) Para Luhmann, os sistemas são marcados por sua capacidade de produzir por si mesmos uma diferença que os distingue de seu próprio ambiente. (BRUMMANS et al., c2014; COOREN et al., 2011)

A teoria dos sistemas convida a cada um de nós para se tornar um observador de segunda ordem, um observador que observa outro observador. (BRUMMANS et al., c2014) Dependendo de quais distinções o observador usa, ele ou ela irá “construir” o mundo de maneira diferente. Isto é, o ser humano é parte do ambiente onde acontecem os processos de comunicação, propondo a distinção entre a comunicação (sistema social) e os indivíduos (sistema psíquico).

Uma parte central na teoria de Luhmann (1995) tem a ver com a distinção entre sistema e ambiente, que fundamenta todas as suas afirmações sobre o mundo social e orienta a escolha de outras distinções observacionais. Esse campo teórico não nega a existência real do mundo externo, pelo contrário, é o mundo externo que determina quais construções de realidade funcionam e quais não. Por assim dizer, “o ambiente serve aqui como o canal pelo qual a causalidade é conduzida”. (LUHMANN, 1995, p. 60)

Em sua visão, as organizações são sistemas autopoiéticos de comunicação, que constroem a realidade social através de uma sucessão de eventos comunicativos interligados, existindo por meio da interconexão de suas comunicações e marcados pela capacidade de produzir por si mesmos uma diferença que os distingue de seu próprio ambiente. Assim, a comunicação é compreendida como um fenômeno emergente que surge da interação entre indivíduos e tem caráter autorreprodutivo. (SCHOENEBORN et al. 2014) Isto é, a comunicação funciona a partir de uma seleção de conteúdo e pela interpretação da mensagem, finalizando o processo na decisão. Sobre o sentido de agência, Luhmann (1995) reconhece que

tanto o humano quanto o não humano fazem parte da organização, mas apenas o humano pode compreender os sistemas sociais (comunicação) e psíquico (indivíduo).

O modelo dos quatro fluxos

Para entender as organizações, Robert McPhee baseou-se na Teoria da Estruturação de Giddens (1984), que se refere aos humanos como agentes centrais que têm o poder de fazer a diferença (reproduzindo recursos estruturais), mas que devem obter conhecimento para usar seus poderes de maneira significativa e normativa. A partir desse entendimento, McPhee desenvolve o Modelo dos Quatro Fluxos - negociação de participação, autoestruturação, posicionamento institucional e coordenação de atividades - de estruturação organizacional inter-relacionados que dão origem à organização e se conectam com a sociedade de forma distinta. (BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017; SCHOENEBOERN et al. 2014)

Nesse modelo teórico, a organização é um composto de coletividades nas quais o fluxo de autoestruturação reflexiva é central nas práticas cotidianas e cria uma fronteira de associação conhecida, determinando a sua permeabilidade para projetar, propositalmente, a relação entre os membros. Assim como a Escola de Montreal, McPhee e Zaugg (2009) também reconhecem a importância do texto e da agência.

Sobre o texto, McPhee (2004, p. 365) afirma ser uma forma de interação e “uma pré-condição vital para o desenvolvimento e a existência contínua da organização”.⁴ Inspirado em Ricouer (1981), ressalta que o texto não é o único elemento permanente, mas também a memória de um discurso e os recursos contextuais. No conceito de agência, o teórico segue os preceitos de Giddens (1984) sobre o modelo de estratificação e argumenta que os agentes devem ser incentivados a fazer a diferença e serem capazes de agir. Na sua teoria, coisas, forças e contextos não humanos são de grande importância para a vida humana, incluindo organizações. Baseado na

4 Texto original: “[...] a vital precondition for the development and continuing existence of organizations as we commonly conceive of them”.

teoria da contingência, Robert D. McPhee defende que as tecnologias estão no centro da discussão de como as organizações e a comunicação estão ligadas. (SCHOENEBOERN et al., 2014)

Nesse sentido, o Modelo dos Quatro Fluxos de McPhee entende a organização não apenas como comunicação, mas sendo um lugar de interações que permite que indivíduos se identifiquem com as organizações, para que essas sejam entendidas de forma menos rígida, estática e objetificável.

No seguimento à apresentação dos conceitos acima referenciados, iniciamos a discussão teórica demonstrando, a partir da análise da teoria, a presença da interdisciplinaridade na Constituição Comunicativa da Organização (CCO).

A presença da interdisciplinaridade na CCO: uma discussão teórica

Essa tarefa a que nos propomos é importante para aprofundar o entendimento da interdisciplinaridade presente no campo da comunicação organizacional. Ao confrontar as três escolas de pensamento da Constituição Comunicativa da Organização (CCO), observa-se que emergem de áreas distintas do saber, mas convergem no entendimento de que a organização não existe sem comunicação e que essa fornece a estrutura explicativa a partir da qual se podem entender as complexidades da vida organizacional. (KOSCHMANN, c2012)

Desde a sua gênese enquanto disciplina, a comunicação organizacional tem evoluído seu campo acadêmico deixando de lado o caráter instrumental (KUNSCH, 2018), baseado na comunicação técnica e operacional, em que comunicar é disseminar informação, para adotar uma lógica que nos permite questionar e investigar as principais realidades organizacionais e não apenas aceitá-las. Dessa forma, estudar a comunicação organizacional é estudar processos sociais fundamentais que criam e sustentam as estruturas dominantes de nossa sociedade (KOSCHMANN, c2012), o que a comunicação organizacional vem defendendo ao longo

de sua história através de vários paradigmas (positivista, interpretativo, crítico e constitutivo) que a constitui. (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2020)

Nesse processo evolutivo, o paradigma constitutivo da comunicação organizacional coloca a comunicação no “centro do processo de organizar” (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2020) a partir de diferentes correntes do pensamento. Assim, as três escolas concordam que “a comunicação é o modo primário de explicar a realidade social”⁵ (CRAIG, 1999 apud SCHOENEBOERN et al., 2014, p. 304, tradução nossa), porque, enquanto a Escola de Montreal enfatiza a relação dinâmica entre conversação, texto e organização, o Modelo dos Quatro Fluxos destaca que a organização é um composto de coletividades que emerge de microassociações entre humanos e não humanos. Por sua vez, Luhmann afirma que a comunicação é compreendida como um fenômeno emergente que surge da interação entre indivíduos. Significa dizer, portanto, que as escolas utilizam diferentes abordagens sobre o mesmo objeto: a comunicação, mas cada qual tem a sua explicação para esse fenômeno, buscando referências em ciências diversas para constituir seu entendimento.

No caso da Escola de Montreal, Schoenebor e demais autores (2014) apresentam que, para François Cooren, essa referência segue estudiosos pragmatistas como Charles Peirce, John Dewey e William James, bem como a Teoria da Rede Atores de Bruno Latour e a Filosofia de Processos de Alfred North Whitehead. Nesse sentido, investigar para a Escola de Montreal consiste em se envolver e entrar em contato com os objetos que agem sobre nós tanto quanto nós agimos sobre os objetos.

Já a Teoria dos Sistemas de Luhmann (2013, p. 11) – que seguiu preceitos de Talcott Parsons, Marx, Weber, Simmel e Durkheim – tem em sua base o conceito de Parsons de que o domínio social é um sistema próprio que não pode ser reduzido a elementos biológicos ou psicológicos. Ele defende que o domínio social constitui-se como uma realidade *sui generis* tendo

5 Texto original: “All three schools of CCO thinking start off with the same premise: Communication is not just a peripheral epiphenomenon of human actions but the primary mode of explaining social reality (Craig, 1999)”.

a comunicação como seu processo básico. Uma vez que a comunicação é posta em prática e mantida em movimento, “a formação de um sistema social limitado não pode ser evitada”.

Para complementar o seu trabalho, Luhmann (2013, p. 13) inspira-se na teoria biológica da autopoiese de Humberto Maturana e Francisco Varela para criar a sua definição sobre sistema, afirmando que se um sistema é capaz de direcionar a si mesmo, ele depende de sua capacidade de produzir e manter seus próprios limites. O teórico também recorre à matemática de George Spencer Brown para distinguir os sistemas biológicos dos sistemas sociais e psíquicos, defendendo que suas condições fazem parte de seu ambiente.

Nos quatro fluxos, Robert D. McPhee e Pamela Zaug (2009) interpretam a Teoria da Estruturação de Anthony Giddens, inserindo outras vertentes que defendem uma abordagem comunicativa para entender a natureza das organizações. (MCPHEE, 2004; MCPHEE; ZAUG, c2009) De forma crítica, ele absorveu alguns conceitos presentes em Wax Weber, Karl Weick, Ruth Smith, Deirdre Boden, James Taylor, Stanley Deetz e Dennis Mumby, Talcott Parsons e Charles Perrow para desenvolver o seu modelo de constituição comunicativa da organização. (MCPHEE; ZAUG, c2009) Para justificar seu caminho teórico, McPhee e Zaug (c2009) discutem o significado dos termos que compõem a CCO, reforçando a existência de um processo imbricado. A “constituição” é um termo da filosofia usado especialmente na abordagem Kantiana, no marxismo e na fenomenologia, mas também na Teoria dos Atos da Fala. Seu sentido está vinculado a um conjunto de tipos de interação que constituem as organizações. O “comunicativo” envolve a capacidade do agente falante e do ouvinte em constituir comunicação, porque toda ela tem força constitutiva. A “organização” é vista como uma forma social de reificação manifesta e reflexiva dos membros que se relacionam entre si como sistemas reais de ordem superior. Esse entendimento está assente na Teoria de Funções de Parsons. (MCPHEE; ZAUG, c2009)

Essas visões diferentes entre si nos ajudam a compreender não só a interdisciplinaridade presente nas três escolas da CCO, como também

a evolução da comunicação organizacional como campo investigativo. No arremate da questão, apura-se que os teóricos à frente dessas escolas propuseram um número importante de teorias e conceitos acerca da constituição comunicativa da comunicação com abordagens de diversas correntes de pensamento. Isso vem sedimentar o que Boivin, Brummans e Barker (2017) abordaram em seu levantamento sobre as pesquisas científicas no campo da CCO ao demonstrar que o tema ultrapassou o interesse de investigadores e estudantes da área da comunicação organizacional, sendo também estudado nas áreas da administração, sociologia, filosofia, gestão e psicologia.

Em suma, essa reunião de diferentes disciplinas é entendida por nós como uma mais-valia por mostrar que a comunicação abarca teorias em diversas áreas que contribuem para a sua evolução. No entanto, também enxergamos desafios para a sua afirmação, uma vez que cada uma dessas áreas pensa a comunicação por um olhar específico, condizente com outras abordagens teóricas. Contudo, toda essa reflexão é importante seja para atizar investigadores da comunicação, seja para ampliar a discussão sobre a matéria.

O certo é que a CCO vem confirmar essa tendência de interdisciplinaridade da comunicação organizacional, o que reforça a relevância do tema para a evolução dos estudos da comunicação. Por conta disso, temos consciência de que esta discussão está longe de esgotar a abordagem do tema. Entendemos, inclusive, ser pertinente uma pesquisa empírica que possa identificar como esse paradigma é trabalhado nos estudos e em outras áreas, além de considerar sua perspectiva em relação à influência das tecnologias da informação e comunicação, questionamento discutido pelas três escolas. Em suma, entendemos ter respondido nossa pergunta de partida com a análise apresentada e ter cooperado para a disseminação dos estudos da CCO, bem como para a evolução do campo científico da comunicação organizacional.

Referências

- BISEL, R. S. A communicative ontology of organization? A description history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 124-131, 2010. Special edition.
- BOIVIN, G.; BRUMMANS, B. H. J. M.; BARKER, J. R. The institutionalization of CCO scholarship: trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 331-355, 2017.
- BRAGA, J. L. Instituições & midiáticação: um olhar comunicacional. In: FERREIRA, J. et al. (org.). *Entre o que se diz e o que se pensa: onde está a midiáticação?* Santa Maria: FACOS - UFSM, 2018. p. 291-311.
- BRUMMANS, B. H. J. M. et al. Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In: PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. (org.). *The sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2014. p. 173-194.
- COOREN, F. et al. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, [s. l.], v. 32, n. 9, p. 1149-1170, 2011. (Research Collection Lee Kong Chian School Of Business).
- COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. USA: Routledge, c2006. (LEAs Communication Series).
- DEETZ, S. A. Conceptual Foundations. In: FREDRIC, M. J.; PUTNAM, L. L. (org.). *The new handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 3-46.
- FRANÇA, V. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? *Revista Ciber Legenda*, Rio de Janeiro, n. 5, 2001. Edição especial.
- GIDDENS, A. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- KOSCHMANN, M. *What is Organizational Communication?* Colorado: University of Colorado Boulder, c2012.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v. 18, n. 13, p. 13-24, 2018.

LUHMANN, N. *Social Systems*. Tradução: John Bednarz Jr. e Dirk Baecker. Califórnia: Stanford University Press, 1995.

LUHMANN, N. *Theory of society*: volume 1. Tradução: Rhodes Barrett. Califórnia: Stanford University Press, 2013. (Cultural memory in the present).

MCPHEE, R. D. Text, agency, and organization in the light of structuration theory. *Organization articles*, Thousand Oaks, v. 11, n. 3, p. 355-371, 2004.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. (org.). *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. Mahwah: Routledge, c2009. p. 21-47.

MOURÃO, R.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. O estado da arte da comunicação organizacional. *Estudos em Comunicação*, Covilhã, n. 23, p. 69-85, 2016.

MUMBY, D. K.; STOHL, C. Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, Mumby, v. 10, n. 1, p. 50 -72, 1996.

PUTNAM, L. L.; FAIRHURST, G. T. Revisiting “organizations as discursive constructions”: 10 years later. *Communication Theory*, Oxônia, v. 4, n. 25, p. 375-392, 2015.

PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. Introduction, advancing theory and research in organizational communication. In: PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. (org.). *The sage handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2014. p. 1-18.

PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. Mahwah: Routledge, c2009.

PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. Communicative constitution of organization is a question: critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, Mumby, v. 24, n. 1, p. 158-165, 2010. (Sage Publications).

REDDING, W. C.; TOMPKINS, P. Organizational communication: past and present tenses. In: GOLDHABER, G. M.; BARNETT, G. A. Barnett (org.). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 1988. p. 5-33.

RUÃO, T. A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, Braga, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, 1999.

RUÃO, T. *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade - livros e capítulo de livros, 2016. *E-book*.

SCHOCKLEY-ZALABAK, P. S. *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. 8th ed. Colorado: Pearson Education, c2012.

SCHOENEBOERN, D. *et al.* The three schools of CCO thinking: interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, Mumby, v. 28, n. 2, p. 285-316, 2014. (Sage Publications).

SCHOENEBOERN, D. Organization as communication: a luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, Mumby, v. 25, n. 4, p. 663-689, 2011. (Sage Publications).

SILVA, S.; RUÃO, T.; GONÇALVES, G. O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatório (OBS*) Journal*, Lisboa, v. 14, n. 4, p. 98-118, 2020.

SOTRINI, P. J. Theories of Organizational Communication. *In*: PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. *The sage handbook of organizational communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2014. p. 19-26.

TAYLOR, J. R. *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood: Ablex Publishing, c1993.

WATZLAWICK, P. *The invented reality: how do we know what we believe we know? Contributions to constructivism*. New York: W.W. Norton & Company, c1984.

INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA RELACIONAL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

MARIA EUGÊNIA PORÉM
MICHELLE MOREIRA BRAZ
TAYNARA FERRAREZI DE CARVALHO
KAREN TEROSSI

Introdução

Este capítulo de caráter ensaístico tem como principal objetivo discutir acerca da inovação a partir da perspectiva relacional da comunicação organizacional. Nosso interesse é estimular o debate profícuo no campo da comunicação organizacional, pois reconhecemos que tal temática ainda é majoritariamente acionada por estudos ligados a outros campos do saber, sobretudo os estudos da administração/gestão e economia. Não obstante, o campo da comunicação organizacional tem muito a contribuir para se fazer avançar num debate crítico e consistente sobre a inovação enquanto categoria central da sociedade e suas diversas formas de expressão. (GODIN, 2008)

Nessa perspectiva, vale dizer que a inovação tornou-se uma temática popular a partir da segunda metade do século XX e, desde então, está por

toda parte. (GODIN, 2013) Sobretudo, ela está nos produtos e nos serviços que circulam no mercado de consumo e, não por acaso, nos afetam de forma mais direta, já que vivemos em uma era caracterizada pelo hiperconsumo (LIPOVETSKY, 2004), cuja lógica econômica que emerge a partir da sociedade pós-moderna é o motor para a inovação permanente.

Com base em Lipovetsky, a passagem do capitalismo moderno (1880-1950) para o capitalismo hipermoderno (a partir de 1980) nos ajuda a pensar a inovação enquanto um fenômeno complexo que penetra nas mais diversas instâncias da vida social. Agora não mais como um reflexo da produção em massa, de uma sociedade ávida para o consumo, tendo as técnicas e as tecnologias criadas e aplicadas no processo produtivo, mas sobretudo um símbolo revestido por uma trama comunicacional que deve assegurar os valores positivos atribuídos à inovação. Por exemplo, não raro, nos deparamos com opiniões que demarcam a inovação aos comportamentos e/ou condutas admiráveis - “que pessoa inovadora!” ou “que empresa inovadora!” -, isto é, eles carregam consigo valores de uma sociedade que qualifica a inovação como atributo atrelado positivamente à criatividade, às mudanças, às transformações, ao novo ou à novidade.

Ao relacionarmos essa questão às organizações contemporâneas, Burkard Sievers (2009) afirma que parecem estar ligadas a um tipo de neofilia, ou seja, um culto à novidade e a tudo que é novo. Em seu artigo, “It is new, and it has to be done!": socio-analytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational transformation”, Sievers compreende que o capitalismo contemporâneo qualifica o “velho” como negativo e tudo que está ligado ao passado perde sua importância; enquanto que o “novo” - porque é novo - tem a garantia de ser melhor. Isleide A. Fontenelle (2012, p. 100) complementa dizendo que “criatividade e inovação são palavras pronunciadas à exaustão no meio organizacional contemporâneo [...]”. Adicionalmente, Osvaldo Javier López-Ruiz (2004, p. 1) afirma que:

Um conjunto de valores, princípios e normas são atualmente promovidos dentro das grandes corporações, orientando a conduta dos indivíduos que nelas trabalham. Noções como

‘inovação’, ‘criatividade’, ‘flexibilidade’ e ‘empreendedorismo’ transpassam, contudo, o âmbito corporativo, delineando os traços de uma ‘mentalidade econômica’ e vinculando os indivíduos a um complexo de deveres.

Para Godin (2008), a inovação não está somente no mundo material – ou seja, nos produtos, serviços e outras coisas disponíveis para o consumo; a inovação está também no mundo das palavras. Na pós-modernidade, a inovação torna-se uma ideia central no imaginário popular, na mídia e nas políticas públicas. Temos, desse modo, um terreno particularmente pertinente para ser estudado pelo campo comunicacional, uma vez que nesta perspectiva a inovação deixa de se referir exclusivamente à técnica, às condições materiais. Passa a ser construída discursivamente com poder mobilizador e definidor de marcadores culturais, de representações sociais que se traduzem em crenças compartilhadas que convocam pessoas a se engajarem em uma ideia.

De acordo com Benoît Godin e Dominique Vinck (2017), existem narrativas dominantes de inovação que circulam por diversas formas de comunicação e de divulgação. Para estes autores, tais narrativas se transformam em valores culturais e sociais, uma vez que são incorporadas pelas sociedades enquanto expressão de uma vontade coletiva.

Diante do exposto aqui, propomos algumas reflexões sobre inovação a partir da perspectiva relacional da comunicação organizacional. Neste caso, vislumbramos despertar possíveis contribuições que esse campo de estudos tem a agregar à pesquisa dessa temática interdisciplinar e de suas interfaces.

Inovação: contextos e discursos contemporâneos

Estudos sobre inovação estão tradicionalmente ligados à análise econômica, que vem tecendo conceitos e referenciando a inovação numa perspectiva tecnológica, dos seus efeitos sobre as atividades econômicas e/ou empresariais. Sumariamente, na Teoria Econômica, a inovação pode ser

relacionada ao aumento de produtividade, à substituição de mão de obra pela máquina, ao seu impacto no emprego e na renda dos trabalhadores, ao conhecimento, aos agentes e instituições e suas políticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), às políticas públicas e aos sistemas ou ecossistemas de inovação. (COSTA, 2016)

Além das análises econômicas, a inovação também tem lugar de destaque no campo da administração, gestão/estudos organizacionais e suas pesquisas e análises. (KUNSCH, 2019) De forma geral, esses estudos atribuem valor competitivo à inovação e conferem a ela um valioso adicional à sobrevivência das organizações/empresas contemporâneas.

Quinello (2010), ao citar Bolwijn e Kumpe (1990), assinala que ocorreu uma mudança de foco nas empresas em relação aos seus objetivos a partir da década de 1990. Para este autor, se até 1960 o foco das organizações de forma geral era a eficiência, isso se altera na década de 1990, já que passa a ser a inovação. Essa mudança pode ter influenciado o aumento significativo de trabalhos acadêmicos sobre tal temática o que, para o autor, sugere que a pesquisa acadêmica – sobretudo no campo da administração, economia e engenharia – acompanhou essa transformação organizacional.

Tal tendência de estudos não podemos dizer que ocorreu no campo da comunicação organizacional. Em apresentação do dossiê temático da Revista *Organicom* intitulado “Inovação e empreendedorismo em comunicação”, publicado em 2019, Margarida Maria Krohling Kunsch, editora da revista, afirma que este representa

[...] um dossiê temático da maior relevância na atualidade. Este tema necessita mais pesquisas nos cursos de Comunicação, Jornalismo, Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Publicidade e Propaganda, Cinema e Audiovisual, Produção Editorial, Multimídia, Design etc. (KUNSCH, 2019, p. 11)

Kunsch (2019, p. 12) ainda comenta sobre a contribuição da edição para ampliação do debate e reflexões sobre a temática e para motivar “[...] novos estudos empíricos de um tema tão premente e que ainda carece de estudos mais aprofundados no campo das ciências da comunicação”.

De alguma forma isso demonstra a necessidade do avanço sobre a temática da inovação nos estudos da comunicação organizacional, afinal as organizações são o “*locus*” em que a inovação ganha forte expressão. São nas organizações que a inovação gera mais riqueza. Trata-se, portanto, de considerar o papel inexorável da formação e consolidação da empresa capitalista que, desde o início do século XX, vem assumindo função central nas sociedades. Ela torna-se o centro do processo econômico e social e, não por acaso, é uma interlocutora essencial para o entendimento da inovação na pós-modernidade. (LIPOVESTKY, 2004)

Solé (2004; 2008 apud RODRIGUES; SILVA; DELLAGNELO, 2014) afirma que a empresa é o modelo de organização típico da modernidade. Tornou-se o modelo para todos os outros tipos de organizações - o Estado, sindicatos, entidades filantrópicas, universidades, Organizações Não Governamentais (ONG) etc. - tamanha sua força representativa e institucional.

A organização, na nossa perspectiva, pode ser compreendida como um conjunto de relações que a constituem. Melhor dizendo, a organização pode ser compreendida a partir dos relacionamentos que se estruturam com e entre os diversos e diferentes públicos que se vinculam a ela. A organização é produto e/ou efeito das relações humanas internas e externas que mantém com seus públicos e vice-versa. (ABRAHAM, 2007) Assim sendo, a inovação enquanto uma prática organizacional - processo técnico, material e simbólico - é também fruto dessas relações, construídas na e pela organização e seus públicos por meio da comunicação.

Gérald Gaglio, Benoît Godin e Sebastian Pfothenauer (2019) afirmam que a inovação, mesmo sendo um conceito secular, ao longo dos últimos 60 anos vem se constituindo enquanto um valor cultural central para a sociedade. A tal ponto de estar em todo lugar - nas tecnologias, nos produtos e serviços, no mundo do trabalho e do trabalhador, nas empresas, nos governos e na mídia. (GODIN, 2008) O autor diz ainda que a inovação está também no mundo das palavras, torna-se uma ideia central no imaginário popular, na mídia, nas políticas públicas - faz parte do vocabulário de todos. Inclusive, a inovação se tornou um emblema da pós-modernidade, um discurso onipresente que enviesa narrativas, qualifica

discursos organizacionais, políticos e governamentais, e transforma-se em princípios corporativos e/ou estratégicos. Torna-se, portanto, um tipo de palavra de ordem que quando anunciada carrega consigo um sistema de significados encarnados no senso comum – das corporações e organizações, dos governos e até da nossa vida ordinária – e parece trazer consigo a promessa de um futuro melhor, de bem coletivo.

Nas organizações, a inovação adquire certo *status* enquanto estratégia, sobretudo após 1980 cujo contexto, desde então, é marcado pelo ambiente digital que redefine os espaços de intervenção e competências das organizações, desafiando-as a pensarem em novas estratégias de atuação. (MANUCCI, 2008) Mesmo porque este contexto está sendo configurado em meio à sofisticação do trânsito discursivo acelerado e sustentado pelo avanço dos aparatos tecnológicos e dispositivos digitais.

O mercado físico baseado na produção e distribuição de produtos está cada vez mais dependente do mercado simbólico atrelado aos aparatos da comunicação organizacional e digital – sobretudo a publicidade e as relações públicas – cuja força não está ligada exclusivamente à funcionalidade dos produtos, mas sobretudo está demarcada aos significados sociais que eles emanam. (MANUCCI, 2008)

Interessante observar que o contexto atual redefine o espaço de intervenção das organizações, uma vez que transcende o âmbito produtivo que, de certa forma, forjou a empresa clássica capitalista dos séculos XIX e XX. Nesse contexto, as organizações dividem seu protagonismo com outros interlocutores, muitas vezes desconhecidos a elas, na qual transitam nas redes digitais uma gama de opiniões e comportamentos imprevisíveis.

A heterogeneidade de novos interlocutores e as novas modalidades de interação mediadas pelas tecnologias digitais redefinem o “*locus*”, o mercado de atuação até então de domínio econômico das organizações. Desse mercado emergem novas situações disruptivas e instáveis desafiando o desenho estratégico das organizações e também a maneira que posicionam discursivamente sua proposta – seus produtos, serviços, ideias. (MANUCCI, 2008) Logo, a proposta de uma organização concorre não só com outras propostas de outras organizações, mas com as relações

sociocognitivas e socioafetivas que mantém com interlocutores e suas crenças, valores, ideias, atitudes e representações.

Os valores e princípios acionados pelos discursos e práticas das organizações que devem representá-las publicamente levam em conta esse cenário. Suas promessas devem corresponder não só aos seus interesses econômicos, mas também aos interesses múltiplos dos interlocutores em sintonia com as mudanças mundiais inauguradas pelas novas tecnologias dos anos 1980. É o mundo flexível tomado por um discurso que propaga a competência fluida e reticular onde tudo precisa estar conectado, em rede. (SENNETT, 2008) Um mundo que se apropria da inovação com o objetivo de torná-la relevante o suficiente para ser incorporada como projeto de sociedade do século XXI.

À guisa de ilustração, o documento Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Encti)¹ de 2016, por exemplo, deixa evidente a apropriação da inovação na instância governamental, enquanto política pública voltada ao desenvolvimento econômico. Na apresentação desse documento, o então Ministro de Estado de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, Gilberto Kassab (2016, p. 7) afirma que:

O desenvolvimento econômico dos países está assentado, cada vez mais, na inovação baseada no desenvolvimento científico e tecnológico. Não é por acaso que vários países, a exemplo de Estados Unidos e China, têm colocado a inovação como eixo central de suas estratégias de retomada do crescimento após a crise de 2008. Essa centralidade das políticas de ciência, tecnologia e inovação precisa ser perseguida pelo País, pois ela é fundamental para sustentar o desenvolvimento econômico brasileiro no longo prazo.

É nesse contexto que se observa a apropriação de inúmeros termos para falar de inovação – “novo”, “novidade”, “mudança”, “melhoria”, “revolução”

1 De acordo com o documento: “A Encti 2016-2022 é o documento de orientação estratégica de médio prazo para a implementação de políticas públicas na área de CT&I, bem como servir como subsídio à formulação de outras políticas de interesse”. (BRASIL, 2016, p. 10)

etc. – investidos de sentidos capazes de legitimar práticas, atitudes, comportamentos alinhados às lógicas do capitalismo flexível. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; HARVEY, 1992; SENNETT, 2008)

De fato, é possível observar atividades inovativas em várias áreas e outras disrupções que passam a povoar o vocabulário, cingindo discursos permeados por intencionalidades e ideologias.

O conceito de “destruição criativa” apresentada por Joseph Schumpeter (1984)² permanece nos discursos que justificam a necessidade inevitável da inovação nos mais variados âmbitos sociais e setores produtivos.

No âmbito das empresas, a inovação se torna uma das categorias chave que está “[...] no núcleo do processo produtivo e organizacional contemporâneo, remetendo à ideia de mudança como algo constante e permanente”. (FONTENELLE, 2012, p. 100) A mudança, a novidade, o novo adquirem relevância social e são palavras de ordem do momento no mundo empresarial. (LÓPEZ-RUIZ, 2004) Já Ferry (2015, p. 18-19) nos ajuda a entender um pouco melhor esta dinâmica: “[...] quando uma empresa como a Apple muda o conector do último iPhone, somos obrigados a comprar novos adaptadores [...]”. Ele diz que basta observarmos nossos celulares e computadores de dez anos atrás para entender o quanto a inovação está no modo de vida das pessoas. Ferry (2015, p. 30) diz ainda “[...] quem pode acreditar seriamente que seremos mais livres e mais felizes porque disporemos de uma nova versão de smartphone [...]?”.

O exemplo apresentado por Ferry dá uma pista de como as narrativas do “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) vem buscando formas de justificação para se reproduzir. Não somos “obrigados” pelas empresas a comprar o “novo” produto que produzem, mas o “culto à novidade” ou o “culto à inovação” pode ser uma das estratégias de engajamento social e individual por meio de dispositivos comunicacionais e relacionais utilizados para construir sentidos e gerar expectativas

2 Para Schumpeter (1984, p. 112-113), inovação está no cerne do sistema capitalista, “[...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo”.

sobre a renovação permanente. A tal ponto da inovação ser considerada uma panaceia que supostamente é capaz de resolver todos os problemas. (GODIN; VINCK, 2017)

Vale lembrar que, após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos (EUA) se destacam como potência econômica, cujo desenvolvimento foi fortemente impulsionado pela inovação. Não por acaso, como reforça Eric Abrahamson (1991), nesse contexto surgem os vieses “pró-inovação” que se encarregam de disseminar a ideia de que as inovações beneficiam aqueles que as adotam – a exemplo dos EUA. O que ocorre, desde então, é uma avalanche de promoção e difusão de conhecimentos – estudos, pesquisas, incentivos a políticas públicas voltadas à geração e promoção da inovação – em países, universidades, empresas – indistintamente.

Certamente que os benefícios proporcionados pelas inovações são inquestionáveis. No campo da saúde não nos faltam exemplos – o mais recente está ligado ao desenvolvimento da vacina contra a covid-19 que salvou milhares de vidas. Por outro lado, a saúde transformou-se em mais uma mercadoria, uma indústria que fatura anualmente trilhões de dólares no mundo todo, cujos efeitos devem ser amplamente questionados. Qual é o custo social e ecológico da atuação dessa indústria tão diversificada? – afinal, ela abrange potências farmacêuticas multinacionais, médicos, hospitais, planos de saúde etc. A inovação que está no cerne dessa indústria e o que explicaria seus avanços também justificam as suas consequências?

Embora esse ensaio não tenha a pretensão de ampliar um debate tão complexo como esse, ele nos ajuda a pontuar que as críticas à inovação são necessárias e podem lançar luz sobre as consequências geradas por ela, que supostamente são apagadas e/ou disfarçadas na teia discursiva que as envolvem.

A inovação em contexto organizacional sob a perspectiva relacional

Em meio às reflexões que nos propomos no limite desse ensaio, nossa atenção se volta à comunicação organizacional à luz da perspectiva

relacional, cuja abordagem nos permite pensar as organizações e os sentidos que são construídos em um contexto cuja inovação torna-se discurso de ordem.

Até porque a inovação torna-se categoria indispensável em um mercado de consumo que se movimenta em meio a concorrência entre organizações, nas quais competem entre si não só na dimensão econômica e tecnológica, mas também na dimensão cultural. Logo, não basta elas serem inovadoras; elas precisam também parecer serem inovadoras.

Não por acaso, para Braun-Thürmann (2005), vivemos uma época de supervalorização da inovação, de sua “glamourização”, de sua “espetacularização”. As pessoas passam a reconhecer e a desejar a inovação e a vêem como indispensável em suas vidas. A inovação deixa de ser algo da economia e entra na lógica dos costumes, do imaterial, do simbólico.

João Batista Simon Ciaco (2013, p. 22), em seu livro sobre a inovação nos discursos publicitários, lança um olhar sobre a inovação como fundamento discursivo das identidades de muitas empresas. O novo, para o autor, torna-se parte da narrativa publicitária das empresas que recorrem a ele como forma de produção de sentidos com “[...] impactos na construção, na permanência e na reelaboração das identidades de marca da empresa”.

Na nossa perspectiva, a publicidade é reconhecida enquanto processo estratégico e estético das organizações e, por isso, está inscrita na comunicação organizacional, nas interações que intencionalmente – ou não – elas mantêm com diversos públicos de interesse e provocando múltiplas afetações.

Tomemos o exemplo da campanha de lançamento em 2016 do carro Mobi da empresa Fiat (Figura 1), publicada no Portal da Propaganda. Fica evidenciado o recurso discursivo apontado por Ciaco (2013) em que o “novo” é incorporado à campanha como uma espécie de palavra-chave contemporânea autoexplicativa, um valor quase que absoluto.

Figura 1 - Propaganda de lançamento do carro Mobi



Fonte: FIAT, 2016.

A Figura 1 é utilizada como forma de exemplificar a maneira pela qual reconhecemos a inovação enquanto sentido que se institui pela comunicação organizacional – contextualmente, discursivamente e interacionalmente –, perspectiva esta que se inscreve no paradigma relacional.

À luz do paradigma relacional, a comunicação organizacional é “[...] estudada como uma globalidade, através da imbricação de suas três dimensões básicas: a *interacional* (a relação dos interlocutores), a *simbólica* (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a *contextual* (situação socio-cultural)”. (FRANÇA, 2001; 2006 apud LIMA, 2008, p. 114, grifo nosso)

As dimensões citadas devem ser apreendidas como em constante relação e, dependendo do ângulo observado, uma dimensão poderá ser evidenciada, mas nunca separada das demais. “Por esta perspectiva, entendemos como as organizações instituem um contexto específico de interações, a partir do qual o fenômeno da comunicação pode ser analisado [...]”. (LIMA, 2008, p. 124)

Trata-se, portanto, de desentranhar o que há de comunicacional na inovação em contexto organizacional, convocando para isso a perspectiva relacional. (BRAGA, 2020)

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la com um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas

simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). (LIMA, 2008, p. 114)

Sem a pretensão de realizar uma ampla análise, voltemos à Figura 1: ao divulgar um carro “novo”, a empresa Fiat convoca certa vocalidade pública que a legitima como uma empresa contemporânea, sintonizada com a modernidade e com a mobilidade urbana, cujas exigências e atributos são supostamente atendidos pelo novo carro Mobi. Ou seja, contextualizar o novo produto Mobi requer da empresa Fiat essa sintonia com as inovações tecnológicas e sociais voltadas à mobilidade urbana – conceito este que se torna mais visível na contemporaneidade.

Tatiana Rovina Castro Pereira (2014, p. 300), em resenha sobre o livro de Ciaco, diz que:

[...] a manifestação do novo e a busca pela novidade, pela mudança, pela inovação, que marcam o viver e os discursos (especialmente os publicitários) na presentidade. Um sentido que move todos os sujeitos sociais: os indivíduos consumidores e também as sociedades, as empresas e seus produtos e serviços, as mídias e até o poder público, em um tempo (novo) de incessantes avanços na tecnologia e nas formas comunicacionais e de informação.

Interessante como uma palavra – “novo” – consegue materializar os sentidos de um tempo. A presença do novo no contexto contemporâneo (PEREIRA, 2014) engaja interlocutores – pessoas, empresas, governos –, que, por meio de suas práticas discursivas, formam uma rede de interações conformando o quadro relacional que compreende a comunicação. (LIMA, 2008)

A perspectiva relacional da comunicação organizacional nos oferece, desse modo, uma das lentes possíveis para destacar a inovação em sua manifestação comunicacional tal como buscamos exemplificar anteriormente.

Os discursos evocados pelas organizações estão estrategicamente acomodados em um contexto em que a inovação é incorporada à comunicação

organizacional e penetra nas diversas esferas organizacionais e, reciprocamente, influenciam os interlocutores dessa trama comunicacional.

Certamente que a inovação, para existir enquanto prática e/ou processo organizacional, necessita dos discursos para construir significados junto àqueles que serão seus porta-vozes, que devem transformá-la em valor corporativo, em bem comum. (PORÉM, 2021)

Muitas organizações são habilidosas ao definirem os sentidos que devem fortalecer o engajamento dos interlocutores junto à inovação, tornando seus discursos em um potente articulador desses sentidos – visibilizando e/ou silenciando aquilo que deliberadamente definem como estratégia corporativa.

Nessa esfera, as práticas discursivas exercem essa função ao definirem os quadros de sentido pelos quais a inovação poderá ser compreendida. As narrativas evocadas nessas práticas atuam como mediadoras e exercem poder de disseminar a crença compartilhada da inovação como bem comum. Não por acaso, Maria Eugênia Porém (2021) afirma que estamos diante dos “patriotas da inovação” – a exemplo do que Vicente Gaulejac (2007) define como “patriotas da qualidade” –, na medida em que, para gerar as representações desejadas, uma organização necessita despertar a reciprocidade junto ao público. A comunicação organizacional busca, portanto, construir interlocutores engajados à causa – neste caso à inovação. A agência de publicidade, por exemplo, torna-se um desses interlocutores cuja função é traduzir esteticamente o discurso organizacional para outros interlocutores de forma mais persuasiva possível para controlar ao máximo as representações criadas a partir dos múltiplos canais e das interações suportados pelas tecnologias digitais.

Entretanto, na perspectiva relacional, o discurso organizacional, enquanto atos de fala das organizações e de suas intenções previstas, sofre interferências “[...] no âmbito da circulação, modificando os discursos e influenciando a interpretação e ressignificação dos receptores, processos esses que transcendem o ato da enunciação”. (OLIVEIRA; JÓIA, 2018, p. 179)

Talvez justamente esse ponto de tensionamento seja uma das oportunidades que o campo da comunicação organizacional possa promover

criticamente. Há sempre um elemento impossível de ser controlado, decifrado antecipadamente ou previsto quando se trata da comunicação. Pois é na interação que o fenômeno comunicacional se institui e, portanto, analisar a comunicação organizacional é observar as pessoas e as organizações “[...] se fazendo e refazendo no bojo das diferentes interações cotidianas (midiáticas ou extramidiáticas)”. (FRANÇA, c2018, p. 92) São nas tramas relacionais que as representações e os sentidos sobre a inovação são constituídos, significados e ressignificados, pois aqui há “[...] a força do *outro* na relação comunicativa”. (FRANÇA, c2018; LIMA, 2008)

Considerações finais

Neste artigo, uma breve incursão acerca dos discursos contemporâneos sobre a inovação foram articulados, ao evidenciar que ela representa uma palavra-chave central para as organizações contemporâneas. Nowotny (2008; 2006 apud GODIN, 2008) sugere que em nossa época há um fascínio na busca pela inovação, o que nos leva a questionar porque existem poucos estudos que se dedicam a analisar quais as consequências e os problemas que a inovação pode causar. Convivemos, portanto, com algo paradoxal e tais problematizações emergem desse fenômeno, sendo que elas precisam ser estudadas.

Propomo-nos, neste ensaio, iniciar algumas reflexões sobre a inovação enquanto um fenômeno social a ser tensionado a partir da perspectiva relacional da comunicação organizacional, acreditando que ela oferece um ângulo conceitual, teórico e metodológico que sustenta análises críticas sobre a globalidade da comunicação. E, “como globalidade, e a partir do paradigma relacional, a comunicação no contexto organizacional precisa ser analisada [...] pela imbricação das suas dimensões simbólica, contextual e interacional”. (LIMA, 2008, p. 124)

Em linhas gerais, o quadro contextual levou-nos a compreender que a inovação está inscrita em um contexto amplo e complexo, estruturado sobretudo após a década de 1980 quando passa a ser considerada um dos principais atributos organizacionais para se chegar ao desenvolvimento

econômico. É um momento em que o mercado ganha maior trânsito discursivo por conta do avanço das tecnologias digitais.

No quadro discursivo, a comunicação organizacional pode ser caracterizada como um discurso próprio; uma coleção de textos produzidos por várias instâncias produtoras, tais como o marketing e a propaganda, as relações públicas, a assessoria de imprensa, entre outras que juntas são capazes de tornar aparentes os traços diferenciais e identitários das organizações. (IASBECK, 2014) Esses traços podem colocar a inovação como uma narrativa que engaja pessoas (interlocutores) em torno das organizações, mas não de forma absoluta, pois é no quadro interativo que as representações são formadas e podem fugir ao controle destas organizações.

É nessa relação dinâmica e inseparável entre o contexto, as práticas discursivas e os interlocutores em interação que se “constrói, arma, desarma, redesenha constantemente a trama ativa do sentido [...]” (MASSONI, 2000, p. 105, tradução nossa),³ onde, desse modo, institui-se as cenas comunicativas cujos atores/interlocutores negociam seus valores, crenças, ideias e ideais. “[...] Nesse processo, tanto emissores quanto receptores são sujeitos que se afetam e se ajustam reciprocamente na interação, ou seja, estão em ação e agem tendo como referencial a ação do outro”. (LIMA; BASTOS, 2012, p. 42) Portanto, a inovação em contexto organizacional sob a perspectiva relacional da comunicação pode ser entendida enquanto produto das interações, construída por meio das afetações relacionais das organizações com seus múltiplos e heterogêneos públicos.

Referências

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 16, p. 586-612, 1991.

ABRAHAM, Y. -M. L'entreprise est-elle nécessaire? In: DUPUIS, J. -P. (ed.). *Sociologie de l'entreprise*. 2. ed. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 2007.

3 Texto original: “[...] construye, arma y desarma, redibuja constantemente la trama activa del sentido en un espacio social”.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BRAGA, J. L. W. J. G. Teorias intermediárias: uma estratégia para o conhecimento comunicacional. *MATRIZES*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 101-117, 2020.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. *Estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação: 2016-2022*. Brasília, DF: MCTIC, 2016. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/Politica/16_03_2018_Estrategia_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_2016_2022.pdf. Acesso em: 5 ago. 2023.

BRAUN-THÜRMAN, H. *Innovation*. Bielefeld: transcript Verlag, 2005.

CIACO, J. B. S. *A inovação em discursos publicitários: comunicação, semiótica e marketing*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013.

COSTA, A. B. Teoria econômica e política de inovação. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 281-307, 2016.

FERRY, L. *A inovação destruidora: ensaio sobre a lógica das sociedades modernas*. Tradução: Vera Lúcia dos Reis. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. *E-book*.

FIAT lança MOBI com campanha integrada. *Portal da Propaganda*, [s. l.], 15 abr. 2016. Disponível em: <https://www.portaldapropaganda.com.br/noticias/5186/ fiat-lanca-mobi-com-campanha-integrada/>. Acesso em: 5 ago. 2023.

FONTENELLE, I. A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 100-108, 2012.

FRANÇA, V. V. Discutindo o modelo praxiológico da comunicação: controvérsias e desafios da análise comunicacional. In: FRANÇA, V. V.; SIMÕES, P. (org.). *O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Ed. Sulina, c2018. p. 89-117.

GAGLIO, G.; GODIN, B.; PFOTENHAUER, S. X-Innovation: re-inventing innovation again and again. *Novation - Critical Studies of Innovation*, Montréal, n. 1, p. 1-17, 2019.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder generalista e fragmentação social*. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GODIN, B. *Innovation: the history of a category*. 2008. Working Paper (Project on the Intellectual History of Innovation) - Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société, Montréal, 2008.

GODIN, B. The unintended consequences of innovation studies. *Special Track at EU-SPRI*, Madrid, p. 10-12, 2013. (Paper prepared for a communication presented at “Policy implications due to unintended consequences of innovation”).

GODIN, B.; VINCK, D. Introduction: innovation - from the forbidden to a cliché. *In: GODIN, B.; VINCK, D. Critical Studies of innovation: alternative approaches to the pro-innovation bias*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2017. p. 1-14.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

IASBECK, L. C. A. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. *In: MARCHIORI, M. (org.). Linguagem e discurso*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 121-131. (Fases da cultura e da comunicação organizacional, n. 7).

KASSAB, G. Apresentação. *In: BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação: 2016-2022*. Brasília, DF: MCTIC, 2016. p. 7-8. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/Politica/16_03_2018_Estrategia_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_2016_2022.pdf. Acesso em: 5 ago. 2023.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação, inovação, empreendedorismo: um campo aberto para novas pesquisas. *Organicom*, São Paulo, ano 16, n. 31, p. 11-14, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/166001/159387>. Acesso em: 5 ago. 2023.

LIMA, F. P.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. *In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (org.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editorial, 2012. p. 25-48.

LIMA, F. P. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

LIPOVETSKY, G. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

- LÓPEZ-RUIZ, O. J. *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- MANUCCI, M. *El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: Lá Crujiá, 2008.
- MASSONI, S. Estratégias de comunicação: tempo de investigarmos vivos. *Comunicación y Sociedad* (DECS, Universidad de Guadalajara), Guadalajara, n. 37, p. 87-109, 2000.
- OLIVEIRA, I. L.; JÓIA, L. Ethos e imagem: articulações nos discursos organizacionais. In: FRANÇA, V. V.; SIMÕES, P. (org.). *O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2018. p. 175-193.
- PEREIRA, T. R. C. A presença do novo na publicidade contemporânea: relações semióticas e de marketing e a inovação na comunicação automobilística brasileira. *Galáxia*, São Paulo, v. 14, n. 28, p. 298-301, 2014.
- PORÉM, M. E. Apontamentos para uma abordagem comunicacional da inovação. In: SAMPAIO, A.; SILVA, D. R.; PORÉM, M. E. (org.). *Comunicação, inovação e organizações*. Salvador: Edufba, 2021. p. 61-77.
- QUINELLO, R. *Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C.; DELLAGNELO, E. H. L. O processo de empresarização em organizações culturais brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 66-85, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- SENNETT, R. *A Corrosão do Caráter*. 13. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio Janeiro: Record, 2008.
- SIEVERS, B. 'It is new, and has to be done!': socio-analytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational transformation. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 25, n. 73, p. 69-88, 2009.

ANÁLISE DE ENQUADRAMENTO E PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

DANILO ROTHBERG
VINÍCIUS LAURIANO FERREIRA
ARESSA JOEL MUNIZ

Introdução

Projetada com frequência pela pesquisa científica como idealização desejada, a interdisciplinaridade nem sempre é praticada adequadamente, realizando-se todo o seu potencial. Muitas vezes, disciplinas se combinam, produzindo enfoques criativos e promissores, mas o relacionamento entre elas permanece determinado por campos estanques, sem inter-relacionamentos que poderiam ser tidos como necessários para alcançar por completo a integração pretendida.

Nesse contexto, argumentamos que uma saída é situar a interdisciplinaridade como consequência da aplicação de estratégias metodológicas. Métodos originados nas ciências sociais, por exemplo, podem ser decisivos para a qualidade de estudos de comunicação organizacional interdisciplinares. Buscando demonstrá-lo, examinamos como a análise dos enquadramentos construídos, projetados e reapropriados por

movimentos sociais e organizações foi desenvolvida por pesquisas de comunicação organizacional. Exploramos pesquisas que foram relatadas em periódicos de circulação internacional de seletiva política editorial, como *Public Relations Inquiry e Management Communication Quarterly* (Sage), com o objetivo de identificar como a metodologia de análise de enquadramento tem sido aplicada de maneira produtiva em estudos de comunicação organizacional.

Nossa análise de conteúdo considerou nas pesquisas: contexto (pressupostos), objetivos, *corpus*, técnicas de pesquisa e contribuições ao avanço do conhecimento. Os resultados trazem um diagnóstico da riqueza das contribuições obtidas por estudos de comunicação organizacional que aplicaram análise de enquadramento em busca de compreender a dinâmica da circulação de perspectivas simbólicas impulsionada por movimentos e organizações sociais. Esperamos que tal diagnóstico seja útil para auxiliar a esclarecer o potencial da metodologia da análise de enquadramento para os estudos organizacionais que busquem praticar a interdisciplinaridade por meio de estratégias metodológicas.

Teorizações fundamentais

Enquadramento é um conceito fértil para pesquisas em comunicação. Enquadrar é representar simbolicamente, mobilizando “marcos interpretativos mais gerais construídos socialmente que permitem às pessoas fazer sentido dos eventos e das situações sociais”. (PORTO, 2004, p. 78) Soares (2006) salienta que um enquadramento é construído através de procedimentos de exclusão, seleção ou ênfase em aspectos determinados, que podem ser identificados sistematicamente por meio de estratégias metodológicas diversas.

Enquadrar é construir sentido de forma ativa e processual. Os diferentes atores sociais devem ser considerados agentes da construção, rearticulação e circulação de significados. Aplicar o conceito facilita examinar o papel da mídia na construção social da realidade. (TANKARD, 2001)

Goffman (1986) define enquadramentos como princípios de organização que governam eventos sociais e seus desdobramentos. São como prismas, que permitem a passagem da luz sobre determinados aspectos da realidade vivida e assim os ressaltam, ao passo que outros permanecem despercebidos ou até ausentes do quadro. Sobretudo, são instrumentos de poder: seus efeitos podem ocorrer sem que aqueles que os sofrem tenham consciência de seu impacto sobre atos cotidianos de compreensão e tomada de decisão. Como “ideia central organizadora”, possuem a capacidade de serem usados para a resolução de controvérsias ao projetarem uma interpretação causal ou definição particular. (CLAWSON; NELSON; OXLEY, 1997; ENTMAN, 1994; GAMSON; MODIGLIANI, 1987)

Um enquadramento não deve ser tomado como simples posicionamento contra ou a favor. Entman (1993) sublinha que os enquadramentos possuem quatro funções: definem um problema; diagnosticam sua causa; propõem julgamentos, inclusive morais; sugerem soluções. Eles podem introduzir determinada ideia ou aumentar a importância de uma ação, ao ativarem determinados quadros de percepção sobre a forma ideal de acolhimento de uma mensagem. Daí sua utilidade para além dos estudos de mídia, contemplando também áreas como comunicação organizacional, já que enquadramentos são representações simbólicas que articulam, de formas específicas, significados correntes.

Nas últimas décadas, a pesquisa nesta área tem avançado à medida que consegue superar perspectivas lineares e funcionalistas que antes sustentavam a existência de mecanismos unidirecionais e simplistas, em busca de compreender o relacionamento entre organizações e seus públicos. No Brasil, Kunsch (2017), Peruzzo (2019) e Ferrari (2021) inovaram ao propor metodologias desenhadas para captar a complexidade da circulação de significados.

Kunsch (2017, p. 43) enfatizou que os estudos de comunicação organizacional deveriam evitar o foco da instrumentalidade que os marcava em suas origens; tornava-se então necessário atentar aos contextos político, econômico e social de suas práticas, ou seja, conhecer a “comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos

agentes envolvidos”. De certa forma, ganharam espaço de pesquisa os enquadramentos construídos ou reativados nos processos de interação comunicativa nas organizações.

Peruzzo (2019, p. 41) indicou a razão de as empresas passarem a se perceber como formadas por pessoas: se “não se libertam de visões preconceituosas, suas práticas contaminam negativamente o clima organizacional e violam os princípios do eixo cívico da cidadania”. O papel holístico que a organização deve cumprir na sociedade exige conhecê-la como fenômeno capaz de repelir ou acolher a diversidade de visões e perspectivas – enquadramentos – que enriquecem seus processos.

Ferrari (2021, p. 31) destacou o papel do compartilhamento de experiências cotidianas de adaptação nas organizações, que para ser conhecido requer “compreender a organização como um sistema de significados compartilhados, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, a partir da interação entre seus membros e com o meio ambiente”. Por isso, abarcar a complexidade demanda ir além da função informativa da comunicação.

Se estudadas como esferas de produção, reativação e circulação de significados, as organizações afiguram-se como constituídas por discursos organizacionais, tracionados em um cenário de instabilidade, conflitos e dissensos que se apresenta particularmente desafiador diante das exigências de inclusão, diversidade e transparência postas cada vez por públicos de interesse e, em muitos casos, pela sociedade em geral. (LEMOS, 2021; SILVA, 2021)

Enquadramentos não são, assim, somente midiáticos, mas também orientam a comunicação interpessoal e a produção de mensagens de cunho institucional. Até mesmo em sua epiderme, as organizações se apresentam enquadradas quando simbolizadas por marcas, que movimentam fluxos de sentido trazendo visibilidade a afinidades e sensibilidades cruciais para os diversos públicos. (MESSA, 2021)

Em uma sociedade de atores que enfrentam limitações e resistências para projetar sua voz, as organizações ganham cada vez mais centralidade enquanto espaços privilegiados de significação. Na próxima seção,

avancamos de modo a detalhar como esse fenômeno tem sido estudado por pesquisas repercutidas em periódicos internacionais.

Metodologia

Utilizamos o mecanismo de busca da Sage Journals, editora fundada em 1965, em Nova York, e em 2023, com sete escritórios na América do Norte, Europa e Ásia Pacífico, publicando mais de mil periódicos científicos de todas as áreas, incluindo 63 títulos em comunicação e estudos de mídia. (SAGE PUBLICATIONS, 2022)

Na base da Sage, elegemos as áreas de “Business & Management”, “Communication & Media Studies” e “Language & Linguistics”, que consideramos serem afins ao nosso objetivo. Nestas áreas, selecionamos os periódicos que incluem tópicos de comunicação organizacional, somando 19 títulos. Nestes, buscamos artigos com os descritores “framing analysis” e “frame analysis”, sem restrição de período de publicação, operação que gerou 69 artigos.

Desse número, excluímos aqueles que apenas faziam breve menção à análise de enquadramento ou continham referências bibliográficas com tais descritores em seus títulos, além de resenhas de livros. Chegamos assim ao número de 29 artigos, de dez periódicos, que especificamente aplicaram análise de enquadramento como metodologia de pesquisa. A Tabela 1 exhibe os periódicos, seu fator de impacto e número de artigos selecionados para nossa análise.

Tabela 1 - Periódicos científicos da Sage Journals, fator de impacto e artigos selecionados

TÍTULO DO PERIÓDICO	CITESCORE	SELECIONADOS
Organization Studies	8.2	10
International Journal of Business Communication	3.9	7
Public Relations Inquiry	2.2	3
Business & Society	11.6	2
Economic and Industrial Democracy	3.5	2

TÍTULO DO PERIÓDICO	CITESCORE	SELECIONADOS
Journal of Business and Technical Communication	3.6	1
Management Communication Quarterly	3.4	1
Journal of Macromarketing	3.8	1
Strategic Organization	7.9	1
California Management Review	17.3	1
	TOTAL	29

Fonte: elaboração própria.

Como instrumento de pesquisa, criamos uma planilha eletrônica com seis campos, determinados em função de nosso objetivo, a saber: informações básicas (título do trabalho, autor ou autores, ano de publicação, link de acesso e periódico do qual foi extraído); contexto da pesquisa; objetivos; *corpus*; técnicas de investigação; contribuições ao avanço do conhecimento.

A análise exploratória, orientada pela Teoria Fundamentada, determinou a criação de cinco categorias de análise para abarcar as especificidades do *corpus* e permitir diferenciações e agrupamentos significativos de modo a atender o objetivo de nosso estudo. (CORBIN; STRAUSS, 1990) As cinco categorias elaboradas foram:

1. *Foco institucional*: nesta categoria, foram classificados seis artigos contendo análises de enquadramento de peças institucionais das organizações, entendidas como aquelas que buscam “estabelecer uma clara compreensão do significado da instituição, seu papel, sua razão de ser”. (VALSANI, 2008, p. 195)

2. *Foco relacional*: esta categoria compreendeu seis artigos com análises de enquadramentos subjacentes a opiniões de sujeitos pesquisados em organizações por meio de entrevistas, questionários, grupos focais etc.

3. *Foco de visibilidade pública*: aqui, estiveram cinco artigos com análises de enquadramentos detectados nas representações simbólicas empregadas por organizações posicionando-se publicamente sobre temas controversos.

4. *Foco de percepção pública*: diferenças entre enquadramentos midiáticos e institucionais são objetos dos sete artigos classificados nesta categoria.

5. *Foco de avanço teórico*: revisões sistemáticas da literatura especializada acerca do uso da análise de enquadramento no estudo de organizações compõem o percurso dos cinco artigos aqui classificados.

Resultados e discussão

A classificação dos artigos nas cinco categorias descritas gerou a identificação de frentes variadas de possibilidades de aplicação da metodologia de análise de enquadramento nos estudos de comunicação organizacional. Esta seção exhibe os resultados separadamente por categoria.

Foco institucional

Nas pesquisas classificadas nesta categoria, o emprego da análise de enquadramento permitiu captar mudanças e nuances de perspectivas nas peças produzidas pelas organizações.

Barranco e Molina identificaram como a confederação sindical espanhola Comisiones Obreras planejou projetar-se entre o público no contexto de greves gerais de 1970 a 2017. “A abordagem de análise de enquadramento é chave para compreender o alinhamento dos sindicatos com os trabalhadores”¹ e “fornece um quadro mais completo das capacidades de agência dos sindicatos”,² segundo Barranco e Molina (2019, p. 1249, tradução nossa), ao apontar a relação estreita entre os enquadramentos e o contexto histórico, apesar da amplitude temporal do material analisado.

Cabosky examinou como a organização estadunidense Gay and Lesbian Alliance Against Defamation (Glaad), ou Aliança Gay e Lésbica

1 Texto original: “[...] the *framing analysis* approach [...] as key to understanding the *alignment* of unions with workers”.

2 Texto original: “[...] provides a more complete picture of trade unions’ agency capacities [...]”.

contra Difamação, buscou, por meio da produção de *releases* sobre sua atuação, projetar sua mensagem ao longo de mudanças de gestão. A pesquisa destaca como o “uso de um processo de comunicação de massa e relações públicas exige que as organizações minoritárias construam e enquadrem estrategicamente seus objetivos para avançar seu posicionamento e mudar a percepção do público”.³ (CABOSKY, 2014, p. 83, tradução nossa) O estudo dos enquadramentos utilizados em *releases* proporcionou a compreensão da relação complexa entre a organização, os grupos que ela deseja empoderar e a mídia.

Ainda no âmbito da diversidade, Pasztor (2016) elucidou como o enquadramento de páginas *web* de organizações a posiciona no gerenciamento de identidade de marca, reputação corporativa e resultados financeiros. A metodologia permitiu esclarecer “quais elementos de diversidade a maioria das organizações considera como sendo mais relevantes e são usados com mais frequência” e que “a maioria dos sites minimiza questões legais ou históricas de discriminação e, em vez disso, concentra-se no sucesso com que implementaram programas de inclusão”.⁴ (PASZTOR, 2016, p. 16, tradução nossa)

Christiansen (2018) estudou a organização Drinkaware, fundada em 2006 pelo governo do Reino Unido, administrações nacionais e o Portman Group, que representa a indústria da bebida alcoólica, para promover hábitos saudáveis de consumo. A ênfase deu-se sobre o papel dos recursos visuais nos enquadramentos de campanhas de conscientização. Os resultados sugerem que as escolhas gráficas foram capazes de conferir credibilidade à Drinkaware, mas privilegiaram a suposta liberdade exercida por indivíduos livres e conscientes de seus atos, enquadrando os problemas advindos do consumo excessivo de álcool como consequências dessas ações, o que não é necessariamente compatível com a literatura médica.

3 Texto original: “[...] how the use of a mass communication process, public relations, requires minority organizations to strategically build and frame their objectives to advance their positioning and change public perceptions”.

4 Texto original: “[...] which elements of diversity most organizations consider to be most salient and use with consistency [...] ‘Most websites downplay legal or historical discrimination issues and instead focus on how successfully they have implemented inclusion programs [...]’.

Moufahim, Reedy e Humphreys (2015, p. 92, tradução nossa) investigaram os enquadramentos utilizados pelo partido de extrema-direita belga Vlaams Belang para “ênfatizar as interconexões entre mudanças sociais e históricas mais amplas e tentativas de influenciar identidades coletivas por líderes organizacionais”.⁵ A pesquisa permitiu perceber que os discursos de identidade organizacional não são apenas produções internas submetidas à gestão, mas também possuem conexões com processos políticos e sociais.

Por fim, Landrum, Tomaka e McCarthy estudaram as páginas *web* de duas organizações religiosas que representam lados opostos da resposta às mudanças climáticas. A pesquisa considerou que a análise de enquadramento “pode fornecer *insights* sobre abordagens de comunicação apropriadas para a visão de mundo cultural de cada lado, vinculando a percepção de risco a valores culturais de uma maneira (...) que reforça valores e crenças culturais”.⁶ (LANDRUM; TOMAKA; MCCARTHY, 2016, p. 10, grifo nosso, tradução nossa) Ou seja, vêm à tona as considerações culturais e filosóficas subjacentes à comunicação institucional e ao *ethos* organizacional que se manifesta nos posicionamentos oficiais.

Foco relacional

Nesta categoria, foram classificadas pesquisas interessadas em conhecer a diversidade de enquadramentos detectáveis nas opiniões de colaboradores.

Haworth e Savage (1989) conduziram grupos focais com estudantes de administração na África, Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul a fim de coletar impressões sobre fatores de eficiência da comunicação intercultural. Os resultados sugerem que o contexto cultural não pertence inteiramente ao comunicador, e, sim, adquire substância por

5 Texto original: “[...] to stress the interconnections between broader social and historical change and attempts to influence collective identities by organizational leaders”.

6 Texto original: “[...] can provide insights on appropriate communication approaches for each side’s cultural worldview through linking risk perception to cultural values in a [...] way that reinforces cultural values and beliefs”.

meio da interação contínua entre interlocutores, de modo que cada nova mensagem é enquadrada a partir de um contexto flutuante, que por sua vez afeta os enquadramentos interpretativos de mensagens futuras.

Cox investiga o poder exercido por enquadramentos em situações organizacionais de mudança diante de resistências determinadas, nas quais se verifica abertura para reavaliar o passado. “Enquanto a resistência estreita o foco e direciona para o futuro, a perda é um quadro mais amplo que atende ao passado”.⁷ (COX, 1997, p. 646, tradução nossa) A pesquisa examinou interações entre emoção e identidade, adotando postura interpretativa e assumindo que a realidade é socialmente construída, de modo que determinadas conversas podem afetar enquadramentos e levar à resignificação de experiências.

Também com foco na resistência simbólica, Deline (2019) investigou programas de mudanças organizacionais que obtiveram baixas taxas de sucesso. O artigo estuda a resistência à mudança para identificar vias de resolução de dificuldades, por meio de análise de quadros que orientam as interpretações dos principais atores. A exploração de semelhanças e diferenças nos enquadramentos usados por colaboradores e empregadores sugeriu que as estratégias de implementação devem considerar tanto as mudanças quanto as resistências.

DiSanza situa a motivação como centro de enquadramentos dirigidos a incentivar equipes de vendas. Os resultados sugerem que quadros interpretativos limitados tendem a gerar preocupação com metas, mas não despertam o desejo de obter melhores performances. Por isso, é importante buscar aceitação sincera da mensagem e o compartilhamento autêntico de significado, assentado sobre um consenso sobre o “contrato de troca”⁸ implícito entre os diferentes atores e em relação a episódios específicos, “incluindo atividades de trabalho, objetos, pessoas, lugares e símbolos”.⁹ (DISANZA, 1993, p. 151, tradução nossa)

7 Texto original: “[...] while *resistance to* narrows our focus and directs it forward to the future, *loss of* is a broader frame attending to the past”.

8 Texto original: “exchange contract”.

9 Texto original: “[...] including the work activities, objects, people, places, and symbols [...]”.

Mathison, Stillman-Webb e Bell foram em busca do sentido de responsabilidade social corporativa entre graduandos em administração. A pesquisa sugere que a maioria deles o associa a práticas sustentáveis, mas faltam a eles argumentos coerentes para sustentar essa posição. Daí o caráter propositivo do estudo, que propõe ampliar o conhecimento sobre posições éticas e sustentáveis, situando o saber como base para articulação de raciocínios adequados. “Pedir aos alunos que abordem questões de sustentabilidade oferece a eles uma oportunidade de praticar a comunicação sobre um problema significativo que provavelmente encontrarão no local de trabalho”.¹⁰ (MATHISON; STILLMAN-WEBB; BELL, 2013, p. 77, tradução nossa)

Foco de visibilidade pública

Pesquisas que incluem situações de visibilidade pública operadas por meio de enquadramentos foram classificadas nesta categoria.

Dionne, Mailhot e Langley (2019) consideram a multiplicação de controvérsias públicas como decorrência da crescente polarização em torno de opiniões de cunho social e ambiental. O estudo analisa a cobertura midiática de um conflito estudantil no Canadá entre 2011 e 2012 e identifica o papel de seis tipos de “movimentos avaliativos” das questões em jogo. Os resultados sugerem que determinados atores podem modificar os focos de avaliação por meio de ações destinadas a reforçar determinadas posições sobre o assunto e, assim, influenciar a evolução de controvérsias.

Lee e Riffe analisaram a construção de enquadramentos de responsabilidade social corporativa pelos jornais *Wall Street Journal* (Estados Unidos) e *Financial Times* (Reino Unido). O primeiro aplicou quadros episódicos com mais frequência, resultando em um tratamento superficial do tema, que denotaria desconfiança e ceticismo. “Tons mais negativos

10 Texto original: “Asking students to address issues of sustainability offers them an opportunity to practice communicating about a significant issue they are likely to encounter in the workplace”.

das notícias de negócios podem indicar uma avaliação bastante crítica (...) das empresas”.¹¹ (LEE; RIFFE, 2019, p. 705, tradução nossa)

Zhao propôs-se a conhecer a influência do contexto político e cultural chinês sobre a negociação de enquadramentos em um contexto de comunicação de crises. Em particular, considerou-se o cenário nacional de “cultura coletivista, nacionalismo, racionalismo (e) a preferência por (...) evitar estratégias extremas”.¹² (ZHAO, 2020 p. 63, tradução nossa) O artigo salienta que “o enquadramento tem sido reconhecido por assumir um papel crucial na evolução da situação de crise (...), a eficácia das estratégias de resposta à crise (...) e a atribuição de responsabilidade pela crise”.¹³ (ZHAO, 2020 p. 64, tradução nossa) Uma de suas conclusões é que os aspectos da comunicação de crise deveriam abranger tanto fatores internos quanto contextos nacionais.

Bennington, Shetler e Shaw analisam os significados circulados em função de um conflito entre três organizações - uma empresa de descarte de resíduos, uma organização comunitária de base e uma agência reguladora estatal estadunidense. A análise focou nas diferenças no uso de palavras semelhantes, no enquadramento construído pelos atores e na percepção do público de suas declarações. “Palavras-chave específicas na discussão parecem ter significados diferentes para os participantes”.¹⁴ (BENNINGTON; SHETLER; SHAW, 2003, p. 128, tradução nossa) A análise sugere que organizações com culturas diferentes possuem dificuldade para estabelecer uma ordem negociada, uma vez que não compartilham significados simbólicos comuns sobre um mesmo tema.

11 Texto original: “[...] the more negative tones from business news may indicate a fairly critical evaluation of [...] companies”.

12 Texto original: “collectivistic culture, nationalism, rationalism [and] [...] the preference for [...] the avoidance of extreme strategies”.

13 Texto original: “[...] framing has been recognized to take a crucial role in the evolution of crisis situation [...], the effectiveness of crisis response strategies [...], and the attribution of crisis responsibility”.

14 Texto original: “[...] specific keywords in the discussion seemed to hold different meanings for participants”.

Nyberg, Wright e Kirk examinaram a comunicação em torno da prospecção de gás natural no Reino Unido, em particular consultas públicas realizadas pelo poder público, em busca da compreensão de como indústria, governo e organizações se posicionaram, mobilizando narrativas que se apropriam da linha temporal de acontecimentos específicos. Os resultados indicam como “atores mobilizam a temporalidade na construção de enquadramentos persuasivos e acionáveis”,¹⁵ que projetem “possibilidades de existência para um futuro de metas de emissões mais baixas, novas formas de fornecimento de energia e valores diferentes (por exemplo, ambientais ao invés de econômicos)”.¹⁶ (NYBERG; WRIGHT; KIRK, 2020, p. 175, tradução nossa)

Foco de percepção pública

Nesta categoria, estão análises comparativas entre enquadramentos conflitantes, incluindo diferenças entre quadros midiáticos e organizacionais.

Murray e Nyberg investigaram a forma como uma indústria de mineração colocou-se contra a política governamental australiana e, com isso, impulsionou o número de matérias jornalísticas sobre o tema. A indústria teria buscado alinhar sua posição pública com visões frequentes em determinadas mídias a fim de “enquadrar seu posicionamento na disputa como legítimo, e construir representações negativas da política dominante”.¹⁷ (MURRAY; NYBERG, 2021, p. 1629, tradução nossa) Os resultados explicam como um processo de alinhamento de quadros pode servir para legitimar posições corporativas.

Uma campanha sindical contra uma indústria, a James Hardie Industries Limited (JHIL), condenada a indenizar vítimas do amianto na Austrália é o objeto pesquisado por Holland e Pyman (2011). A comunicação

15 Texto original: “[...] actors mobilize temporality in constructing persuasive and actionable frames”.

16 Texto original: “[...] possibilities of existence to a future of lower emissions targets, new forms of energy supply and different values (e.g. environmental rather than economic)”.

17 Texto original: “[...] frame their position in the contest as legitimate and [...] construct negative representations of the policy as dominant”.

praticada pela campanha desenvolveu uma abordagem construída progressivamente com sindicatos locais, internacionais, organizações de apoio e governos estaduais. Tais atores compartilhavam a visão de que a indústria agiu de forma injusta, violando direitos humanos, compondo enquadramentos que se mostraram “significativos para dar impulso à campanha e a uma variedade de ‘frentes’ sobre as quais a JHIL teve que combater a publicidade negativa e os danos à sua reputação e posição financeira”.¹⁸ (HOLLAND; PYMAN, 2011, p. 570, tradução nossa)

Lehtimaki e Kujala (2017, p. 517, tradução nossa) analisam enquadramentos de uma disputa envolvendo investimentos em uma fábrica de celulose no Uruguai, em que “interesses, valores e expectativas”¹⁹ orientaram a produção de comunicados oficiais e refletiram a natureza mutável da relação entre organização e públicos de interesse. Uma organização pode permanecer autocentrada e não perceber que seus enquadramentos podem alimentar justamente as razões para a resistência de determinados públicos. “Se as diferentes partes interessadas forem fixadas com suas próprias abordagens no enquadramento da questão, elas não conseguirão ver outras formas de entender a situação”.²⁰ (LEHTIMAKI; KUJALA, 2017, p. 517, tradução nossa)

Disputas simbólicas também estão sob o foco de Waller e Iluzada, que investigaram conflitos subjacentes à crise do parque temático SeaWorld, em Orlando, nos Estados Unidos. O parque teve sua reputação abalada depois que um documentário questionou as condições de cativeiro da vida marinha. A metodologia permitiu que a pesquisa indicasse como a mudança na opinião pública sobre os direitos dos animais “forçou o Sea-World a mudar fundamentalmente seu modelo de negócios para atender

18 Texto original: “[...] significant factors in providing momentum for the campaign and a variety of ‘fronts’ upon which JHIL had to combat negative publicity and damage to their reputation and financial position”.

19 Texto original: “[...] interests, values, and expectations [...]”.

20 Texto original: “[...] if the different stakeholders are fixed with their own approaches in framing the issue, they are unable to see other ways of viewing the situation”.

aos ditames desse novo *ethos* e restabelecer sua legitimidade pós-crise”.²¹ (WALLER; ILUZADA, 2020, p. 2, grifo nosso, tradução nossa)

Waller e Conaway revisitaram as estratégias de comunicação da Nike no fim da década de 1990 e apontaram como os discursos contra a empresa foram bem-sucedidos ao projetar enquadramentos negativos que geraram uma cobertura negativa da mídia. “Apesar da multiplicidade de novos canais de mídia e do ambiente de hipermídia fragmentado, a análise de enquadramento parece oferecer uma metodologia promissora para estudar toda a gama de comunicação de responsabilidade social corporativa de e sobre organizações”.²² (WALLER; CONAWAY, 2011, p. 103, tradução nossa)

Relatos de funcionários de um banco foram estudados por Chreim (2006, p. 1261, tradução nossa), que notou como suas respostas contêm quadros criados de acordo com capacidades e experiências individuais: “enquadramentos de funcionários exibem alinhamento e desalinhamento com enquadramentos gerenciais abertos à contestação”.²³ A pesquisa sugere que discursos institucionais têm a capacidade de constranger e possibilitar resistência dos funcionários aos enquadramentos gerenciais, mais provável quando os discursos mais amplamente difundidos são “coerentes, estruturados e fechados a perspectivas alternativas”.²⁴ (CHREIM, 2006, p. 1283, tradução nossa)

Guérard, Bode e Gustafsson acompanharam disputas em torno da instalação de filtros na Alemanha como padrão para carros movidos a diesel. A pesquisa buscou entender como os proponentes e oponentes da introdução de uma nova norma se envolvem em disputas de enquadramento, nas quais vários atores sociais interagem a fim de impulsionarem suas próprias causas. No contexto, percebeu-se que a pressão institucional

21 Texto original: “[...] forced SeaWorld to fundamentally change its business model in order to meet the dictates of this new ethos and to reestablish its postcrisis legitimacy”.

22 Texto original: “Despite the multiplicity of new media channels and their fragmented hypermedia environment, frame analysis appears to afford a promising methodology with which to study the full range of CSR communication from and about organizations [...]”.

23 Texto original: “[...] employee frames exhibit both alignment and misalignment with managerial frames that are open to contestation”.

24 Texto original: “[...] coherent, structured, and closed to alternative perspectives”.

pode ser um resultado do “poder exercido por atores críticos respondendo ao imperativo de um movimento social”.²⁵ (GUÉRARD; BODE; GUSTAFSSON, 2013, p. 815, tradução nossa)

Foco de avanço teórico

Nesta categoria, foram incluídas pesquisas que desvendam teorizações relevantes para pesquisadores que avaliem as possibilidades de aplicação da análise de enquadramento em seus estudos organizacionais.

Weber e Glynn (2006, p. 1644, tradução nossa) rastreiam conexões entre processos de produção de sentido, formação de identidade e ações institucionais: “a combinação de identidade e enquadramento se aproxima do conceito de um ‘papel’ situacional (ou seja, ator-na-situação), e a combinação de enquadramento e ações se aproxima do conceito de um ‘roteiro’ situacional (ou seja, ações-em-situações)”.²⁶ A pesquisa sugere que não apenas a produção de sentido pode ser matéria-prima para a institucionalização, mas também as instituições podem ser vistas como matéria-prima para a produção de sentido. Relações de poder podem desencadear mecanismos contextuais que afetam a produção de sentido.

Beamer (1995, p. 44, tradução nossa) também propõe pontes entre teorias e investiga a utilidade de *schematas* de comunicação intercultural. “O que o comunicador A sabe sobre a cultura B é uma projeção mental ou esquema - chame-o de B’ - projetado pelo comunicador A. O termo ‘esquema’ refere-se aqui a uma conceituação generalizada e estereotipada de uma cultura”,²⁷ ou seja, “*schemata* são categorias organizadas e suas associações, mantidas em uma estrutura cognitiva, presumindo afeto e

25 Texto original: “[...] power exercised by critical actors responding to the imperative of a social movement”.

26 Texto original: “The combination of identity and frame approximates the concept of a situational ‘role’ (i.e. actions-in-situations), and the combination of frame and actions approximates the concept of a situational ‘script’ (i.e. actions-in-situations)”.

27 Texto original: “What communicator A knows about Culture B is a mental projection or schema - call it B’ - projected by communicator A. The term ‘schema’ refers here to a generalized, stereotypical conceptualization of a culture”.

formando valores, atitudes, expectativas, normas, papéis e suposições não declaradas”.²⁸ (BEAMER, 1995, p. 144, grifo nosso, tradução nossa) Compreender a influência de esquemas cognitivos é importante para a preparação de comunicadores, facilitando a identificação do que eles podem fazer para aumentar o sucesso da comunicação organizacional em cenários interculturais.

Bach e Blake propõem caminhos pelos quais as organizações podem administrar enquadramentos para obter vantagens estratégicas, incluindo etapas práticas buscando eficácia. “O enquadramento pode desempenhar um papel importante na mediação das interações da empresa com as principais partes interessadas”,²⁹ considerando-se que na sociedade em geral se verifica um “crescente interesse nas capacidades políticas das empresas”.³⁰ (BACH; BLAKE, 2016, p. 67, tradução nossa)

Após realizar o levantamento de 105 artigos científicos que abordaram a temática da transparência na área de relações públicas, Wehmeier e Raaz concluíram que mais da metade deles enquadra transparência positivamente, mas apenas 16 a definiram de forma satisfatória e três ofereceram sugestões de como ela pode aperfeiçoada teoricamente. Questões éticas, de eficácia, de relacionamentos, jurídicas e financeiras estão no cerne de desenvolvimentos teóricos que representam “estágios prévios” de conceitualização emergente. (WEHMEIER; RAAZ, 2012)

Conhecer o tratamento das mudanças climáticas em estudos organizacionais de 1986 a 2016 foi o objetivo de Campbell, McHugh e Dylan-Ennis (2019, p. 736, tradução nossa): “o enquadramento da mudança climática dita a estrutura organizacional para enfrentá-la e, em última análise, não está sendo capaz de reconhecer o que ela de fato é”.³¹ Assim, os autores

28 Texto original: “[...] schemata are organized categories and their associations, held in a cognitive framework, possessing affect, and forming values, attitudes, expectations, norms, roles, and unstated assumptions”.

29 Texto original: “[...] framing can play an important role in mediating the firm’s interactions with key stakeholders”.

30 Texto original: “[...]growing interest in the political capabilities of firms”.

31 Texto original: “[...] the framing of climate change dictates the organizational structure to address it, and ultimately misrecognizes what it is.”

correlacionam os enquadramentos produzidos pelas organizações com sua capacidade de transformação da realidade econômica e política.

Considerações finais

Este capítulo teve como ponto de partida a consideração de que metodologias advindas das ciências sociais podem ser úteis para promover a interdisciplinaridade em estudos de comunicação organizacional. Verificamos como a análise de enquadramento foi aplicada por pesquisas descritas em periódicos de circulação internacional de seletiva política editorial. Obtivemos um diagnóstico da variedade de estratégias metodológicas aplicadas por estudos que buscaram compreender a circulação de perspectivas simbólicas de movimentos sociais e organizações.

Nossa amostra de estudo foi selecionada por meio de buscas no repositório digital da Sage Journals nas áreas de “Business & Management”, “Communication & Media Studies” e “Language & Linguistics”, que resultou, após refinamentos, em um total de 29 artigos, de dez periódicos.

Orientados pela Teoria Fundamentada, criamos cinco categorias de análise: foco institucional; foco relacional; foco de visibilidade pública; foco de percepção pública; e foco de avanço teórico.

Os resultados sugerem a existência de um significativo potencial da metodologia de análise de enquadramento para a realização de estudos de comunicação organizacional interdisciplinares. Como diferenciais que notamos em tais estudos, incluem-se a capacidade de captar transformações de perspectivas simbólicas operadas durante longos períodos; detectar diferenças importantes entre os posicionamentos de organizações e seus públicos de interesse; facilitar a visualização de contrastes entre opiniões de colaboradores e visões institucionais; e descortinar oportunidades de transformação de representações simbólicas em busca da adesão a determinadas compreensões. São diferenciais importantes, que assumem relevância crescente à medida que se valoriza paulatinamente a interdisciplinaridade como estratégia metodológica para o enfrentamento de desafios contemporâneos.

Referências

- BACH, D.; BLAKE, D. Frame or get framed: the critical role of issue framing in nonmarket management. *California Management Review*, Berkeley, v. 58, n. 3, p. 66-87, 2016.
- BARRANCO, O.; MOLINA, O. Continuity and change in trade union frames: evidence from general strikes in Spain. *Economic and Industrial Democracy*, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 1232-1253, 2019.
- BEAMER, L. A Schemata Model for Intercultural Encounters and Case Study: The Emperor and the Envoy. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 141-161, 1995.
- BENNINGTON, A. J.; SHETLER, J. C.; SHAW, T. Negotiating order in interorganizational communication: discourse analysis of a meeting of three diverse organizations. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 118-143, 2003.
- CABOSKY, J. M. Framing an LGBT organization and a movement: a critical qualitative analysis of GLAAD's media releases. *Public Relations Inquiry*, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 69-89, 2014.
- CAMPBELL, N.; MCHUGH, G.; DYLAN-ENNIS, P. Climate change is not a problem: speculative realism at the end of organization. *Organization Studies*, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 725-744, 2019.
- CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, [s. l.], v. 27, n. 9, p. 1261-1287, 2006.
- CHRISTIANSEN, L. H. The use of visuals in issue framing: signifying responsible drinking. *Organization Studies*, [s. l.], v. 39, n. 5-6, p. 665-689, 2018.
- CLAWSON, R. A.; NELSON, T. E.; OXLEY, Z. M. Toward a psychology of framing effects. *Political behavior*, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 221-246, 1997.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.
- COX, J. R. Manufacturing the past: loss and absence in organizational change. *Organization Studies*, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 623-654, 1997.

- DELINÉ, M. B. Framing resistance: identifying frames that guide resistance interpretations at work. *Management Communication Quarterly*, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 39-67, 2019.
- DIONNE, K. -E.; MAILHOT, C.; LANGLEY, A. Modeling the evaluation process in a public controversy. *Organization Studies*, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 651-679, 2019.
- DISANZA, J. R. Shared meaning as a sales inducement strategy: bank teller responses to frames, reinforcements and quotas. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 133-160, 1993.
- ENTMAN, R. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 51-58, 1993.
- ENTMAN, R. Representation and reality in the portrayal of blacks on network television news. *Journalism Quarterly*, [s. l.], v. 71, n. 3, p. 509-520, 1994.
- FERRARI, M. A. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, ano 18, n. 37, p. 23-35, 2021.
- GAMSON, W. A.; MODIGLIANI, A. The changing culture of affirmative action. *Research in Political Sociology*, Greenwich, CT, v. 3, p. 137-177, 1987.
- GOFFMAN, E. *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press, 1986.
- GUÉRARD, S.; BODE, C.; GUSTAFSSON, R. Turning point mechanisms in a dualistic process model of institutional emergence: the case of the diesel particulate filter in Germany. *Organization Studies*, [s. l.], v. 34, n. 5-6, p. 781-822, 2013.
- HAWORTH, D. A.; SAVAGE, G. T. A channel-ratio model of intercultural communication: the trains won't sell, fix them please. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 231-254, 1989.
- HOLLAND, P.; PYMAN, A. Trade unions and corporate campaigning in a global economy: the case of James Hardie. *Economic and Industrial Democracy*, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 555-579, 2011.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, Â.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. (org.). *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. v. 2, p. 41-54.

- LANDRUM, N. E.; TOMAKA, C; MCCARTHY, J. Analyzing the religious war of words over climate change. *Journal of Macromarketing*, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 1-12, 2016.
- LEE, T. H.; RIFFE, D. Business news framing of corporate social responsibility in the United States and the United Kingdom: insights from the implicit and explicit CSR framework. *Business & Society*, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 683-711, 2019.
- LEHTIMAKI, H.; KUJALA, J. Framing dynamically changing firm-stakeholder relationships in an international dispute over a foreign investment: a discursive analysis approach. *Business & Society*, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 487-523, 2017.
- LEMOS, E. Integração: alicerce dos processos comunicativos nas organizações. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (org.). *Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*. São Paulo: Summus Editorial, 2021. p. 24-36.
- MATHISON, M. A.; STILLMAN-WEBB, N.; BELL, S. A. Framing sustainability: business students writing about the environment. *Journal of Business and Technical Communication*, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 58-82, 2013.
- MESSA, E. Marcas como agentes de sentido. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (org.). *Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*. São Paulo: Summus Editorial, 2021. p. 181-196.
- MOUFAHIM, M.; REEDY, P.; HUMPHREYS, M. The vlaams belang: the rhetoric of organizational identity. *Organization Studies*, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 91-111, 2015.
- MURRAY, J.; NYBERG, D. Industry vs. Government: leveraging media coverage in corporate political activity. *Organization Studies*, [s. l.], v. 42, n. 10, p. 1629-1650, 2021.
- NYBERG, D.; WRIGHT, C.; KIRK, J. Fracking the future: the temporal portability of frames in political contests. *Organization Studies*, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 175-196, 2020.
- PASZTOR, S. K. Exploring the framing of diversity rhetoric in “top rated in diversity” organizations. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 1-21, 2016.
- PERUZZO, C. M. K. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. In: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (org.). *Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p. 25-46.

- PORTO, M. P. Enquadramentos da mídia e política. In: ALBINO, A.; RUBIM, C. (org.). *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. Salvador: Edufba, 2004. p. 73-104.
- SAGE PUBLICATIONS. *Your gateway to world-class journal research*. Thousand Oaks: Sage Journals, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com>. Acesso em: 20 out. 2022
- SILVA, M. V. Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações. *Organicom*, São Paulo, ano 18, n. 36, p. 15-27, 2021.
- SOARES, M. C. Análise de enquadramento. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 450-465.
- TANKARD, J. K. The empirical approach to the study of media framing. In: REESE, S. D.; GANDY, O. H.; GRANT, A. E. *Framing public life*. Abingdon: Routledge, 2001. p. 111-112.
- VALSANI, F. Comunicação institucional. In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 191-204. (Série Comunicação Organizacional, v. 1).
- WALLER, R. L.; CONAWAY, R. N. Framing and counterframing the issue of corporate social responsibility: the communication strategies of Nikebiz.com. *Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 83-106, 2011.
- WALLER, R. L.; ILUZADA, C. L. Blackfish and SeaWorld: a case study in the framing of a crisis. *International Journal of Business Communication*, [s. l.], v. 57, n. 2, p. 227-243, 2020.
- WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, [s. l.], v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006.
- WEHMEIER, S.; RAAZ, O. Transparency matters: the concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 337-366, 2012.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: A Sage Publications Series, 1995. (Foundations for Organizational Science).
- ZHAO, H. Contextual awareness on organizational crises: national context and crisis attribution. *Public Relations Inquiry*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 61-79, 2020.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E CONTROVÉRSIAS CIENTÍFICAS

A CONSTRUÇÃO DA CIÊNCIA A PARTIR DE BRUNO LATOUR

DANIEL REIS SILVA

Introdução

Uma característica marcante da contemporaneidade é a inédita profusão de controvérsias científicas de âmbito global. Sejam ao redor das mudanças climáticas, de alimentos transgênicos e da austeridade fiscal, ou mais recentemente sobre medidas epidemiológicas e vacinação, tais controvérsias se dão por meio de tramas aparentemente inesgotáveis, que enredam atores políticos e estatais, organizações públicas e privadas, universidades, instituições científicas, mídias e públicos. Nessas múltiplas teias, encontramos corporações privadas e organizações de diferentes naturezas que apoiam consensos científicos ou fomentam estrategicamente dúvidas por meio da comunicação. Esse último vetor é um elemento central em estudos agnotológicos sobre como práticas de relações públicas atuam na manufatura de incertezas acerca de mudanças climáticas e dos riscos

do tabaco. (MICHAELS, 2008; ORESKES; CONWAY, 2008; PROCTOR, 2008; SILVA, 2017)

Apesar das controvérsias científicas se tornarem fundamentais para entender a sociedade atual, o tema ainda ocupa espaço periférico nas áreas acadêmicas de relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil, sendo abordado majoritariamente em esforços pontuais de pesquisa. (BASTOS, 2020; HENRIQUES; SILVA, 2017; SILVA, 2017) O presente texto procura contribuir para a superação dessa lacuna no pensamento científico. Para tanto, parte de um argumento análogo ao de McKie (2009), que explora o isolamento teórico paradigmático das relações públicas em função de visões reducionistas do mundo social e leituras anêmicas de fenômenos e teorias de outras áreas do conhecimento. Perante esse cenário, um primeiro passo envolve a aproximação com visões teóricas propícias para a composição de diálogos, possibilitando uma apropriação renovada de conceitos e teorias – e tal esforço tem sido bem-sucedido no interior das relações públicas críticas. (SILVA, 2017)

No caso do tópico deste artigo, a crença é que, para repensar como as organizações e as relações públicas atuam nas controvérsias, é imperativo adotar uma perspectiva teórica que evite apelos vazios sobre a “verdade científica”, mas que reconheça os aspectos pragmáticos e comunicacionais da construção do conhecimento, para, em seguida, pensar em como explorar e refletir sobre estratégias que o perpassam. Assim, parte-se da recapitulação e da apropriação de uma linha de trabalhos desenvolvidos a partir da década de 1970 e que enfatizam os aspectos sociais das controvérsias científicas. (LATOUR, 2000; LATOUR; WOOLGAR, 1979; NELKIN, 1979) Nesse sentido, Nelkin (1979) observou como questões controversas, como tratamentos médicos e a energia nuclear, não podiam ser solucionadas com um apelo cego para as provas e as verdades científicas, na medida em que não havia consenso sobre esses atributos. O que se fazia necessário era direcionar o olhar para como múltiplas e diferentes versões sobre os fatos, assim como interpretações igualmente variadas, eram propostas e defendidas por uma vasta gama de atores sociais. A autora concluía observando como a resolução do conflito e o poder decisório

estavam “centrados na habilidade de manipular o conhecimento para desafiar provas que apoiam determinadas políticas, com a especialização técnica se tornando um recurso empregado por todas as partes na tentativa de justificar perspectivas políticas e econômicas”.¹ (NELKIN, 1979, p. 16, tradução nossa)

Dentro dessa literatura, a opção que rege este capítulo é abordar o pensamento de Latour sobre a *ciência em construção* (2000). No cerne da proposta do autor está a tentativa de entender a formação do discurso científico por meio de um acompanhamento da atuação dos próprios cientistas, e não dos resultados de seus esforços. Em sua visão, esse procedimento metodológico permitiria que facetas de grande importância sobre o ideal da ciência em nossa sociedade, bem como acerca das dinâmicas por meio das quais os conhecimentos são construídos, fossem desveladas. Dentre as várias contribuições do pensamento de Latour que tornam essa perspectiva promissora para a proposta aqui delineada, vale destacar a aproximação entre dois elementos mantidos separados por milênios de teorizações acerca do conhecimento: a ciência e a retórica. A ideia de Latour visa explorar como a construção de verdades científicas é um processo coletivo que coloca em primeiro plano aspectos discursivos, ampliando as perspectivas para entender a influência e o desenrolar de controvérsias, bem como suas interfaces com a atividade de relações públicas e da comunicação organizacional.

Latour e a construção dos fatos científicos

No cerne de *Ciência em ação* (2000), de Bruno Latour, encontra-se a constatação de como duas faces distintas do discurso científico coexistem desde os primórdios dessa modalidade de pensamento, nomeadas pelo autor como a “ciência pronta” e a “ciência em construção”. Apresentada

1 Texto original: “Thus power hinges on the ability to manipulate knowledge to challenge the evidence presented to support particular policies, and technical expertise becomes a resource exploited by all parties to justify their political and economic views”.

por meio da figura do deus romano Jano,² essa distinção marca uma cisão entre aquela que é uma ideia bastante difundida sobre a ciência enquanto domínio de uma determinada verdade do mundo natural e o reconhecimento acerca do árduo e tumultuoso processo pelo qual o conhecimento e os fatos científicos são construídos.

A ciência pronta lida com a certeza, o processo concluído. É essa a face mais difundida do discurso científico, operando com afirmações generalizantes sobre como resultados aceitos pelos cientistas sustentam-se a partir de fatos – e, dessa forma, devem ser acatados. Nos textos originados dessa vertente, a certeza científica é apresentada como uma verdade inegável, um saber que já se encontra completamente determinado e correto. Tal face discursiva ocupa-se com a constante tentativa de transformar uma *verdade racional*, originada a partir de discussões e processos científicos coletivos, em algo que possa ser reconhecido socialmente como uma *verdade de facto* – e que, portanto, encontra-se além da opinião, do debate e da negação.

Essa face é o alicerce, de certa forma, de toda uma ideia positivista acerca da ciência, perspectiva que sobrevive mesmo diante do entendimento cada vez mais refinado sobre como ela é um processo social. (SANTOS, 1989) Se há, nesse ponto, uma aparente contradição, ela deriva principalmente da imagem de ciência que é formulada e defendida por essa vertente discursiva, caracterizada por suas afirmações carregadas de aspectos coercitivos. Tal perspectiva nega aos sujeitos a possibilidade de discutir sobre a ciência, afirmando que se algo é considerado cientificamente sólido é porque está sustentado nos fatos, na verdade do mundo e na natureza. Ainda hoje, muitos atores buscam (ou acionam estrategicamente) na ciência essa resposta totalizante, e quando não a encontram decidem que é porque a verdade ainda não foi descoberta – a observação

2 Jano é o deus romano das mudanças e transições, tradicionalmente representado por duas faces de uma figura masculina, cada uma delas direcionando seu olhar para lados distintos – simbolizando inícios e chegadas, entradas e saídas, o passado e o futuro. Em *Ciência em Ação* (2000), Latour sugere utilizar esse conceito para demonstrar como a ciência pronta e a ciência em construção são faces de uma mesma entidade, a ciência.

mais importante de Latour, nesse aspecto, é como uma parte do próprio discurso científico continua a difundir, e ser a grande defensora, da ideia de que a ciência é detentora das verdades e das soluções para os questionamentos da humanidade.

A ciência em construção, por outro lado, é o que Latour (2000) aponta como o processo pelo qual o conhecimento científico é formulado. Se a primeira face afirma que “a verdade sempre se sustenta”, a segunda opera a partir da compreensão que “quando as coisas se sustentam, elas começam a se transformar em verdade”. (LATOURE, 2000, p. 19) O saber, assim, não está determinado e facilmente acessível – ele é construído pelo processo incerto das interações entre atores sociais, algo inerentemente permeado por disputas, ambiguidades, interesses, avanços e retrocessos. A linearidade é inexistente nesse processo, e é justamente por meio da exploração dessa constante luta que Latour espera descobrir mais sobre a construção do saber.

O autor observa que essas duas faces discursivas oferecem um tratamento bastante distinto para o conhecimento científico. Quando a ciência se encontra pronta, esse saber assume a forma de uma caixa-preta, um elemento “a respeito da qual não é preciso saber nada, a não ser o que nela entra e o que sai”. (LATOURE, 2000, p. 4) O conteúdo daquela caixa não é mais questionado, simplesmente devemos partir da noção que ela existe e é daquela forma – ela se torna, para todos os efeitos, um fato. Uma das caixas-pretas mais elementares na ciência é a composição da molécula da água: ela não é disputada e os novos pesquisadores não iniciam seus esforços tentando observar quais elementos estão ali, mas simplesmente aceitando como um fato a ideia de que existem na água dois átomos de hidrogênio e um de oxigênio. A caixa-preta está completamente lacrada, porém nem sempre foi esse o cenário. Em um dado momento histórico, discutia-se sobre a fórmula da água, com diferentes autores expondo achados, hipóteses e opiniões. Enquanto a ciência estava em construção, a caixa-preta se encontrava aberta, pois aquela ainda era uma temática controversa.

Para Latour, é nessa ideia que encontramos a dinâmica básica da ciência: a tentativa de fechar uma caixa-preta para que outra possa ser aberta. É por meio desse movimento que cientistas conseguem avançar em seu pensamento, não precisando retornar toda vez ao ponto inicial para começar suas investigações e podendo se dedicar a novos tópicos que ainda precisam de solução. O discurso da ciência pronta se sustenta em caixas-pretas, enquanto a ciência em construção é justamente a disputa pelo seu conteúdo, no qual múltiplas vozes se engajam em uma controvérsia relacionada com aquele saber. É a existência desse processo de construção dos fatos científicos que fornece as brechas a partir das quais as práticas comunicativas e estratégicas dos atores se constituem e operam.

A controvérsia emerge, assim, como uma disputa pelo fechamento de uma caixa-preta. Ela ganha força enquanto sujeitos buscam convencer outros de que aquele assunto está acabado – e quando esses são persuadidos, aquela controvérsia declina até apagar-se, assumindo a forma de uma ciência pronta. O raciocínio de Latour permite observar a interface anterior entre relações públicas, agnotologia e ciência por meio de uma nova chave de leitura: os esforços comunicacionais de criação de dúvidas são, em última instância, tentativas voltadas para evitar o fechamento de caixas-pretas. São, assim, estratégias pautadas no acirramento de controvérsias, operando para garantir que elas permaneçam permeadas de incertezas e contradições, não permitindo aos sujeitos se decidirem sobre determinado assunto. Frente a um nascente consenso científico, alguns atores (muitas vezes grandes organizações privadas) decidem que é preciso impedir que ele se consolide, o que envolve questioná-lo em seus mais diversos aspectos como forma de manter aquela caixa-preta aberta.

A partir desses termos, que é possível entender como controvérsias se desenvolvem e de que forma os processos de disputa ao redor dos fatos científicos ocorrem. Em sua exploração sobre o tema, o filósofo francês recorre constantemente ao uso de uma pluralidade de cenários reais como forma de ilustrar os complexos aspectos que entram em jogo no processo de construção da ciência. Entre seus exemplos recorrentes, estão a estrutura do hormônio do crescimento e da molécula do DNA, a invenção e

comercialização do motor diesel e a necessidade de novos sistemas de defesa perante a ameaça de mísseis soviéticos.

Tal percurso inicia-se a partir da noção que o autor nomeia como “primeiro princípio”, a ideia central que embasa os esforços analíticos subsequentes de sua obra: “o destino de fatos e máquinas está nas mãos dos consumidores finais; suas qualidades, portanto, são consequência, e não causa, de uma ação coletiva”. (LATOURE, 2000, p. 407) Essa é a característica básica que diferencia a ciência pronta daquela que se encontra em construção. Na primeira face discursiva, uma caixa-preta se fecha porque ela representa uma verdade inegável, é a natureza que está falando e não há nada mais a ser discutido. Para a ciência em construção, porém, o fechamento de uma caixa não ocorre devido ao caráter inato dela, mas sim ao processo coletivo que aceita sua consideração como verdadeira. O destino de uma afirmação está, segundo Latour, nas mãos de quem a empregará em seguida.

Um texto, nessa perspectiva, é um absoluto dependente da geração que sobrevém a ele para se consolidar enquanto um saber científico. Um artigo com ideias brilhantes e respostas claras capazes de encerrar uma acirrada controvérsia nunca ganhará o estatuto de verdade se não for lido e apropriado por outros sujeitos – em outras palavras, ele não conseguirá projeção se for ignorado, um dos maiores e mais recorrentes perigos da ciência moderna. A face da ciência acabada rapidamente argumentaria que ele eventualmente irá se destacar e ser aceito por todos, já que suas afirmações serão confirmadas pela natureza. Essa, porém, não é a realidade que Latour observa no processo de construção científica contemporâneo, onde a maioria das reflexões nunca serão lidas por mais do que meia dúzia de pessoas. Tal característica é tão forte que é preciso reconhecer que “seja lá o que um artigo tenha feito com a literatura anterior, se ninguém mais fizer nada com ele, é como se ele nunca tivesse existido. (...) A construção do fato [científico] é um processo tão coletivo que uma pessoa sozinha só constrói sonhos, alegações e sentimentos, mas não fatos”. (LATOURE, 2000, p. 59-60)

O aspecto primordial nesse raciocínio passa a ser o entendimento sobre como um texto é apropriado pelas gerações futuras, deslocando a atenção do investigador para uma exploração acerca da forma com que ideias ganham ou perdem força a partir de novas sentenças. Para o filósofo francês, essa é a essência do desenvolvimento de uma controvérsia, sempre instituída a partir dos posicionamentos distintos dos atores sociais acerca de ideias e sentenças apresentadas, algo que ocorre, necessariamente, *por meio* de novas ideias e sentenças.

Cada nova ação discursiva, independente de ajudar ou não uma sentença anterior a se consolidar, constitui um lance, uma nova peça da controvérsia que está sendo formada. As controvérsias, por essa perspectiva, assumem o formato de uma trama construída coletivamente, com as ações dos sujeitos alterando sua configuração e as tornando progressivamente mais densas, momento no qual são abertas novas possibilidades e instaurados sentidos e questionamentos. O fato científico, por sua vez, surge da estabilização de uma controvérsia, quando novos textos passam não mais a criticar ou alterar uma ideia, mas a ratificá-la.

Nesse sentido, o que deve ser observado é como as ações reforçam ou enfraquecem sentenças anteriores. Inclusive, é nesse aspecto que a criação de dúvidas por parte das relações públicas atua, levantando suspeitas sobre a validade de determinados tópicos como forma de evitar o fechamento da caixa preta – afinal, a Terra estaria aquecendo e seria essa uma reação ao acúmulo de dióxido de carbono? Fomentar tais dúvidas direciona as atenções dos leitores para a validade ou não daquele ponto inicial, o que significa deixar em segundo plano uma série de perguntas lógicas que partem da constatação que a concentração de dióxido de carbono na atmosfera está aumentando – por exemplo, por quais motivos isso estaria acontecendo, quais os efeitos resultantes da elevação de tal índice e como podemos tentar contrabalançar tal fato. As incertezas sobre esse primeiro fato travam o debate subsequente, o que é particularmente efetivo para alguns atores, como a indústria de energia. Foi exatamente esse o pensamento da estratégia formulada pela indústria do tabaco na década de 1960: problematizar ao máximo a afirmação de que o uso de

cigarro estava relacionado com o câncer, de forma a protelar as discussões seguintes acerca dos avisos de que fumar causa danos, e mesmo sobre a proibição completa do produto. (MICHAELS, 2008; PROCTOR, 2008)

O consenso científico consiste no fechamento de uma caixa-preta, algo que ocorre quando uma determinada afirmação deixa de ser disputada e contestada para ser coletivamente aceita. É evidente que não há um ato simbólico para indicar tal fechamento; ele ocorre por meio de um sem-número de novos atos discursivos que deixam de problematizar uma ideia, aceitando-a como fato. Importante notar que o fechamento de uma caixa não significa que ela assim permanecerá para sempre. Toda a lógica da ciência em construção opera com a perspectiva de que caixas há muito lacradas podem ser reabertas a partir de novos entendimentos – há, porém, um custo envolvido em tal ato. Quanto mais hermeticamente fechada encontra-se uma dessas caixas, mais ela se tornou terreno comum a partir do qual novas reflexões foram tecidas. Reaquecer uma controvérsia há muito superada significa enfrentar, também, todos os textos subsequentes que ajudaram em seu fechamento, algo que requer um grande poder de influência.

A dimensão discursiva e retórica das controvérsias científicas

É de posse desse entendimento sobre as controvérsias que Latour (2000) prossegue sua análise, observando que uma sentença consolida-se enquanto fato científico quando os demais sujeitos são convencidos de que ela é verdadeira. Englobando desde o homem “comum”, passando por políticos e especialistas até chegar a outros cientistas, as controvérsias desenvolvem-se de maneiras absolutamente distintas e não linearizadas. Todas elas, porém, são compostas de múltiplas afirmações que competem entre si, e aqueles que almejam fazer com que os sujeitos posicionem-se de certa forma precisam tornar algumas dessas sentenças mais críveis do que as demais. É de vital importância a compreensão sobre como as tramas oriundas das

controvérsias são, por natureza, incontroláveis – mas isso não sugere a impossibilidade de que intervenções estratégicas busquem direcioná-las.

É a partir desse entendimento sobre controvérsias que Latour justifica a aproximação entre ciência e um elemento discursivo retórico. O autor afirma que

há muitas maneiras de ganhar um júri, de pôr fim a uma controvérsia, de examinar testemunhos ou extratos de encéfalo. Retórica é o nome da disciplina que, durante milênios, estudou o modo como as pessoas são levadas a acreditar em algo e a comportar-se de determinadas maneiras, e ensinou a uns como persuadir os outros. Retórica é uma disciplina fascinante, mesmo que desdenhada, mas que se torna ainda mais importante quando os debates exacerbam a ponto de se tornarem científicos e técnicos. (LATOURE, 2000, p. 43-44)

O filósofo francês reconhece que essa observação encontra-se deslocada de todo um pensamento clássico que opera com a separação entre ciência e retórica. Desde a Grécia Antiga, autores associam a retórica com a mobilização de apelos para emoções, paixões, estilos e truques discursivos, enquanto a ciência permanecia centrada no terreno da razão, do método e da lógica. Tal separação, porém, se mantém coerente somente quando opera a partir da face discursiva da ciência pronta, mas não pode ser sustentada dentro da dinâmica da construção dos fatos científicos. Para o autor, quanto mais uma controvérsia científica se acirra, mais ela torna-se técnica, momento no qual o valor da retórica é ampliado – Latour afirma que a diferença entre a retórica tradicional e aquela que ocorre na construção científica “não é que a primeira use aliados externos, dos quais a segunda se abstém; a diferença é que a primeira usa *poucos*, ao passo que a segunda usa *muitíssimos*”. (LATOURE, 2000, p. 92, grifo do autor) Para persuadir os sujeitos, autores de sentenças científicas devem recorrer a recursos diversos, inclusive a convocação de outras caixas-pretas – mas também valores sociais, interesses em comum, entendimentos já consolidados e a própria ideia defendida pela ciência pronta, que curiosamente

também se configura como um apelo discursivo importante. O que Latour explora, em seguida, são recursos que estão presentes no processo de convencimento dos sujeitos acerca de fatos científicos.³

O primeiro elemento acerca do papel da retórica no desenvolvimento de controvérsias é a ideia de modalidades. Para Latour, as modalidades são sentenças que modificam ou qualificam outras afirmações. Para efeito analítico, o autor sugere que as modalidades podem ter duas categorias: *positivas* ou *negativas*. As que pertencem ao primeiro grupo operam por meio da tentativa de afastar um enunciado de suas condições de produção. Elas ocultam, assim, qualquer vestígio de autoria, de interpretação ou do contexto relacionado com uma afirmação, mantendo-a isolada – ela é apresentada como um livro fechado, um fato, uma caixa-preta. Essas modalidades são fundamentais para o encerramento de um debate, apontando para discussões subsequentes e novos rumos, e quanto maior a sua proporção entre todas as demais afirmações, mais consolidada é uma determinada ideia ou posição.

As modalidades negativas trabalham com a polaridade oposta, aproximando uma sentença das condições em que foi produzida e demonstrando suas fraquezas. O seu aspecto básico é a problematização de uma dada ideia, o que pode ocorrer de formas bastante distintas. Um recurso inicial é a atribuição de autoria para uma frase, colocando-a entre aspas e trazendo para um primeiro plano o autor daquela sentença. Essa é uma ação capaz de deslocar a atenção da ideia em si para os fatores que estão além da mesma, especialmente os valores, crenças, posicionamentos e interesses daqueles que sustentam a afirmação. Argumentos *ad hominem* (contra a pessoa) como insinuações de que o autor de uma sentença apresenta visões distorcidas de mundo, um histórico/reputação negativa, posições políticas divergentes com a audiência ou credenciais fracas são formas bastante características desse tipo de modalidade, assim como

3 Algumas das observações de Latour (2000), como a necessidade de construção de laboratórios e contra laboratórios, fôgem, em parte, do escopo do presente trabalho.

denúncias de que determinado pesquisador possui interesses financeiros que podem turvar seu raciocínio lógico.

Outras modalidades negativas buscam inserir uma sentença em um determinado contexto social no tempo e espaço. Essa pode ser uma forma de enfraquecer ou diminuir a credibilidade de uma dada ideia, apontando para como os métodos utilizados em sua constituição são ultrapassados ou como ela foi concebida em uma situação social capaz de interferir em seus rumos, por exemplo, no âmbito de pesquisas de um movimento ambiental. As modalidades negativas também operam pela acusação de erros e incongruências de interpretação que estariam presentes em uma determina fala, acusando seus autores de terem realizado uma leitura equivocada (ou tendenciosa) dos dados apresentados.

Todos esses recursos acabam por operar no sentido de chamar a atenção para a existência de uma controvérsia ao redor de uma ideia, sugerindo que a mesma não pode ser tomada como um fato científico. As modalidades negativas, assim, tendem a aproximar os sujeitos das condições em que uma dada afirmação foi construída, abrindo-a para discussão, enquanto as positivas apagam suas origens. Faz sentido que o tipo de modalidade conduza a atenção dos sujeitos para aspectos específicos, de tal forma que “podemos conjecturar que é em torno de modalidades que se travam as mais ferozes disputas, pois é aí que o comportamento de outras pessoas é moldado”. (LATOURE, 2000, p. 36) Quanto mais uma controvérsia se acentua, maior é o número de afirmações que passam a disputar a atenção dos sujeitos, bem como as modalidades apresentadas por elas - e para que essas sejam bem-sucedidas, elas acionam sucessivos apelos retóricos para aumentar seu poder de influência.

Um segundo aspecto abordado por Latour diz respeito às “técnicidades”, entendidas pelo autor como um dos recursos mais fortes para persuadir os sujeitos. A partir do acaloramento de uma controvérsia, os apelos técnicos passam a ganhar renovada importância - e os esforços do filósofo são para demonstrar como estes não são, de maneira alguma, recursos puramente racionais. É essa constatação que justifica a exploração

daquele que é um dos principais veículos retóricos no mundo contemporâneo: o artigo científico.

Latour inicia sua reflexão observando como a lógica central dos textos científicos pode ser descrita como a busca por arregimentar aliados por meio de referências - e quanto mais fortes forem estes, maior será sua influência. Se o “argumento de autoridade” é muitas vezes ridicularizado em discussões acerca dos debates racionais, para o filósofo, ele é central na dinâmica de construção dos fatos científicos. Um texto busca enumerar seus aliados como forma de ganhar força, seja pelo prestígio de fazer parte de uma associação ou universidade, seja pelos referenciais que são acionados. O que entra em jogo, em muitos casos, são os números de aliados, com Latour relacionando essa opção com uma tentativa de isolar o leitor, demonstrar que ele está sozinho em sua opinião enquanto tantos outros nomes importantes defendem uma dada ideia. Se a face discursiva da ciência pronta diz que um fato “não se dobra a um monte de opiniões”, a ciência em construção rebate questionando “como ser mais forte que um monte de opiniões?”. (LATOURE, 2000, p. 47)

Assim, a ciência passa a ser construída a partir de uma série de aliados - universidades, comitês científicos, agências de pesquisas, premiações, conselhos editoriais. Latour (2000, p. 48) questiona, assim, “como dar de ombro para dezenas de pessoas cuja honestidade, cujo discernimento e cujo trabalho é preciso menoscar antes de contestar a alegação”, argumentando em seguida que um texto é científico justamente quando tem a pretensão de deixar de ser algo isolado e quando as pessoas que sustentam uma publicação “são numerosas e estão explicitamente indicadas no texto”.

Se todos os aliados mobilizados no período anterior aos proferimentos são fatores de grande influência, também serão aqueles acionados no decorrer da argumentação. Referenciar outros textos científicos é importante quando são acionadas quantidades progressivamente maiores de caixas-pretas como forma de embasar uma afirmação. Diante de tantas referências, o leitor se sente cada vez mais impotente - questionar e abrir uma caixa-preta deixa de ser uma simples ação na medida em que diversas outras caixas são cuidadosamente atreladas àquela afirmação. Nesse

processo, aumentam os custos relacionados com o questionamento de uma sentença, especialmente o tempo que é dispendido para entender e desenterrar cada uma das referências e a gama de conhecimentos prévios necessários para discutir tantas ideias e conceitos. Latour menciona a crença equivocada de que quanto mais se adentra no âmbito científico, mais se realiza um movimento orientado das paixões para a razão, das discussões quentes para a frieza racional. Em sua observação, é exatamente o contrário: quanto mais no centro das controvérsias, maior o barulho e os recursos retóricos mobilizados.

É claro que a estratégia de arremeter novas caixas-pretas como forma de fortalecer uma ideia acarreta riscos: se porventura os fatos que sustentam um artigo perderem seu estatuto enquanto tal, toda a argumentação pode cair por terra – e se pensarmos que as controvérsias desenvolvem-se com ações de lados distintos, uma estratégia válida pode ser justamente demonstrar a fragilidade de caixas-pretas acionadas por aqueles que defendem uma posição contrária.

De toda forma, quanto mais aliados e recursos são mobilizados, mais técnica se torna uma literatura. Uma diferença primordial dessa modalidade de documentos é a forma com que eles são estratificados, organizados em camadas. Suas sentenças são apoiadas por referências que estão tanto no ambiente exterior – em outras caixas-pretas e discursos –, quanto no interior do texto – com sua formatação, as figuras, colunas e gráficos. Todos os elementos do texto técnico são entrelaçados de maneira a tornar progressivamente mais difícil para um leitor contestar o seu conteúdo.

Para além do efeito que novas caixas-pretas trazem, Latour observa que existe também um fator de influência importante na forma como que um artigo é apresentado. Uma publicação ganha força enquanto formatada dentro de um estilo reconhecido como científico. Essas características podem parecer banais, mas o autor ressalta como a presença ou ausência de citações e notas de rodapé pode constituir uma pista importante para os sujeitos entenderem a ideia tratada enquanto fato ou ficção. Da mesma forma, os recursos visuais, especialmente gráficos, conferem

certa aura para as ideias apresentadas, permitindo que elas ganhem força com determinados públicos.

Mais ainda, Latour aponta para como um artigo recorre a uma série de estratégias de posicionamento e enquadramento para reforçar sua capacidade de influência. Essas escolhas começam pela própria seleção dos leitores-alvo, com textos voltados para públicos familiarizados com questões técnicas recorrendo a uma quantidade maior e mais qualificada de fontes, enquanto trabalhos voltados para um público mais leigo precisam compor um delicado equilíbrio entre a mobilização de caixas-pretas, capazes de demonstrar o domínio do autor sobre o tema e isolar os sujeitos, e o uso de uma forma de apresentação das ideias que não desestimule o leitor e o faça abandonar aquele artigo. Outras técnicas retóricas apontadas por Latour como sendo características dos artigos científicos é a antecipação de questionamentos e a tentativa de direcionar o leitor para uma linha particular de raciocínio. A cada nova faceta desse discurso que é desvelada, o filósofo francês observa com fascínio as sutilezas retóricas da literatura científica, seja na utilização de uma voz passiva, na inserção de outras figuras, no retrato do autor tecido pelo trabalho – todos os elementos que entram em jogo no desenvolver de uma controvérsia.

O terceiro aspecto da exploração de Latour parte de uma observação bastante lógica: se uma controvérsia desenvolve-se a partir de novas ações e sentenças, a maneira mais eficiente de alterar o seu rumo é justamente influenciando as falas subsequentes dos demais atores. Trata-se da ideia de que “precisamos de outras pessoas que nos ajudem a transformar uma afirmação em fato”. (LATOUR, 2000, p. 168)

Todo o raciocínio subsequente de Latour busca entender como é possível alistar pessoas para que elas ajudem, por meio de suas ações e sentenças, a fechar uma caixa-preta. As noções que ele passa a trabalhar aproximam-se bastante de uma literatura que busca entender os processos comunicativos envolvidos nas tentativas de mobilização social. (HENRIQUES, 2007) O autor explora, por exemplo, como é necessário encontrar interesses comuns com os demais sujeitos como forma de possibilitar a ação conjunta, e o quanto é preciso pensar em formas de manter o

engajamento e a mobilização dos sujeitos, destacando ainda algumas das dificuldades envolvidas na busca por uma atuação coerente entre atores com interesses, perspectivas e valores distintos.

Latour reflete sobre estratégias retóricas de mobilização, observando que muitas vezes o processo mais simples não é encontrar a intersecção entre diversos interesses, mas sim descobrir maneiras de aproveitar os interesses explícitos de outros atores – “a maneira mais fácil de alistar pessoas na construção de fatos é deixar-se alistar por elas! Ao promovermos o interesse explícito delas, também favorecemos o nosso”. (LATOURE, 2000, p. 170) Um exemplo é como um pesquisador, visando ganhar influência, pode se beneficiar ao vincular suas ideias com questões ideológicas em voga na sociedade em determinado momento, como o nacionalismo na época da Primeira Guerra Mundial.

Uma das estratégias mais interessantes observadas por Latour é a invenção de novos grupos – algo que dialoga com os esforços clássicos de relações públicas pensado por Edward Bernays (2005) e materializados em *front groups*, ou grupos de fachada. (SILVA, 2017)

Latour e Woolgar (1997, p. 180) sugerem que

seria bem melhor definir novos grupos, que poderiam então ser dotados com novos objetivos, os quais poderiam, por sua vez, ser atingidos apenas por meio da ajuda aos contentores na construção de seus fatos. À primeira vista, parece impossível inventar novos grupos; na prática, é a estratégia mais fácil e, sem sombra de dúvidas, a mais eficiente.

É nessa passagem que se encontra uma das conexões mais fortes entre o pensamento de Latour e lógicas (abusivas) da indústria de relações públicas, apesar do filósofo francês não tratar em momento algum de *front groups* – sua observação sobre novos grupos transcorre no sentido da projeção de interesses sobre um público ou segmento mercadológico, fazendo com que um ator social tome forma e passe a ser mais uma voz defendendo uma perspectiva.

É evidente, porém, a ligação entre o raciocínio de Latour e a reflexão de Bernays acerca de como uma perspectiva ganha força quando circula e é reforçada por sucessivas declarações de diferentes atores. O que entra em jogo, nesse caso, é o desenvolvimento dos lances subsequentes de uma controvérsia, com *front groups* e outras estratégias de relações públicas manufaturando uma pluralidade de falas que podem reforçar a si mesmas e direcionar os rumos das conversas sobre aquela temática. O que as práticas como grupos de fachada conseguem, assim, é uma influência que antes não era possível por meio da *invenção de um conjunto amplo de vozes*.

Latour e Woolgar (1997) não abordam essas estratégias diretamente, mas a partir de sua exploração podemos entendê-las de uma nova forma enquanto um sofisticado conjunto de ações discursivas, possíveis de serem levadas a cabo apenas com um grande investimento financeiro e um refinado domínio técnico. De fato, essas práticas oferecem respostas para grande parte dos desafios que os filósofos identificam no restante de sua obra. Um dos aspectos problemáticos que eles observam em alianças está relacionado à disputa dos cientistas e empresas pelo reconhecimento e o mérito – Latour e Woolgar questionam que quando vários atores participam de um processo de fechamento de uma caixa-preta, não há como saber quem ganhará a fama e poderá capitalizar com a autoria sobre os fatos construídos. Em sua visão, essa é uma fonte constante de conflitos entre cientistas e organizações, algo que impede muitas vezes que esses defendam um ponto em conjunto. Os autores abrem todo um campo de reflexões sobre como é possível superar esse problema a partir das translações de interesses. Porém, perante aliados manufaturados que agem de forma planejada e especialistas extremamente bem remunerados que atuam de forma articulada, a gravidade dessa preocupação diminui.

Latour (2000, p. 192) observa ainda que as alianças são sempre problemáticas pela inexistência de mecanismos de controle – salientando que “os outros não são controlados!”. É preciso um esforço constante para manter os demais sujeitos mobilizados por uma causa, assim como para influenciar os seus rumos de ação, visando coerência e coesão – e não deixa de ser importante observar que justamente esses pontos estão

no centro do pensamento de Henriques (2007) acerca dos processos de mobilização social. Mais ainda, como cada aliado possui seus próprios interesses e perspectivas de mundo, suas ações podem sempre caminhar para lados imprevistos. Esses problemas e riscos, porém, cessam quando os aliados não passam de meras criações estratégicas – o que torna ainda mais urgente entender essas estratégias e o papel das relações públicas.

Considerações finais

O pensamento desenvolvido por Latour em *Ciência em ação* fornece uma base para (re)pensar a interface entre comunicação organizacional e relações públicas e as controvérsias científicas. Tal visão permite compreender como as disputas discursivas ocorrem no interior da construção do conhecimento, com atores disputando a abertura ou fechamento de caixas-pretas. É possível considerar que as lógicas apontadas por Latour são particularmente propícias para pensar atores organizacionais e fluxos estratégicos de comunicação no cerne desses processos, a partir de apelos retóricos, modalidades positivas e negativas, uma construção técnica de discursos e artigos, e a tentativa de angariar novas vozes capazes de sustentar ou propor questionamentos.

Ao final desse trajeto, é preciso reconhecer que, se o problema da construção dos fatos é “como convencer outras pessoas, como controlar o comportamento delas, como reunir recursos suficientes num único lugar, como conseguir que a alegação ou o objeto se disseminem no tempo e espaço” (LATOUR, 2000, p. 206), as estratégias de relações públicas e comunicação organizacional despontam como elementos de grande importância, ainda que muitas vezes deixados de lado em nome de uma visão romantizada sobre a ciência ou por uma compreensão fragmentada sobre o fenômeno. Latour conclui sua obra observando que o entendimento da ligação entre ciência, tecnologia e sociedade requer um esforço constante para explorar como associações mais fortes ou mais fracas se configuram e atuam no bojo social. Uma das questões que não podem ser deixadas

de lado é como a influência sobre os demais sujeitos ocorre, justamente, um aspecto central do processo comunicativo estratégico.

Em última medida, a compreensão sobre os elementos apontados por Latour ajuda a pensar trilhas importantes para a comunicação organizacional e as relações públicas. Mais do que reflexões totalizantes, esses caminhos permitem explorar as dinâmicas das controvérsias científicas, inclusive contribuindo com esforços interdisciplinares por meio de olhares analíticos aptos a desvelar aspectos da ação estratégica de atores organizacionais nas controvérsias científicas correntes.

Referências

BASTOS, A. *Engajamento público em controvérsia científica: o caso da pílula do câncer*. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

BERNAYS, E. L. *Propaganda*. New York: Ig Publishing, 2005.

HENRIQUES, M. S. (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

HENRIQUES, M. S.; SILVA, D. R. Mudanças Climáticas: uma questão de relações públicas? *Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación*, Ecuador, n. 136, p. 143-158, 2017.

LATOUR, B. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. Tradução: Ivone C. Benedetti. Revisão de Tradução: Jesus de Paula Assis. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Tradução: Angela Ramalho Vianna. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *Laboratory Life: the social construction of scientific facts*. Princeton: Sage Publications, 1979.

MCKIE, D. Theoretical black holes: a partial A to Z of missing critical thought in public relations. In: HEATH, R. L.; TOTH, E. L.; WAYMER, D. (ed.). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. p. 61-75.

MICHAELS, D. Manufactured Uncertainty: Contested Science and the Protection of the Public's Health and Environment. *In*: SCHIEBINGER, L.; PROCTOR, R. N. (org.). *Agnotology: the making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press, 2008. p. 90-107.

NELKIN, D. *Controversy: politics of technical decisions*. Beverly Hills: Sage Publications, 1979.

ORESQUES, N.; CONWAY, E. Challenging knowledge: how climate science became a victim of the cold war. *In*: SCHIEBINGER, L.; PROCTOR, R. N. (org.). *Agnotology: the making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press, 2008. p. 55-89.

PROCTOR, R. Agnotology: a missing term to describe the cultural production of ignorance (and its study). *In*: SCHIEBINGER, L.; PROCTOR, R. N. (org.). *Agnotology: the making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press, 2008. p. 1-36.

SANTOS, B. S. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SILVA, D. R. *Relações públicas, ciência e opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas*. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

Parte 2

ESTRATÉGIAS ABUSIVAS DE REDUÇÃO E DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS

DIEGO WANDER DA SILVA
RUDIMAR BALDISSERA

Introdução

Os estudos sobre a presença das organizações nas mídias sociais costumam privilegiar a busca por visibilidade, o reforço de posicionamentos institucionais e os desafios que envolvem a potencialização das interações com interlocutores estratégicos. Em perspectiva contra hegemônica, carecem esforços para clarificar que, em determinadas situações, as organizações anseiam reduzir seus níveis de visibilidade ou a associação a determinadas questões, assim como podem agir no sentido de direcionar a atenção a aspectos e enquadramentos que lhes pareçam mais oportunos ou menos delicados. Nessas situações, a partir de conhecimento técnico e referenciais sobre as dinâmicas dessas ambiências, podem empregar o que Silva e Baldissera (2019) nominam como estratégias de redução e direcionamento da visibilidade. Dentre elas, há as que, comprovadamente, têm potencial para dificultar a compreensão de acontecimentos e fatos de interesse público,

a partir de intervenções pouco ou nada claras aos sujeitos impactados – o que compreendemos como abusivo.

Neste capítulo, o objetivo é refletir sobre estratégias abusivas de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais e, em nível empírico, discutir alternativas empregadas pelo iFood com o intuito de desmobilizar reivindicações de entregadores. Em julho de 2020, esses profissionais estabeleceram uma greve, o que reduziu significativamente as atividades de entrega em 13 estados do país e no Distrito Federal. Em algumas localidades, segundo o portal de notícias G1 (2020), ocorreu a interrupção integral dos serviços desta modalidade. Novas manifestações sucederam nos meses posteriores. Dentre as reivindicações, estavam o aumento do valor pago por entrega, atitudes mais efetivas em prevenção à covid-19 e melhores condições de trabalho, dada a situação de precarização estabelecida.

Em abril de 2022, Levy (2022) denunciou a criação, pelo iFood, de perfis falsos nas mídias sociais, a disseminação de conteúdos com finalidades escusas à sociedade e infiltrações de agentes em manifestações presenciais – a fim de pulverizar as pautas –, de promover tensões entre os próprios entregadores e de, no nosso entendimento, embaralhar quais elementos estavam em cena. No que envolve as mídias sociais, foco da investigação proposta, tais alternativas podem ser nominadas como estratégias de redução e direcionamento da visibilidade.

Redução e direcionamento da visibilidade

Pesquisa realizada por Silva e Baldissera (2019) mapeou um conjunto de estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, por meio de investigação empírica com profissionais que atuam em agências de comunicação digital brasileiras. O mapeamento foi atualizado por Silva (2021), a partir de revisão teórica complementar. Em síntese, foram documentadas sete alternativas adotadas pelas organizações quando desejam influenciar nos níveis de (in)visibilidade sobre algo nessas ambiências.

Em determinadas conjunturas, tais estratégias tendem a se conformar de modo legítimo sob perspectiva ética, de conformidade e de respeito aos públicos, sobretudo quando as organizações optam por assumir publicamente as responsabilidades que lhes cabem, sem optar por manobras e influências imorais. Nossa percepção de legitimidade também considera quais temas estão envolvidos nessas situações, posto que, por vezes, as referidas estratégias são empregadas com o intuito de impedir a sociedade de conhecer questões de interesse público, ou com a capacidade de prejudicar a clareza sobre determinado fato – como acontece no caso do iFood, tendo em vista o emprego intencional de recursos minuciosamente estruturados.

Enquanto os impactos que estas estratégias ocasionam, destacamos que a repercussão de algo socialmente relevante costuma enfraquecer ou se dissipar, até níveis mais extremos que envolvem a conformação de opiniões a partir de informações parciais ou mesmo falaciosas. Ou seja, tais estratégias têm o intuito de evitar associações ou mitigar conflitos decorrentes de pautas sensíveis, potencialmente geradoras de crises reputacionais e de escândalos midiáticos. Como plano de fundo, sob o olhar de Einwiller e Steilen (2015), está o fato de que as mídias sociais são espaços crescentes de vulnerabilidades e palcos de tensionamentos de alta magnitude e de visibilidade de sentimentos negativos. Assim, podem constituir ameaça relevante às organizações. De acordo com Silva e Baldissera (2019), ao compreender estas dinâmicas, elas vêm, progressivamente, desenvolvendo abordagens que permitam incidir sobre a modulação dos níveis de (in)visibilidade, com apoio de agências que as assessoram.

Algumas estratégias de redução e direcionamento da visibilidade que nos preocupam dialogam com práticas já sinalizadas por pesquisadores. Exemplo disso é o conceito de “astroturfing”, que ganhou visibilidade após denúncias e, em alguns casos, comprovação de que estavam sendo aplicadas por organizações de grande porte, por governos e, também, por agências globais de comunicação e relações públicas, dentre elas as maiores do mundo. (HENRIQUES; SILVA, 2014) De acordo com Daniel Silva (2013) e Hoggan (2006), o conceito evidencia a recorrência a grupos de pessoas

que expressam opiniões aparentemente genuínas, mas que decorrem de motivações de outra ordem, a serviço de interesses privados. São, logo, públicos simulados, constituídos com o desejo de gerar determinadas leituras de quem observa/é impactado por suas dinâmicas. (SILVA, 2015) Os sentidos potencializados, postos em circulação, tendem a impactar outros sujeitos, de modo sistemático e em cadeia, com intencionalidade artificial, não orgânica. Essa orquestração não é evidenciada aos sujeitos impactados, que tendem a não notar que estão envolvidos em jogos teatrais e manipulatórios, o que também ocorre nas ambiências das mídias sociais.

De modo complementar, Daniel Silva (2020) destaca que há interesse das organizações em modular a visibilidade, ponto de partida para o que denomina como “estratégias de influência”. Nesse contexto, há caminhos em “segredo” que decorrem de lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública. No entendimento do autor, “tais práticas são extremamente complexas, à medida que abarcam uma grande variedade de comportamentos que possuem gradações éticas diversas e que são, ainda, pouco explorados e discutidos em nossa literatura”. (SILVA, 2020, p. 34) Isto é flagrante nas estratégias de redução e direcionamento da visibilidade aqui discutidas, porque a falta de vigilância e de regramentos éticos, incluindo a perspectiva da legalidade, acaba por não coibir tais práticas. Além disso, muitas estratégias acabam não sendo reconhecidas – ao menos não integralmente –, o que tende a ocorrer de modo tardio, quando há pouca ou nenhuma capacidade de reverter impactos e consequências.

Dito isso e considerando o recorte que propomos neste estudo, preocupa-nos, especialmente, a estratégia denominada por Silva e Baldissera (2019) como baralhar fatos e ênfases para gerar incompreensão sobre um acontecimento. A estratégia envolve uma série de alternativas que buscam impedir o discernimento sobre algo, ao ofertar sentidos dissonantes, que tenham a capacidade de reposicionar os focos de atenção. A compreensão é de que a coexistência de sentidos difusos é capaz de reduzir associações negativas à organização. A visão que se estabelece sobre o tema ou acontecimento tende a ser turva, pouco precisa, o que mitiga ou evita danos mais significativos e reduz o nível de mobilização dos públicos. De acordo

com Silva (2021), essa estratégia pode ocorrer a partir de nove ênfases, detalhadas na sequência.

Quadro 1 - Possibilidades para o baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão sobre um acontecimento

Ênfase	Detalhamento
Desviar o enfoque para pautas positivas	Envolve a produção e disseminação de conteúdos favoráveis à organização, a fim de direcionar as percepções dos públicos.
Gerar novos fatos	Criação de situações, por vezes falaciosas, com capacidade de atrair atenção, direcionar a visibilidade e gerar associações positivas.
Promover enfoques a partir de investimento financeiro	Recorrer às possibilidades de publicidade para visibilizar abordagens de interesse da organização.
Infiltrar atores organizacionais nas discussões	Introdução de “representantes” da organização não identificados, para apresentar novos sentidos e, assim, influenciar o rumo das discussões.
Comprar audiência	Contratação de interlocutores que façam circular sentidos desejados pela organização, contrapondo outras perspectivas.
Persuadir ou contratar influenciadores digitais	Associação a agentes relevantes nessas ambiências, a fim de que ratifiquem argumentos e atitudes de interesse da organização.
Desequilibrar concorrente(s)	Desvio da visibilidade não desejada para concorrente(s), a partir da exposição de aspectos negativos.
Otimizar a visibilidade desejada nos mecanismos de busca	Emprego de técnicas para potencializar versões da organização em sites relevantes na jornada de formação da opinião.
Infiltrar bots sociais	Aciona recursos automatizados de desinformação e disseminação de notícias falsas em larga escala, altamente influentes sobre a opinião pública.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Silva e Baldissera (2019) e Silva (2021).

Essas ênfases costumam ser conformadas por múltiplos arranjos e composições, gerando intervenções customizadas, a partir dos diagnósticos e das consequências projetadas. Para isso, segundo Silva e Baldissera (2019), há uma recorrência intensiva das organizações e das agências de comunicação digital a alternativas de monitoramento sobre o que está sendo visibilizado nas mídias sociais, para uma compreensão ágil dos enquadramentos, dos sentidos em circulação e de seus pontos críticos,

prática que baliza e orienta as intervenções seguintes. Atualmente, é preciso reconhecer que a associação de quaisquer uma das ênfases apresentadas a *bots* sociais aumenta a probabilidade de incidência nos processos de formação de opinião, pois são recursos altamente influentes. (ALTAMIMI, 2020; LIU, 2019; ROSS et al., 2019) Além disso, vale pontuar que ênfases como a compra de audiência e a própria infiltração de *bots* estão diretamente relacionadas ao conceito de “astroturfing”, visto que estabelecem jogos teatrais e simulações, constituindo lógicas indiretas de influência. (SILVA, 2020)

Especificamente no que envolve *bots* sociais, é importante compreender que eles são capazes de produzir conteúdos e promover interações nas mídias sociais, simulando comportamento humano. Segundo Liu (2019), trata-se de alternativas viabilizadas pelo avanço da inteligência artificial e pelo aprendizado de máquina. Eles podem influenciar percepções sobre algo a partir de intencionalidades precisas, porém escusas. Igualmente, incidem na produção de desinformação, fabricam críticas e espalham notícias falsas. Assim, abafam opiniões genuinamente humanas, o que ganha força na medida em que os conteúdos carregam carga emotiva, dispositivo eficaz para a distorção e manipulação de sentimentos. (LIU, 2019)

Está claro que a democracia e horizontalidade, atributos muitas vezes associados ingenuamente às mídias sociais, são desmantelados quando nos deparamos com as estratégias abusivas de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Opiniões acabam sendo conduzidas a zonas de invisibilidade, ou de pouca visibilidade, a partir de arsenal cada vez mais robusto, minucioso e amparado pelo “desenvolvimento” tecnológico. Os impactos evidenciados e apreendidos até aqui indicam a força dessas estratégias, o que precisa ser problematizado em nível científico, social e político.

Metodologia

O estudo se caracteriza como exploratório, o que é justificado pela incipiência de investigações que articulem as noções aqui propostas – comunicação

organizacional, mídias sociais e direcionamento e redução dos níveis de visibilidade. A pesquisa é desenvolvida a partir das técnicas bibliográfica e documental. (GIL, 2019) Em termos empíricos, envolve reflexões sobre as alternativas produzidas pelo iFood para desmobilizar o movimento Breque dos Apps e outras reivindicações visibilizadas por entregadores em 2020 e 2021. Para a articulação deste caso empírico com os referenciais teóricos apresentados, recorreremos à reportagem produzida por Levy (2022), via Agência Pública – primeira agência brasileira de jornalismo investigativo, sem fins lucrativos. Essa decisão metodológica decorre da avaliação da amplitude e consistência deste conteúdo. A reportagem apresenta documentos, fotos e relatos, o que chancela as denúncias feitas. Há, inclusive, gravações de reuniões nas quais as estratégias são articuladas.

Tentativas de desmobilização propostas pelo iFood

Como mencionamos, a empresa iFood empregou atitudes no intuito de desmobilizar e fragilizar as mobilizações dos entregadores. O primeiro episódio mais expressivo do Breque dos Apps ocorreu em julho de 2020, a ponto de que se tornou o assunto mais comentado da mídia social Twitter durante cinco horas. (LEVY, 2022) De acordo com o portal G1 (2020), ele ocorreu em diversas cidades brasileiras, com vistas a melhores condições de trabalho. Dentre as pautas, estavam: a) o aumento do valor que os entregadores recebem por quilômetro rodado; b) o aumento do valor mínimo de cada entrega, fixado pelas empresas de aplicativos de entrega de alimentos, refeições e bebidas; c) o fim de bloqueios indevidos a entregadores, ou seja, quando não há justificativa explícita e plausível; e, d) a disponibilização de equipamentos de proteção individual para prevenção à covid-19, bem como licença em caso de confirmação da doença.

As reivindicações não se dirigiam apenas ao iFood, mas ao conjunto de empresas do setor, tanto que as primeiras respostas foram visibilizadas pela Associação Brasileira de Mobilidade e Tecnologia (Amobitec), a qual assegurou que desde o início da pandemia foram realizadas diversas medidas, “como distribuição gratuita ou reembolso pela compra de

materiais de higiene e limpeza (máscara, álcool em gel e desinfetante) e a criação de fundos para pagar auxílio financeiro a parceiros diagnosticados com covid-19 ou em grupos de risco”. (ENTREGADORES, 2020) A Amobitec também afirmou, neste mesmo posicionamento inicial divulgado à imprensa, que estava aberta ao diálogo com os entregadores e que não haveria qualquer punição ou bloqueio aos profissionais envolvidos.

No que tange ao iFood, a empresa se posicionou publicamente sobre os pontos no mesmo dia dessa primeira manifestação expressiva, em julho de 2020. Rebateu as principais queixas por meio de conteúdos no portal institucional, no próprio aplicativo e via comerciais em emissoras de televisão. As iniciativas foram nominadas “Abrindo a Cozinha”, e tiveram a intencionalidade de explicar como se dá a relação com os entregadores e questões que envolvem a dinâmica da empresa. Detalhes do cálculo da remuneração das entregas, o sistema de gorjetas e medidas de proteção contra a covid-19 foram alguns dos aspectos abordados, de acordo com Felipe Oliveira (2020). Na tentativa de recuperar os fatos, é notório que alguns destes argumentos foram rebatidos por entregadores em mídias sociais e em matérias noticiosas, evidenciando os tensionamentos em cena.

Porém, as atitudes institucionais avançaram com outras intervenções, cujo envolvimento da organização foi omitido, porém mais tarde relatado e documentado por Levy (2022). A primeira dessas iniciativas envolveu a criação da página “Não Breca meu Trampo” na mídia social Facebook, sem a identificação de que se tratava de uma prática da empresa. A descrição da página, que ainda se encontra disponível (Figura 1), com mais de 12 mil seguidores, indica: “A gente quer melhorar de vida e ganhar mais. SEM patrão e salário mínimo. No corre bem feito a gente tira mais e não tem chefe pra encher o saco. A gente quer liberdade pra trampo pra quem a gente quiser!”. (NÃO BRECA MEU TRAMPO, 2022)

O intuito, portanto, era de que ela transparecesse ser proposta por entregadores, que valorizavam e defendiam as dinâmicas de trabalho. A tentativa era demonstrar falta de coesão e unidade destes trabalhadores, sendo hostil ao movimento Breque dos Apps - inclusive associando-o a

discussões políticas, como podemos visualizar nas imagens destacadas por Levy (2022), na Figura 2.

Figura 1 - Página “Não Breca meu Trampo”, no Facebook



Fonte: Não Breca meu Trampo (2022).

Figura 2 - Postagens da página “Não Breca meu Trampo”, no Facebook



Fonte: Levy (2022).

Essa ação pode ser enquadrada como a geração de novos fatos, ênfase apresentada anteriormente, e ao conceito de “astroturfing”. Ao considerar o cenário político brasileiro, e as tensões implicadas, a tentativa era demonstrar que as intenções dos entregadores não eram as que de fato estavam sendo manifestadas, para desqualificá-los. Além da página, foi criado um grupo no Facebook. Conteúdos foram publicados no grupo e na página até julho de 2021, como é possível visualizar na Figura 1. Dentre eles, há vídeos produzidos por entregadores, os quais foram contratados e deveriam produzir conteúdos audiovisuais a partir de roteiros elaborados pelas equipes de redação. Há um exemplo na Figura 3.

Figura 3 – Postagem com vídeo publicado na página “Não Brega meu Trampo”, no Facebook



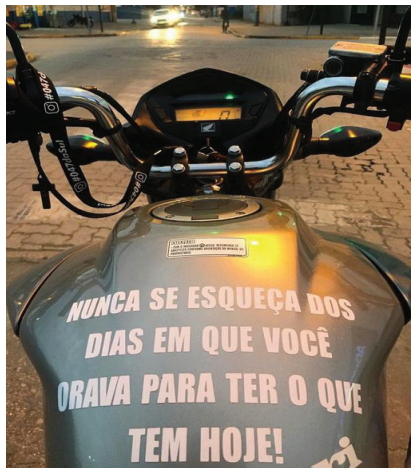
Fonte: Levy (2022).

Em um trecho desse vídeo, o entregador fala: “Nossa briga é contra o governo. Nossa luta é contra o governo para que o governo nos olhe, nos dê atenção”, desfocando a direção das críticas às empresas envolvidas. (LEVY, 2022) A construção das narrativas buscava simular falas genuínas de entregadores, sem ares de profissionalização. Optou-se por um tom coloquial e bastante informal. É interessante comentar que este vídeo, especialmente, não está mais disponível na página do Facebook. Foi excluído ou ocultado. Em contraponto, há outros 36 ainda disponíveis, que foram mantidos, com características similares. Em alguns deles, entregadores agradecem às empresas de aplicativos de entrega pela oportunidade de geração de renda e de trabalho digno.

Na reportagem de Levy (2022), constam trechos de reuniões das equipes que estavam por trás destas estratégias. Os diálogos apreendidos indicam a preocupação constante de que jamais fosse de conhecimento público que havia agências e profissionais estrategizando essas intervenções. Igualmente, há falas que demonstram a autopercepção de inteligência desses sujeitos, por conseguirem impactar de modo omissivo as reivindicações dos entregadores. A associação do movimento a disputas políticas foi um dos principais norteadores das interferências que desenvolveram, o que também é evidenciado nas reuniões gravadas.

A denúncia de Levy (2022) indica que ainda foram criadas outras duas páginas e, no mínimo, oito perfis falsos, nas mídias sociais Facebook e Twitter. Uma dessas páginas se chamava o “Garfo na Caveira”, na qual eram postadas piadas com temas que costumam interessar entregadores, diagnosticados a partir de pesquisas, além de conteúdos que enaltecem o trabalho de entrega por meio de aplicativos. Há exemplos das abordagens na Figura 4. Essa página segue disponível no Facebook e possui 53 mil seguidores, número superior a página “Não Brega meu Trampo”. A intenção era de que esses conteúdos, em alguma medida, retirassem a centralidade, ou ao menos pulverizassem, os conteúdos que recebiam visibilidade significativa. A última postagem ocorreu em 4 de abril de 2022.

Figura 4 - Postagens da página “Garfo na Caveira”, no Facebook



o motoqueiro quando compra um carro



Fonte: Garfo na Caveira (2022).

Podemos relacionar essas postagens à tentativa de desviar o enfoque para pautas positivas, ênfase também apresentada no Quadro 1. Ainda, cabe mencionar que um dos relatos das reuniões acessadas para o desenvolvimento da reportagem sinaliza que era permitido falar mal do Rappi ou Uber Eats, empresas que disputam o mercado de entregas, mas não do iFood, o que indica o propósito de desequilibrar concorrentes. Também ocorreu a infiltração de sujeitos em grupos de WhatsApp, o que permitiu a análise de mais de 19 mil mensagens, favorecendo a assertividade das intervenções.

A fim de aumentar o alcance das páginas, foram contratados anúncios pagos do Facebook – ou seja, promoveram-se enfoques a partir de investimento financeiro. Os perfis de usuários falsos, no Twitter e no Facebook, tiveram o desejo de implantar a pauta da reivindicação pela vacinação prioritária da covid-19 dentre os entregadores, também a fim de esvaziar as narrativas principais da greve. De acordo com Levy, “por mais de três meses, o arsenal de *fanpages* e perfis de usuários *fake* pautou a vacinação prioritária dos entregadores, reivindicando o imunizante em publicações de políticos e divulgando *posts* em grupos de entregadores.” Ou seja, trata-se da infiltração de atores organizacionais nas discussões. “Usando gírias e fugindo da norma ortográfica formal, os tuítes haviam sido redigidos com uma escolha minuciosa de palavras e abreviações, para fazer parecer que quem estava por trás das postagens eram verdadeiros entregadores”. (LEVY, 2022)

Essa inserção de agentes ocorreu nas mídias sociais, mas também em movimentos presenciais de entregadores, que apresentavam outras pautas de reivindicação. Como podemos notar, as práticas adotadas pelo iFood e pelas agências prestadoras de serviços representam potencial de dano aos públicos, porque influenciam nos processos de formação de opinião. Nos bastidores, há interesses e disputas por determinados sentidos – pouco conhecidos e tensionados em um debate social mais amplo. As evidências apresentadas na reportagem indicam a potência negativa desse trabalho, sob perspectiva da sociedade. Igualmente, materializam questões difíceis de vigiar e flagrar, tendo em vista a atenção permanente de quem promove tais intervenções para que elas não gerem quaisquer sensações de artificialidade e profissionalismo.

Considerações finais

A aproximação entre as estratégias de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, propostas por Silva e Baldissera (2019), e as práticas da empresa iFood, destacadas no texto, materializam o refinamento destas iniciativas nas ambiências digitais. Permitem perceber, igualmente,

o investimento e esforço empregados com o intuito de baralhar os sentidos que envolviam questionamentos legítimos dos entregadores. A sequência do trabalho ao longo de mais de um ano, pelo que se pode comprovar, e a avaliação positiva dos resultados, também deflagrada na reportagem, indicam que são caminhos cujos resultados são atraentes. Esse é apenas um caso, dentre tantos outros que seguem invisibilizados, e que envolvem igualmente questões de interesse público, como já apontado por Silva e Baldissera (2019).

Das nove ênfases indicadas no Quadro 1, é possível notar que cinco alternativas são aplicadas pelo iFood: a) desviar o enfoque para pautas positivas; b) gerar novos fatos; c) promover enfoques a partir de investimento financeiro; d) infiltrar atores organizacionais nas discussões; e, e) desequilibrar concorrentes. Todos esses recursos respondem ao interesse da organização em mobilizar os olhares sobre um ponto focal mais oportuno, que mitigue os danos causados pela exposição de fragilidades. Ao invés de concentrar recursos na resolução dos problemas, a empresa opta por modular aspectos que envolvem a opinião pública e a percepção de públicos diretamente envolvidos. Temos a expectativa de que essas reflexões ascendam em termos de visibilidade, em nossa comunidade científica, assim como em um espectro mais amplo, na sociedade, para que um debate público melhor estruturado leve a regramentos, vigilâncias e consequências adequadas ao impacto que essas estratégias geram.

Referências

ALTAMIMI, N. A. Who controls the arab public sphere in the era of new media, the new revolutionists or the deep state? *Journal of Content, Community & Communication*, Madhya Pradesh, ano 6, v. 12, p. 312-323, 2020.

EINWILLER, S. A.; STEILEN, S. Handling complaints on social network sites: an analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 195-204, 2015.

ENTREGADORES de aplicativos fazem manifestações pelo país. *Portal G1*, Rio de Janeiro, 1 jul. 2020. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/>

noticia/2020/07/01/entregadores-de-aplicativos-fazem-manifestacoes-pelo-pais. ghtml. Acesso em: 8 jul. 2022.

GARFO NA CAVEIRA. [S. l.], 2022. Facebook: garfonacaveiraa. Disponível em: <https://web.facebook.com/garfonacaveiraa>. Acesso em: 19 jul. 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HENRIQUES, M. S.; SILVA, D. R. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. *Comunicação e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 26, p. 162-176, 2014.

HOGGAN, J. Astroturf: the only grass that withstands toxic friends of science. *DeSmog*, Seattle, 6 set. 2006. Disponível em: <https://www.desmog.com/2006/09/06/astroturf-the-only-grass-that-withstands-toxic-friends-of-science/>. Acesso em: 3 maio 2022.

LEVY, C. A máquina oculta de propaganda do iFood. *Agência Pública*, São Paulo, 4 abr. 2022. Disponível em: <https://apublica.org/2022/04/a-maquina-oculta-de-propaganda-do-ifood/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

LIU, X. A big data approach to examining social bots on Twitter. *Journal of Services Marketing*, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 369-379, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-02-2018-0049/full/html>. Acesso em: 7 jul. 2022.

NÃO BRECA MEU TRAMPO. [S. l.], 2022. Facebook: naobrecameutrampo. Disponível em: <https://web.facebook.com/naobrecameutrampo>. Acesso em: 19 jul. 2022.

OLIVEIRA, F. iFood lança texto para rebater críticas dos entregadores em greve. *Tilt uol*, [s. l.], 2020. Negócios. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2020/07/01/em-meio-a-greve-ifood-divulga-texto-no-app-sobre-relacao-com-entregadores.htm>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ROSS, B. *et al.* Are social bots a real threat? An agent-based model of the spiral of silence to analyse the impact of manipulative actors in social networks. *European Journal of Information Systems*, Britain, v. 28, n. 4, p. 394-412, 2019.

SILVA, D. R. *Astroturfing: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados*. Belo Horizonte: FAFICH/Selo PPGCOM/UFMG, 2015.

SILVA, D. R. O astroturfing como processo comunicativo: enquadramentos na manifestação encenada de um público. *In: CONGRESSO DA COMPOLÍTICA*, 5., 2013, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política, 2013. Tema: cultura política, comportamento e opinião pública.

SILVA, D. R. Organizações privadas e lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública: problemática e desafios para pesquisa. *In: FARIAS, L. A.; LEMOS, E.; REBECHI, C. N. (org.). Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas*. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 32-50.

SILVA, D. W.; BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, São Paulo, ano 16, n. 31, p. 16-26, 2019.

SILVA, D. W. Estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais: práticas discursivas e sociotécnicas. *Organicom*, São Paulo, ano 18, n. 36, p. 115-128, 2021.

ECOSSISTEMA DA INFLUÊNCIA DIGITAL

INTERSECÇÕES COM A ÁREA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL¹

CAROLINA FRAZON TERRA

Introdução

Consideramos a digitalização como questão indissociável do campo contemporâneo da comunicação que traz impactos significativos nas relações de consumo, sociabilidade, influência, negócios, entretenimento, educação, religião, política etc. Nosso foco, aqui, se dá nas consequências de tais impactos na comunicação das organizações. Os efeitos da transformação digital podem ser percebidos na maneira como estudamos, pensamos, planejamos e executamos as atividades decorrentes da comunicação no contexto organizacional. Sobre tal processo de digitalização, de certo modo, compulsória e irreversível, trazemos Han (2015, p. 126):

1 Capítulo adaptado da apresentação no Grupo de Trabalho (GT6) Comunicação digital, inovações e tecnologia, atividade integrante do XVI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, em 2022.

(...) Sim, hoje nós nos fazemos importantes nas redes sociais, no Facebook. Nós produzimos informações e aceleramos a comunicação, na medida em que nos ‘produzimos’, nos fazemos importantes. Nós ganhamos visibilidade, expomo-nos como mercadorias. Nós nos produzimos para a produção, para a circulação acelerada de informação e comunicação.

A questão da pandemia e sua consequente aceleração dos processos de transformação digital também colocou as organizações em papéis de protagonismo, conforme evidencia Paulo Nassar (2022): “Um dos efeitos da pandemia de covid-19 foi a valorização da representação expandida nas organizações, especialmente nas empresas. E este acontecimento não tem volta”. Nassar (2022) ressalta que tal fator pandêmico representa um marco na questão da comunicação e da influência digitais:

A tecnologia da comunicação digital assumida como sobrevivência e oportunidade pelas empresas rompeu com a tradição da representação tradicionalmente exercida por poucos (os porta-vozes), que veio do medieval, atravessou o tempo moderno e transformou todos - do porteiro ao presidente da empresa, ‘de pê a pê’ - em representantes da identidade, dos produtos, das causas e dos propósitos, em um horizonte de informação global.

Ponderação feita acerca da digitalização e dos seus impactos na comunicação das organizações, vale nos debruçarmos sobre a influência digital. A influência, para Terra (2021, p. 27), se configura pela “(...) capacidade que um agente tem de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja de apenas influir em uma decisão, ter autoridade”. Os agentes influenciadores no âmbito digital são os novos formadores de opinião. Um endosso de um influenciador digital, de um jornalista ou veículo de mídia, de um site de reclamações ou de qualquer outra entidade impacta na percepção das pessoas em relação a marcas, produtos, serviços e indivíduos.

O objetivo deste capítulo é propor um mapeamento de potenciais influenciadores para uma marca que considere o ecossistema de influência organizacional digital e auxilie na escolha de qual estratégia serve para cada momento e intuito, sob a luz da comunicação organizacional.

A metodologia ancora-se nas pesquisas bibliográfica e exploratória adicionada de exemplos escolhidos intencionalmente. Segundo Flick (2009), uma revisão da literatura teórica e empírica sobre temas de interesse ajuda na exploração de novas perspectivas, além da possibilidade de estudos comparados. Já a pesquisa exploratória nos permitiu construir hipóteses, testar *insights* para que, ao final, pudéssemos chegar ao ecossistema da influência organizacional digital.

Ecossistema da influência corporativa digital

Por meio de estudos, observações e pesquisas teóricas e práticas, mapeamos as possibilidades de relações entre uma organização e o universo da influência digital. Assim, chegamos a algumas possibilidades - que chamamos de ecossistema da influência organizacional digital. Salientamos que nossa proposta não esgota o tema e nem tem tal pretensão.

Para iniciarmos a discussão, é preciso definir o que o artigo entende por ecossistema. Ecossistema é o termo utilizado para se referir a um conjunto de comunidades que vivem em um determinado local, interagem entre si e com o meio ambiente, constituindo um sistema. O termo é de autoria de Arthur George Tansley, ecólogo que o usou, pela primeira vez, em 1935. No texto, compreendemos ecossistema da influência corporativa digital pelo conjunto de agentes, grupos e indivíduos que influenciam e impactam nos relacionamentos, percepções, opiniões e decisões de uma organização com seus mais diversos públicos, comunidades e audiências.

Na Figura 1, propomos um ecossistema da influência das organizações no âmbito digital.

Figura 1 - Ecossistema da influência digital



Fonte: Terra (2021).

Entendemos que a influência digital, de acordo com a figura acima, pode acontecer por meio de:

1. *Influenciadores internos*: são os funcionários da organização como potenciais veículos disseminadores de conteúdos. São selecionados para integrarem os times de divulgação da marca tanto interna, quanto externamente. Segundo Santora (2021, tradução nossa):²

Uma tendência de marketing de influência para 2021 que se origina da demanda por conteúdo mais autêntico é que o desejo de ver conteúdo produzido por funcionários ou baseado em funcionários aumentará. Já vimos como o conteúdo gerado pelo usuário pode ter um grande impacto nas vendas e como as marcas são percebidas; só

2 Texto original: "An influencer marketing trend for 2021 that stems from the demand for more authentic content is that the desire to see employee-driven or employee-based content will increase. We've already seen how user-generated content can have a huge impact on sales and how brands are perceived; it only makes sense for brands to begin treating their own employees as influencers through employee advocacy programs".

faz sentido que as marcas comecem a tratar seus próprios funcionários como influenciadores por meio de programas de embaixadores dos funcionários.

Para Thiago Cavalcante (apud PEREIRA, 2022), os funcionários-influenciadores são aqueles que trabalham na empresa e passam a ser o porta-voz da marca, de forma interna - engajando os colaboradores -, e externa - possibilitando que outras pessoas conheçam as ações da companhia.

Os funcionários são o “primeiro time” de divulgação de uma marca e de contato com os consumidores também. As audiências gostam de ver informações de bastidores, como funciona determinada organização, como é trabalhar ali, o que acontece dentro da organização, dentre outras situações. Podem ser:

- Lideranças como influenciadores digitais (*C-level* de maneira geral ou outros gestores);
- Funcionários (de maneira sistematizada ou espontânea) como influenciadores digitais.

A companhia aérea holandesa, KLM Royal Dutch Airlines (2021), escolheu quatro de seus funcionários para serem representantes da empresa em seu perfil de mídias sociais. A ideia foi se valer dos quatro funcionários, de diferentes áreas da companhia, como porta-vozes da marca no perfil oficial do Instagram, mas também eles próprios produzindo conteúdo em seus perfis pessoais e ajudando a reverberar a empresa para as suas redes de contato.

Já o Itaú Unibanco (2022) tem um programa chamado Itubers, em que funcionários pré-selecionados e treinados recebem informações em primeira mão, são convidados a estrelar campanhas, difundem informações sobre a companhia em suas redes sociais pessoais e nos perfis corporativos do banco.

Outra iniciativa recorrente em grandes empresas decorre da criação de programas de influenciadores internos e sua consequente exposição em mídias sociais como o Instagram, com fins de trabalhar quesitos como

marca empregadora, atração e retenção de talentos, por meio da evidencição de funcionários como protagonistas do conteúdo. Nesse sentido, é possível citarmos: o Vem pra Vivo (2022); Ser Cacau é Show (2022); Life at Tinder (2022), entre outros.

O ideal é que as organizações tenham programas estruturados e sistematizados – com capacitações, treinamentos, materiais – para que isso ocorra, reconhecendo e, muitas vezes, remunerando o funcionário que ajuda a dar ainda mais visibilidade à companhia.

2. Influenciadores próprios: quando a organização tem um ator social exclusivo como personagem ou persona representante da marca nas plataformas sociais digitais. Podem ser:

- Influenciadores virtuais: avatares construídos para a função;
- Influenciadores próprios: uma figura representativa da marca e que trabalha exclusivamente para aquela organização.

Quando se trata de influenciadores virtuais, isto é, avatares criados especificamente para a função, o Brasil reúne dezenas de exemplos de marcas que usam tal estratégia, como a Lu da empresa varejista Magazine Luiza (2021); o CB, da concorrente Casas Bahia (2021); a Dai, da Dailus; a Nat da Natura; a Rennata da Renner (2021); a Mara, da marca de roupas Amaro (2021), a Ullly, da Ultragaz, entre outras. Todos os influenciadores virtuais são representações das marcas e funcionam não só como porta-vozes em campanhas e causas, como também produzem conteúdo sobre produtos e serviços oferecidos pelas empresas, são instrumentos do serviço de atendimento ao cliente e dialogam com as audiências nas mídias sociais.

Há quem prefira ter uma pessoa real, como é o caso da empresa de marketing de influência, Influencer Marketing Hub, como seu representante de marca (SANTORA, 2021), uma pessoa “de verdade” que se encarrega de dar um rosto aos vídeos exibidos nos perfis de mídias sociais da organização. É, literalmente, a cara e a voz da marca nas mídias sociais.

Além dos funcionários treinados ou selecionados ou avatares criados para a função de representantes das organizações, a própria organização pode se tornar uma influenciadora digital, conforme se explica a seguir.

3. *Marcas Influenciadoras Digitais*: quando a organização, de maneira sistemática e estruturada, produz conteúdo, se relaciona, se expõe e tem visibilidade de maneira a convencer, persuadir e figurar como um agente influenciador. Muitas organizações entenderam que podem produzir conteúdos próprios e ter estratégias de exposição, relacionamento e visibilidade por meio das plataformas de mídias sociais. Assim, estão assumindo o papel de mídia, de *publishers* (TERRA, 2021), criando seus próprios veículos de comunicação, com potencial de atingir diretamente seus públicos de interesse e, como consequência, influenciando-os. Em Terra (2021), há uma metodologia – o acrônimo REATIVA³ – que auxilia, com um passo a passo, como transformar marcas em influenciadoras digitais. Uma marca influenciadora digital é, portanto, uma organização que produz conteúdo relevante, convincente, envolvente e impactante; domina a linguagem digital; conhece as plataformas sociais digitais; agrega pessoas, usuários, outras marcas, influenciadores etc.; tem propósito, apoia temas sociais; define suas métricas e indicadores e é, acima de tudo, uma estrategista digital.

A marca de *streaming*, Netflix, usa um composto de comunicação para fazer da sua estratégia de comunicação uma vantagem competitiva: possui diversos perfis em mídias sociais, distribuídos nas principais plataformas,⁴ tais como Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn; tem sua mídia própria, com o seu site (e seus perfis de mídias sociais) – We are Netflix⁵ – direcionados para quem tem interesse em trabalhar na empresa ou para os seus públicos

3 R (relacionamento e reconhecimento); E (entretenimento e engajamento); A (ação e autenticidade); T (transparência); I (interação); V (visibilidade); e A (avaliação).

4 Ver em: <https://web.facebook.com/netflixbrasil/>; <https://www.instagram.com/netflixbrasil/>; <https://www.linkedin.com/company/netflix>; <https://twitter.com/NetflixBrasil>; <https://www.tiktok.com/@netflix>.

5 Ver em: <https://www.instagram.com/wearenetflix/>; <http://weare.netflix.net/>; <https://twitter.com/wearenetflix/>; <https://www.youtube.com/c/WeAreNetflix/about>.

internos. Está calcada em uma estratégia de produção e relacionamento que gera burburinho, mídia espontânea, comentários e muitos conteúdos gerados pelo consumidor. Além disso, a empresa costuma se posicionar em relação a causas sociais, raciais e de gênero, como na postagem em que indica filmes de romance com protagonismo negro ou filmes dirigidos por mulheres. (NETFLIX BRASIL, 2021, 2022)

A maneira mais convencional de se usar uma estratégia de relacionamento com influenciadores é apostando nos influenciadores externos. A seguir, abordaremos diferentes categorias que se encaixam nesse contexto.

4. *Influenciadores*, que são:

- Donos da marca
- Sócios de marca
- Ou em funções corporativas dentro das organizações, assumindo alguma posição gerencial ou executiva

Alguns influenciadores digitais alcançam tamanho sucesso, visibilidade e relevância que são convidados a (ou decidem) criar suas próprias marcas ou linhas de produtos. No Brasil, a influenciadora de maquiagem e beleza, Bianca Andrade, lançou uma linha de produtos com a marca Payot (2021), a Boca Rosa Beauty. Já a cantora Anitta foi convidada pela marca de cerveja, Skol, para ser a *head*⁶ de criatividade e inovação na empresa para o produto Beats (ANITTA, 2021) e, posteriormente, foi convidada a integrar o conselho de administração do banco brasileiro digital, Nubank. (REDAÇÃO NUBANK, 2021) Juliette Freire (MONDIAL, 2022), vencedora do Big Brother Brasil 2021, foi anunciada como a *head* de inovação da marca de eletrodomésticos, Mondial. Assim como essas, há outros influenciadores ocupando cargos ou funções corporativos, contribuindo de um

6 Líder.

lado para a maior visibilidade da marca e, por outro, com sua *expertise* e conhecimentos sobre o mundo digital e das redes.

A utilização mais comum ou convencional para a parceria entre marcas e influenciadores é a contratação de influenciadores externos, como podemos notar no próximo tópico.

5. *Influenciadores externos de qualquer porte* (nano, micro, médio, macro ou celebridade) e as diversas possibilidades de ações de postagens pagas, permuta ou cocriação, relacionamento orgânico etc.

As ações com esses grupos podem ser:

- **Parceria paga:** quando a organização e/ou agência paga para o influenciador realizar uma postagem.
- **De relacionamento:** portanto, orgânicas. As organizações mandam informações ou produtos e serviços para teste, mas sem obrigatoriedade ou compromisso de divulgação por parte do influenciador.
- **Cocriação:** quando marca e influenciador chegam a um acordo sobre como, onde e de qual maneira o conteúdo vai atingir as audiências desejadas e pensam a ação em conjunto.
- **Take over:**⁷ quando o influenciador assume o perfil da marca por um período pré-determinado. Pode ser para fazer cobertura de um fato, evento, lançamento, situação.
- **Permuta:** quando a organização oferece algum produto, serviço ou benefício em troca da divulgação por parte do influenciador.

Considera-se que um usuário comum, conectado às redes sociais *online*, também pode ser um agente influenciador. Convencionou-se chamá-lo de usuário-mídia (como pode-se ver no item seguinte), pois, ele próprio, porta-se como um veículo produtor, compartilhador ou difusor de conteúdos que mencionam as marcas.

7 Assumir, tomar conta de.

6. *Usuário-mídia*: usuário ativo das plataformas sociais digitais que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios, de seus pares, e de outras fontes de informação, bem como os endossa junto às suas audiências em sites de redes sociais, blogs, microblogs, fóruns de discussão online, sites de notícias, entre outros. (TERRA, 2011) Desde profissionais autônomos, liberais até usuários comuns da rede, essa categoria vem crescendo muito com a creator economy. Para Nahas (apud ZANATTA, 2022, grifo nosso):

Cada vez mais tenho acompanhado profissionais liberais que geram mais conteúdo, mais relevância e usam a força das redes para inovar e interagir diretamente com o público. São *lives*, e-books e pesquisas que acabam impactando milhares de pessoas com conteúdo relevante e gratuito de forma transparente. Isso gera um ganho de credibilidade.

As organizações podem relacionar-se com esse perfil de influenciador estimulando que produzam conteúdos espontâneos acerca de produtos e serviços. O banco digital Nubank fez um *post* em seu Instagram estimulando que as pessoas conhecessem os números das mulheres que trabalham no mercado financeiro ao mesmo tempo em que pedia para as pessoas comentarem os nomes que as inspiravam. (NUBANK, 2022b)

Usuários interessados ou fiéis a uma marca podem estar reunidos em comunidades de marca, gerenciadas pela própria organização. Esse é o foco do próximo item.

7. Comunidades de marcas criadas tanto por organizações quanto por públicos de interesse.

A empresa Canon possui uma comunidade para compartilhar, com clientes e fãs, informações, dicas e macetes a respeito de fotografia e filmagem. Nas palavras da própria marca (CANON, 2021, tradução nossa): “Junte-se aos nossos Embaixadores, comunidade e especialistas da Canon enquanto desafiam a sua própria criatividade para se adaptarem ao mundo

em constante mudança, para desenvolver, informar e entreter a nossa comunidade Canon Connected”.⁸

Já a marca GoPro (2021), também proprietária de comunidade de fãs e seguidores, chegou até a criar um prêmio para as melhores imagens e vídeos produzidos pelos usuários: o #GoProAwards, com o mote: registre momentos, apareça, receba dinheiro.

Nos casos das marcas Cannon e GoPro, as organizações preocuparam-se em formar comunidades de pessoas interessadas em suas marcas, produtos e serviços, municiando-os com informações, dicas, capacitações e até mesmo reconhecimento financeiro.

Há a possibilidade de que um usuário seja um fã de uma marca por vários motivos. Por apreciar a organização, seus produtos ou serviços, pode vir a se tornar um embaixador de marca. É a respeito desses sujeitos que se discorre na sequência.

8. *Embaixadores de marca*:⁹ pessoas que gostam e/ou defendem uma organização ou seus produtos e serviços de maneira espontânea e deliberada nas mídias sociais.

A loja de departamentos, Macy’s (2021), criou um programa de embaixadores que se estende também aos funcionários: a Macy’s Style Crew. Por meio da hashtag #macysstylecrew, é possível encontrar os itens sugeridos pelo time de embaixadores da marca nos mais variados setores.

A plataforma de comércio eletrônico, Shein, tem um “exército” de pessoas, denominado #SheinGals¹⁰ (Garotas da Shein) produzindo conteúdo com modelos de remuneração que vão desde recebidos até cupons

8 Texto original: “Join our Canon Ambassadors, community and experts as they challenge their own creativity to adapt to the everchanging world, to develop, inform and entertain our Canon Connected community”.

9 Cabe uma nota aqui para distinguir que não entendemos o embaixador de marca como o garoto propaganda ou alguém contratado - financeiramente - para ser representante da marca. Nossa conceituação de embaixador de marca assemelha-se a advogado de marca, isto é, um sujeito que gosta, defende e promove a marca (ou seus produtos, serviços e afins) de maneira deliberada e espontânea.

10 Ver em: <https://www.instagram.com/explore/tags/sheingals>.

de desconto para gastar no *site*, com diversidade de corpos, idades, cores, gêneros, etnias e localizações.

Caminhando para o âmbito da mídia paga, há os programas de afiliados e parceiros que remuneram quem expõe a marca com chances de conversão em vendas. A seguir, tratamos deles.

9. *Programa de afiliados e parceiros*: soluções encontradas pelas empresas para que mais indivíduos ou representantes possam comercializar os seus produtos e serviços.

A Amazon, por exemplo, dispõe tanto de um programa voltado a vendedores, para que possam comercializar seus itens na plataforma; quanto para afiliados, aqueles que querem expor os itens da varejista em seus ambientes digitais, tais como em *sites*, *blogs* e perfis de mídias sociais. O Amazon Associates se divide em Amazon Influencer Program (2021b) e Amazon's Affiliate Marketing Program (2021a).

Um público que sempre foi considerado influenciador e formador de opinião são os jornalistas e os veículos de mídia. Com a plataformação da comunicação e a inclinação ao digital, tais agentes passaram a produzir conteúdo também para tal ambiência. Explica-se, a seguir, por que são considerados influenciadores digitais.

10. *Jornalistas e imprensa/mídia*: desde sempre mantêm sua relevância, importância e credibilidade junto à sociedade e à opinião pública, de maneira geral.

Independentemente de estarem de maneira individual nas mídias sociais, os jornalistas e os *publishers*, de maneira geral, influenciam, impactam e geram percepções acerca de organizações, seus executivos e funcionários e seus produtos e serviços. O que essas figuras e instituições publicam tem grandes chances de ganhar visibilidade e repercussão. Não à toa, muitos veículos de mídias estão criando perfis no TikTok, com formatos e linguagens bem distintos do jornalismo tradicional. Uma maneira de impactar as audiências dessa plataforma, influenciar, convencer e

trazer mais leitores/expectadores para junto da imprensa. Como exemplo, podemos citar o jornal francês, Le Monde (2021); o argentino, La Nación (2021); e o brasileiro, Jornal da Record (2021).

No entanto, não é apenas adotando novos formatos ou linguagens que fazem os jornalistas ou os veículos que representam ganharem notoriedade e influência. O fato de serem mídia faz com que seus conteúdos tenham expressividade, visibilidade e credibilidade. Por isso, podem ser considerados influenciadores.

Os *sites* que reúnem reclamações, críticas e experiências dos usuários que se relacionaram com as organizações, comercialmente ou não, são importante fonte de consulta para outros consumidores, para a imprensa e para os críticos em geral. Por esses motivos, explica-se, abaixo, porque são considerados agentes que exercem influência e impacto para as organizações.

11. *Sites de reclamação, opinião e ranqueamento*: recursos utilizados pelos usuários para expor suas insatisfações, opiniões e afins.

Como exemplos, temos o site de reclamação brasileiro Reclame Aqui. Resenhas sobre produtos e serviços também podem ser obtidas em sites como eBay, MercadoLivre, Amazon, AliExpress, entre outros.

Há também os *sites* como Glassdoor, local em que funcionários e ex-funcionários das companhias podem emitir opiniões sobre o ambiente de trabalho, clima organizacional, política salarial, liderança, possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento, entre outros itens, e influenciam alguém que está em busca de uma vaga ou querem saber mais acerca de uma determinada empresa. Na descrição da companhia, no seu próprio website, afirmam:

Construído com base no aumento da transparência no local de trabalho, o Glassdoor combina os trabalhos mais recentes com milhões de avaliações e avaliações da empresa, avaliações de aprovação do CEO, relatórios salariais, avaliações e perguntas de entrevistas, avaliações de benefícios, fotos do escritório e muito

mais. Ao contrário de outros sites de emprego, todas essas informações são compartilhadas por aqueles que conhecem melhor uma empresa – os funcionários. Por sua vez, os candidatos a emprego no Glassdoor são bem pesquisados e mais informados sobre os empregos e empresas para os quais se candidatam e consideram ingressar. É por isso que milhares de empregadores de todos os setores e tamanhos recorrem ao Glassdoor para ajudá-los a recrutar e contratar candidatos de qualidade em escala que permanecem por mais tempo. O Glassdoor está disponível em qualquer lugar por meio de seus aplicativos móveis.¹¹ (GLASSDOOR, 2021, grifo nosso, tradução nossa)

A organização Sleeping Giants e suas sucursais mundo afora também funcionam como um instrumento de pressão e influência para as organizações. Encabeçando movimentos mundiais, no Brasil, em junho de 2021, conseguiram que várias marcas desfizessem parcerias e anúncios com o programa de televisão de Sikêra Jr, pelo fato do apresentador ter feito comentários homofóbicos e agressivos em relação a uma campanha da marca Burger King sobre como abordar o tema das uniões homoafetivas com crianças. Chamado de #desmonetizasikera (SLEEPING GIANTS BRASIL, 2021), a mobilização ganhou a atenção da mídia e obrigou a rede de televisão a repensar o programa.

Outros movimentos como #stophateforprofit ou as petições produzidas pelo GreenPeace também servem como ferramenta de pressão e influência para as marcas, obrigando-as a tomar posições.

Nossa proposta de delinear um “bioma” de influência corporativa digital se dá por estarmos vivenciando o potencial do mercado de influência digital tanto no Brasil quanto no mundo. Dados do The State of

11 Texto original: “Built on the foundation of increasing workplace transparency, Glassdoor combines the latest jobs with millions of company ratings and reviews, CEO approval ratings, salary reports, interview reviews and questions, benefits reviews, office photos and more. Unlike other job sites, all of this information is shared by those who know a company best – the employees. In turn, job seekers on Glassdoor are well-researched and more informed about the jobs and companies they apply to and consider joining. This is why thousands of employers across all industries and sizes turn to Glassdoor to help them recruit and hire quality candidates at scale who stay longer. Glassdoor is available anywhere via its mobile apps”.

Influencer Marketing Benchmark Report 2023 (GEYSER, 2023) apontam que a indústria de marketing de influência está prevista para crescer para aproximadamente US\$ 21,1 bilhões em 2023. Além disso, de acordo com o mesmo relatório, mais de 80% dos profissionais de marketing das organizações pretendem dedicar um orçamento ao marketing de influenciadores para esse ano.

Por *Creator Economy*, entendemos como a economia dos criadores ou produtores de conteúdo estende-se não apenas aos influenciadores digitais ditos profissionalizados, mas também aos profissionais liberais, autônomos, empreendedores e outros pequenos produtores de conteúdo que usam as plataformas de mídias sociais para divulgar o que fazem/vendem/pregam com fins de influência, relacionamento, exposição e consumo.

Adicionalmente a economia dos criadores de conteúdo, pode-se inferir que ao falarmos sobre os influenciadores digitais há uma sensação de que nos referimos apenas à camada daqueles que têm milhares ou milhões de seguidores de audiência e que vivem, profissionalmente, de suas carreiras como tal.

Com o ecossistema acima apresentado, nossa intenção foi de elucidar que muitas outras possibilidades se viabilizam, como, por exemplo, acionar funcionários e lideranças para que sirvam de agentes influenciadores, bem como estimular consumidores, fãs e clientes a gerarem conteúdo positivo para marcas, produtos, serviços, campanhas e situações.

Considerações finais

O principal objetivo do texto foi trazer uma possibilidade de mapeamento dos agentes influenciadores digitais que impactam as organizações. Assim, criou-se o ecossistema da influência organizacional digital que pode ser aplicado a companhias de qualquer setor, segmento ou porte com fins de identificação de oportunidades de relacionamento, exposição e visibilidade.

Com isso, entendemos que se trata de uma oportunidade de pensar a influência digital para além dos influenciadores digitais consagrados. Podemos ter alternativas em que dispomos de agentes influenciadores

- sejam eles profissionais ou não - que geram conteúdos com potencial de impacto das audiências e públicos de interesse com endosso, legitimidade e visibilidade. Tais oportunidades de acionamento de influenciadores digitais, dos mais diversos tipos, tamanhos e origens, permite à comunicação organizacional dispor de possibilidades de delineamentos de estratégias de relacionamento, visibilidade, exposição, construção de marca, de identidade e de reputação. Assim, vemos intersecções entre o trabalho do profissional de comunicação organizacional e a área de influência - ou *marketing* de influência, como é chamada no mercado.

Os novos agentes da economia dos criadores - tais como profissionais que usam as mídias sociais para se autopromoverem ou promoverem seus negócios e empreendimentos - também parece estar ganhando força e passando a competir com todos os produtores de conteúdo, sejam eles profissionais - como os influenciadores digitais - ou não. As organizações e, conseqüentemente, suas comunicações, podem ter mais opções no vasto leque da influência, mas, por outro lado, também disputam a atenção com milhares de criadores de conteúdo cotidianamente. Novamente, enxergamos possibilidades de atuação da comunicação organizacional em tais contextos.

Por fim, é possível dizer que, por meio de uma estratégia de influência digital, acreditamos ser mais uma atividade no rol da comunicação das organizações. Estas conseguem construir narrativas no âmbito digital, sobretudo das plataformas de mídias sociais, que aliem conteúdo, exposição, visibilidade e relacionamento e, portanto, contribuam para a construção de marca, imagem e reputação tanto de si própria quanto das instituições envolvidas.

Referências

- AMARO. *Oi, eu sou a Mara*. São Paulo: AMARO, 2021. Disponível em: <https://amaro.com/br/pt/mara-influencer-virtual-3d>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- AMAZON. *Amazon Associates - Amazon's affiliate marketing program*. Seattle: Amazon.com, 2021a. Disponível em: <https://affiliate-program.amazon.com/>. Acesso em: 21 Mar. 2022.
- AMAZON. *Amazon Influencer Program*. Seattle: Amazon.com, 2021b. Disponível em: <https://www.amazon.com/shop/info>. Acesso em: 21 Mar. 2022.
- ANITTA. [*Parceria da Anitta com Skol Beats*]. [S. l.], 30 set. 2021. Instagram: @anitta. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B3DUlDonudG/>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- CACAU SHOW. [*Perfil de carreiras da Cacau Show*]. [S. l.], 2022. Instagram: @sercacaueshow. Disponível em: <https://www.instagram.com/sercacaueshow/>. Acesso em: 28 set. 2022.
- CANON. *Canon Connected*. [Europe]: Canon, 2021. Disponível em: <https://www.canon-europe.com/pro/canon-connected/>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- CASAS BAHIA. [*Video de apresentação do novo avatar da empresa*]. [São Caetano do Sul], 16 out. 2020. Instagram: @casasbahia. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CGZ8MX3gG1X/>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GEYSER, W. The State of Influencer Marketing 2023: benchmark report. *Influencer Marketing Hub*, [s. l.], 7 Feb. 2023. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>. Acesso em: 21 out. 2023.
- GLASSDOOR. *About us/press*. USA: Glassdoor, 2021. Disponível em: <https://goob.y/HnjD>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- GOPRO. O GoPro Awards reconhece você. *GoPro*, USA, 2021. Disponível em: <https://gopro.com/pt/br/awards>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- HAN, B. C. *Sociedade do cansaço*. Tradução: Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Ed. Vozes, 2015.

ITAÚ UNIBANCO. [*Perfil dedicado aos influenciadores que possuem parceria com o Banco Itaú*]. [S. l.], 2022. Instagram: @itubers. Disponível em: <https://www.instagram.com/itubers/>. Acesso em: 3 out. 2022.

JORNAL DA RECORD. [*Perfil do Jornal da Record no TikTok*]. [S. l.], 2023. TikTok: @jornaldarecord. Disponível em: <https://www.tiktok.com/@jornaldarecord>. Acesso em: 25 jul. 2023.

KLM ROYAL DUTCH AIRLINES. [*Presentation of Blue Crew*]. Netherlands, 24 Feb. 2021. Instagram: @klm. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CLq1fYpFz6g/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

LA NACIÓN. [*Perfil da La Nación no TikTok*]. [S. l.], 2021. TikTok: @lanacioncom. Disponível em: <https://www.tiktok.com/@lanacioncom?lang=pt-BR>. Acesso em: 21 mar. 2022.

LE MONDE. [*Perfil da Le Monde no TikTok*]. [S. l.], 2021. TikTok: @lemondefr. Disponível em: <https://www.tiktok.com/@lemondefr?lang=pt-BR>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MACY'S. *Meet the Style Crew*. New York: Macy's, 2021. Style crew. Disponível em: <https://www.macys.com/style-crew/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MAGAZINE LUIZA. [*Perfil do avatar da empresa: Lu da Magalu*]. [S. l.], 2021. Instagram: @magazineluiza. Disponível em: <https://www.instagram.com/magazineluiza/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MONDIAL. [*Anúncio de parceria da Mondial com a artista paraibana Juliette*]. [S. l.], 14 fev. 2022. Instagram: @mondialbr. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CZ97w1RFL6k/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

NASSAR, P. O valor da representação: por Paulo Nassar, professor da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP. *Jornal da USP*, São Paulo, 25 fev. 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/o-valor-da-representacao/>. Acesso em: 25 jul. 2023.

NETFLIX BRASIL. *Filmes de romance com protagonismo negro*. [S. l.], 5 ago. 2021. Instagram: @netflixbrasil. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CSNVuyjLBDa/>. Acesso em: 21 set. 2022.

NETFLIX BRASIL. *Filmes totalmente incríveis e dirigidos por mulheres*. [S. l.], 12 jan. 2022. Instagram: @netflixbrasil. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CYpE7JBMofl/>. Acesso em: 21 set. 2022.

NUBANK. NuInvest. [*Perfil da plataforma de investimentos do Nubank*]. [S. l.], 2022a. Instagram: @nu_invest. Disponível em: <https://www.instagram.com/explore/tags/sheingals/>. Acesso em: 21 set. 2022.

NUBANK. NuInvest. [*Postagem em homenagem ao dia da mulher*]. [S. l.], 9 mar. 2022b. Instagram: @nu_invest. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Ca5QpO2g2DX/>. Acesso em 21 mar. 2022.

PAYOT. [*Seção Boca Rosa by Payot*]. São Paulo: Payot, 2021. Disponível em: https://www.lojapayot.com.br/bia%20todo%20dia?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=lancamento-bia-todo-dia. Acesso em: 21 mar. 2022.

PEREIRA, V. Tema da semana: funcionário influenciador. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 10 out. 2022. Disponível em: <http://newsletter.folha.com.br/folha-carreiras/202210101200-folha-carreiras.shtml>. Acesso em: 11 out. 2022.

REDAÇÃO NUBANK. Anitta é a nova membro do conselho. *Blog Nubank*. São Paulo, 21 jun. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/anitta-nubank-membro-conselho/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

RENNER. *Conheça a Rennata*. Porto Alegre: Lojas Renner, 2021. Disponível em: <https://www.lojasrenner.com.br/lp/conheca-rennata>. Acesso em: 21 mar. 2022.

SANTORA, J. *13 Influencer Marketing Trends to Watch in 2021*. [S. l.]: Influencer Marketing Hub, 2021. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-trends/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

SLEEPING GIANTS BRASIL. [*Postagem sobre o movimento #desmonetizasikera*]. [S. l.], 28 jun. 2021. Twitter: @slpng_giants_pt. Disponível em: https://twitter.com/slpng_giants_pt/status/1409529130195038209. Acesso em: 21 mar. 2022.

TANSLEY, A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, Washington, DC, v. 16, n. 3, p. 284-307, 1935.

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

TERRA, C. F. *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. 2011. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

TINDER. [*Perfil de carreiras da empresa Tinder*]. [S. l.], 2022. Instagram: @lifeattinder. Disponível em: <https://www.instagram.com/lifeattinder/>. Acesso em: 11 out. 2022.

VIVO. [*Perfil de carreiras da telefonia Vivo*]. [S. l.], 2022. Instagram: @vempravivo. Disponível em: <https://www.instagram.com/vempravivo/>. Acesso em: 28 set. 2022.

YOUPIX. *Baixe aqui*: report retrospectiva 2021 e tendências 2022. [S. l.]: Medium YOUPIX, 2021. Disponível em: <https://medium.youpix.com.br/baixe-aqui-report-retrospectiva-2021-e-tend%C3%Aancias-2022-4a44966c92fe>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZANATTA, B. Profissionais liberais sofrem pressão para se promover nas redes sociais: condição para visibilidade no mercado, redes são vitrine para negócios; profissionais como médicos e advogados, porém, titubeiam, considerando limites éticos e credibilidade. *Grupo Estado*, São Paulo, 26 fev. 2022. Economia. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,profissionais-liberais-sofrem-pressao-para-se-promover-nas-redes-sociais,70003991435.amp>. Acesso em: 7 mar. 2022.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS NA PREVENÇÃO DE CRISES DE IMAGEM EM REDES SOCIAIS DIGITAIS

FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA
ROSEANE ANDRELO

Introdução

No atual contexto social, imerso em um emaranhado de relações que transcendem ambientes físicos e digitais, é inegável o impacto que a conduta de seus representantes pode gerar sobre a reputação de organizações e marcas. No âmbito deste artigo, por representantes são compreendidos aqueles assim percebidos pelos públicos destas organizações, ou seja, proprietários ou funcionários podem ser considerados representantes, mesmo se, ou quando, não falarem oficialmente pela organização.

Existem muitos exemplos de organizações que foram questionadas por declarações de seus empregados nas redes sociais digitais. Em geral, mensagens preconceituosas e intolerantes estiveram no cerne de manifestações da opinião pública cobrando um posicionamento das organizações em que esses indivíduos trabalhavam: a omissão ou o silêncio, nestas circunstâncias, são entendidos como apoio ou até mesmo incentivo para

esse tipo de posicionamento. Os casos, em sua grande maioria, acabam com a demissão do indivíduo.

Importa salientar que a preocupação envolve o uso das mídias sociais pessoais dos empregados, incluindo manifestações feitas fora do horário e do espaço de trabalho, afinal, a mobilidade das tecnologias dilui as ideias de espaço e tempo. Ainda que se questione se as empresas têm o direito de interferir na liberdade de expressão dos empregados, sabe-se que isso tem acontecido, não apenas quando as pessoas publicizam informações negativas sobre a empresa, mas também quando falam de si próprias e a organização considera que isso pode prejudicar a sua imagem. “Já as atitudes que não tenham ligação direta com a empresa também podem levar à perda do emprego, mas para que se configure a justa causa deve-se levar em conta o código de conduta da organização e se o que foi postado fere a honra do empregador”. (CAVALLINI, 2018)

Cientes das possíveis repercussões negativas, as organizações passaram a adotar medidas para prevenir esse tipo de manifestação por seus funcionários. Algumas empresas inserem em seus manuais de conduta ou de ética, conteúdos que versam sobre “etiqueta” e a forma “correta” de estar presente nas redes sociais digitais. Outras desenvolvem manuais e cartilhas especificamente para esse tema, tamanha a preocupação com possíveis crises de imagem advindas de atitudes de seus empregados.

Nesse sentido, o pressuposto levantado é que, em geral, os manuais e códigos de conduta são meros instrumentos jurídicos com linguagem punitiva, utilizados pelas organizações como forma de se prevenir, mas, também, para embasar possíveis demissões por justa causa. Afinal, como aponta Cavallini (2018), “(...) para ser viável a punição para comportamento inadequado sob o ponto de vista ético ou moral que não envolva diretamente a empresa, é necessário que esteja expressamente prevista no contrato de trabalho, em regulamento interno ou código de ética ou conduta”.

Mas, além de argumentos punitivos, qual outra perspectiva a comunicação organizacional pode adotar, por meio de seus instrumentos de comunicação dirigida? Diante deste contexto – e do embate posto –, este capítulo insere um debate relevante e ainda incipiente: a interface entre

comunicação e educação nos ambientes organizacionais. Desta forma, o objetivo central é discutir as possíveis contribuições das Relações Públicas Educativas para o relacionamento das organizações com seus empregados. Como recorte, direciona olhares para a presença destes nas redes sociais digitais. Apresenta, como questões derivadas, se é lícito às organizações delimitarem um comportamento esperado por seus funcionários e, ainda, se regulamentar um comportamento, ao invés de preparar o funcionário, é eficiente para assegurar que a organização não enfrente crises de imagem.

Como metodologia, seguiu dois percursos: pesquisa bibliográfica sobre Relações Públicas Educativas, competências em comunicação e o impacto na imagem organizacional a partir do uso de redes sociais digitais pelos empregados e a pesquisa documental em códigos de conduta de três organizações, por meio da análise de conteúdo.

Relações Públicas Educativas

O termo “Relações Públicas Educacionais”, ou Educativas, como priorizamos usar, é utilizado por Betteke Van Ruler e Dejan Vercic (2003), a partir da pesquisa realizada sobre a atividade de relações públicas na Europa. O estudo identificou quatro características de atuação – Gerencial, Operacional, Reflexiva e Educacional, esta última assim definida:

Educacional: ajudar todos os membros da organização a se tornarem competentes comunicacionalmente, com o objetivo de responder melhor às mudanças das demandas da sociedade. Esta característica está orientada para a mentalidade e o comportamento dos membros da organização e dirigida aos grupos de público interno e esfera pública. (VAN RULER; VERCIC, 2003, p. 163, grifo nosso)

Ainda que a definição da atividade das relações públicas ligada à educação surja em contexto europeu, que em muito se difere do brasileiro, acredita-se que o cenário local também suscite este tipo de atuação. O acesso e o uso das mídias sociais, o impacto que isso tem causado na

imagem das organizações e as consequências para empregados – sendo a demissão por justa causa a principal delas – são alguns exemplos.

As manifestações dos empregados têm grande relevância na formação da imagem da organização para o público externo. A ideia de que os funcionários conhecem internamente a organização e por isso o que dizem é confiável e real tem forte aceitação perante a opinião pública. Segundo Estrella e Fernandez (2009, p. 131), o público interno “não é apenas mais um público com o qual ou para o qual a empresa fala, é ele também parte representativa desse discurso institucional, ou seja, o funcionário também é uma voz da empresa”.

Dessa forma, entende-se que para além de punir ou ameaçar quem não tem um uso considerado adequado da comunicação, defende-se que cabe conscientizar empregados para o papel que assumem, ainda que informalmente, na comunicação organizacional. Esse é o pressuposto que motiva a discussão apresentada.

Se a demanda é identificada, ainda cabe refletir sobre uma questão epistemológica, ou seja, qual a base teórica para compreender as Relações Públicas Educativas? Caminhando nesse sentido, Andrelo (2016) e Almeida e Andrelo (2022) buscam compreender as imbricações entre relações públicas e educação nos ambientes organizacionais, a partir do desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações como forma de torná-los sujeitos ativos nos processos comunicacionais.

A construção de bases teóricas e, conseqüentemente, da práxis das Relações Públicas Educativas perpassa por dois postulados: a comunicação não é meramente inata e configura-se como um direito dos cidadãos.

Isso significa que precisa ser aprendida, para além dos códigos linguísticos e normas do bem dizer, e que precisa ser garantida. Ampliar a formação para aspectos interligados à comunicação fortalece o direito à liberdade de expressão e, em ambientes organizacionais, pode trazer benefícios à imagem organizacional. (ALMEIDA; ANDRELO, 2022, p. 14)

Complementa-se essa discussão apresentando conceitos educativos presentes nas obras de autores brasileiros reconhecidos da área de relações públicas, tratando do desenvolvimento de competências em comunicação nos empregados das organizações e com uma premissa de formação crítica e não apenas uma capacitação tecnicista ou instrumental.

Inicialmente, vale lembrar que entre as dificuldades apresentadas por Duarte e Monteiro (2009) para que a comunicação flua eficientemente nas organizações, está a percepção de que a comunicação é responsabilidade dos profissionais da área. Ademais, eles ressaltam que a comunicação não significa apenas disseminar informações, mas também relacionamento – o que implica compreender, além dos processos comunicacionais, os processos interacionais.

Nesse cenário, o papel do gestor de comunicação, segundo os autores, é pedagógico, motivador e de articulação institucional; criando políticas, viabilizando mudanças e colaborando com a capacitação e incentivo para que todos se preocupem com a comunicação. Entre suas responsabilidades, não estaria apenas a criação de instrumentos e veículos de comunicação formais, mas também a construção de espaços de participação e interação, estimulando e desenvolvendo cada integrante da organização para se preocupar, entender e lidar com problemas de comunicação, “no seu nível e em cada espaço – a partir de uma estratégia geral da organização” e viabilizando uma “competência comunicativa de natureza orgânica, planejada e ao mesmo tempo natural, caracterizada na noção de que comunicar é tarefa de todos”. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 357)

Ademais, o profissional de relações públicas pode incentivar o desenvolvimento da competência em comunicação e literacia digital no ambiente organizacional, favorecendo o modelo simétrico de duas mãos e o equilíbrio de interesses entre a organização e seus empregados. Tais ações, no entanto, não devem prescindir da capacitação dos empregados para a leitura crítica dos meios de comunicação, por meio da educação sobre e pelas mídias. (ANDRELO, 2016)

A educação por meio do diálogo é encontrada em Andrade, a partir do debate e troca de informação entre a organização e os públicos. Para

o autor, a prática do diálogo exige manter o público informado, mas não se limita à transmissão de informações – esse informar tem o caráter de troca, de comunhão e, nesse sentido, de capacitar o público para discutir determinado tema. Ao lembrar Ney Peixoto do Vale, o autor destaca: “Relações Públicas são, acima de tudo, educar através da comunicação”. (ANDRADE, 1962, p. 128)

Adicionam-se a análise da estrutura organizacional e dos seus processos comunicativos como propostos por Kunsch (2003), necessários para a compreensão do contexto, do ambiente organizacional e dos relacionamentos que influenciam os processos de comunicação e interação, propiciando que o relações-públicas avalie em seu diagnóstico a necessidade do desenvolvimento das competências em comunicação dos indivíduos, considerando a estrutura e as implicações do seu contexto interno.

Simões (1995) também destaca a importância dos funcionários para o relacionamento da organização com a sociedade a partir da forma como ele se expressa e age; ou contribuindo com a coleta de informações externas, levando-as para dentro da organização e atuando como via de comunicação dupla entre a organização e o ambiente externo.

Em Grunig, encontra-se respaldo no décimo princípio das Relações Públicas Excelentes: “a cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente”. (GRUNIG, 2011, p. 67) Para o autor, a estrutura orgânica em uma organização é condição chave para a comunicação interna simétrica, pois elas interagem para construir uma cultura participativa, que por sua vez contribui para a satisfação do funcionário no ambiente organizacional.

A relevância da análise de cenários para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação viabiliza a identificação de possíveis pontos de conflitos e a leitura analítica dos sinais emitidos pelos públicos. (FERRARI, 2011) Como agentes autônomos de comunicação, os empregados também devem considerar as implicações de suas escolhas; afinal, ser sujeito ativo do processo comunicativo traz responsabilidades. Apontar para essa discussão no percurso de construção de um ambiente organizacional democrático e participativo, é colaborar para o

amadurecimento dos indivíduos, das relações internas e da organização como o conjunto que de fato é.

Fechando essas reflexões, Peruzzo (c1986) mostra que educar não é instrumentalizar. A autora destaca o caráter educativo da profissão ao atuar pela conscientização e desalienação dos públicos, nesse caso, os empregados das organizações. Para a autora, o ato educativo não abarca somente ações de capacitação, mas também de apropriação dos instrumentos e técnicas de relações públicas pela classe dominada, para que possa ela própria aplicá-los para legitimar sua visão de mundo perante a sociedade. Nesta perspectiva, além de ato pedagógico, as relações públicas tornam-se ato político.

Mas, o ato educativo das Relações Públicas sob o ponto de vista da classe dominada traz em seu bojo um conteúdo moral e intelectual adequado à negação destas relações de produção, ou seja, eliminando a exploração de uma classe sobre a outra, presente portanto a marca revolucionária. (PERUZZO, c1986, p. 130)

A partir dessa abordagem educativa para as relações públicas, encontra-se apoio teórico para as reflexões aqui propostas, ou seja, sobre a forma como as organizações podem atuar diante da necessidade de propiciar ao público interno a reflexão sobre o impacto de suas condutas nas redes sociais digitais na reputação das organizações para as quais trabalham, ainda que essas condutas não tenham relação direta com sua atuação profissional.

As intersecções entre os conceitos apresentados pelos autores apontam para o emergir da perspectiva de que as relações públicas possam contribuir para enfatizar o papel dialógico da comunicação, tornando a todos emissores, a partir do desenvolvimento das competências em comunicação. (ANDRELO, 2016) E, na sua atuação profissional, o relações-públicas, como gestor da comunicação organizacional, vê-se diante da necessidade de agir também como um educador em comunicação.

As competências relacionadas com a comunicação

A escolha do conceito de “competência” deve-se ao fato de mobilizar aptidões individuais a práticas sociais, assim como ao interligar o conhecimento formal ao conhecimento informal, na solução de situações-problema. Tem-se, então, uma conjunção de fatores: as pessoas, o contexto em que se inserem e, conseqüentemente, as demais pessoas com quem se relacionam, os conhecimentos formais e informais e as situações a serem resolvidas.

O termo “competência” é explicado por Perrenoud (1999, p. 7, grifo do autor), como a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.” Para o autor, “competência” difere de “conhecimento” pois o enfrentamento de uma situação da melhor maneira possível demanda articular diversos recursos, entre os quais, o conhecimento. Ainda segundo o autor, as competências mobilizam conhecimentos, no entanto, o principal ponto é a articulação entre eles.

Para Machado (2016), a palavra “competência” é sempre utilizada para falar sobre alguém, pois, em geral, “a pessoa é considerada competente se é capaz de mobilizar o que sabe para realizar o que deseja”, considerando ainda que a apreensão de conhecimentos envolve atribuir significados, o que torna o conhecimento algo pessoal. Assim, são as pessoas, a partir de seus repertórios e objetivos, que relacionam conhecimentos, informações, representações e conteúdos, atribuindo-lhes valor e significado. (MACHADO, 2002)

É necessário adicionar a essa discussão o conceito de “literacia”, que, segundo Andrelo (2016), abarca a ideia de mobilização de habilidades nas práticas sociais do indivíduo, além de interligar o conhecimento formal ao informal, para a solução de situações-problema.

Com base nesses autores, observa-se que o termo “competência” compreende conceitos relacionados com saber executar uma tarefa, e fazê-lo de forma eficiente e eficaz, para se alcançar um resultado específico. A busca por resultado é fundamental no momento de se definir quais os recursos

serão articulados. A partir desses fundamentos, é possível adicionar os entendimentos sobre as competências relacionadas com a comunicação: as competências informacionais, comunicacionais, digitais e midiáticas.

Sobre a competência informacional, Belluzzo esclarece como processos que “objetivam a construção do conhecimento com o uso para as informações geradas, de modo que possam ser transmitidas a outras pessoas”. (BELLUZZO, 2007, p. 53) Para ela, esses processos envolvem o uso de instrumentos, técnicas e habilidades de comunicação, oral ou escrita, seja pelo contato diretamente pessoal ou apoiado em tecnologias. “O usuário/receptor passa a ser um conhecedor de como o conhecimento está organizado, como buscar informação, como usá-la de modo inteligente e como proceder ao processo de comunicação do conhecimento gerado”. (BELLUZZO, 2007, p. 53) Assim observa-se a intersecção entre competência informacional e as competências em comunicação.

Para Duarte e Monteiro (2009, p. 346), competência em comunicação é aquela que transforma os integrantes de uma organização em “agentes autônomos de comunicação”. Segundo os autores, os funcionários de uma organização não apenas deveriam desenvolver condições para se relacionar com a imprensa ou representar a organização, mas teriam a oportunidade de expor ideias e assumir um protagonismo maior no ambiente organizacional. Para eles, é fundamental a criação de uma “consciência comunicativa” a partir de um ambiente que estimule a cooperação e a confiança, e que possibilite que a informação circule em todos os sentidos e espaços, “para ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações”. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 341)

Andrelo (2016) explica que a competência em comunicação é diretamente relacionada com os conceitos de competência informacional, digital e midiática (Quadro 1) e pode ser assim compreendida:

Trata-se da capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações (competência em informação), em grande parte das vezes oriundas de e geradas em ambiente digital (competência

digital) ou vindas do aparato midiático (competência midiática).
(ANDRELO, 2016, p. 55)

Quadro 1 - Características das competências comunicacional, informacional, digital e midiática

Comunicacional	Capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações.
Informacional	Capacidade de tomar consciência da necessidade de informação; de encontrar informação necessária; de avaliar a qualidade das fontes de informação; de utilizar eficazmente a informação em função de um objetivo e de gerar informação de um modelo socialmente aceitável.
Digital	Capacidade de mobilizar habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital.
Midiática	Capacidade de compreender o papel das mídias e da informação midiática na democracia, fazendo, portanto, o uso crítico e criativo dos meios de comunicação de massa.

Fonte: Andrelo (2016, p. 57).

Mais que ter acesso à informação, é preciso considerar seu uso, utilidade e relevância para a tomada de decisão, sobretudo nos contextos organizacionais, pois, “no que diz respeito à formação comunicacional, a proposta não é apenas oferecer instrumentos para que o público se comunique adequadamente, mas também propiciar a formação crítica dos meios utilizados”. (ANDRELO, 2012, p. 104)

Metodologia e análise dos resultados

A proposta de analisar códigos de conduta deve-se ao fato de que são instrumentos importantes, que visam estabelecer normas e princípios éticos que devem orientar as relações internas e externas das organizações. Mais do que documentos, devem refletir as diretrizes organizacionais, como missão, visão e valores e apontar para a política de comunicação adotada pela empresa.

Para o trabalho, foi realizada a análise do código de conduta de três organizações: Medral: serviços de engenharia elétrica (2015), Votorantim

Cimentos (2017) e Movida: aluguel de carros ([2019 ou 2020]). A escolha foi amparada em quatro critérios: 1) são organizações de diferentes ramos de negócio; 2) os códigos de conduta abordam o uso de mídias sociais; 3) trazem informações sobre as diretrizes organizacionais e 4) estão disponíveis na internet.

O recorte utilizado para olhar os documentos concentra-se na forma como são dadas as orientações para o uso de mídias sociais. Embora a amostra seja restrita, compreende-se que a análise dos códigos não se centra apenas nos mesmos, mas nos ajuda a refletir sobre as contribuições das Relações Públicas Educativas.

Para tanto, optou-se por trabalhar com a análise de conteúdo, definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (BARDIN, 2011, p. 44) Essa escolha deve-se ao fato de ter como uma das técnicas a análise categorial, que

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 2011, p. 201)

À luz da fundamentação teórica, foram criadas “unidades de codificação”, que atribuem determinados sentidos às mensagens. Primeiramente, foram descritas algumas características dos documentos e, posteriormente, foi feita a análise a partir das seguintes unidades de codificação: abordagem utilizada (educativa, informativa ou punitiva) e menção à imagem e reputação organizacional e ao papel do empregado na criação e manutenção das mesmas.

O Código de Conduta da Votorantim (2017) apresenta uma diagramação leve, com pouco texto, muitas imagens e é dividido em seis partes, nas suas 76 páginas. Na primeira, intitulada “Sobre o código de conduta”, traz dilemas éticos, condutas desejadas, violações e medidas disciplinares. Na

segunda, “Empregados e ambientes de trabalho”, aborda relacionamentos internos, relacionamentos com acionistas, conflitos de interesse, assédio, uso de drogas e bebidas alcoólicas e uso de informações sigilosas e estratégicas. Na terceira, “Relacionamento com públicos externos”, aborda o relacionamento com concorrentes, governo, comunidade, fornecedores, imprensa e sobre imagem e reputação. Na quarta, “Uso dos recursos da empresa”, traz informações ligadas ao patrimônio empresarial, à segurança da informação e à propriedade intelectual. A quinta é destinada à “Lei anticorrupção” e a sexta ao “Termo de compromisso”.

O documento apresenta-se como “um importante instrumento de Governança da Votorantim e deve servir como um guia para a compreensão da conduta que esperamos de você no dia a dia de suas atividades”. (2017, p. 10) Deixa claro que “se aplica obrigatoriamente a todos os nossos empregados e deve servir de referência para os parceiros comerciais” e tem caráter punitivo: “Deixar de cumprir com o Código é uma conduta inadequada, vista como um assunto sério que deve ser relatado e tratado e que pode levar a uma medida disciplinar” e avisa que o “Descumprimento de normas e regras da Votorantim não são tolerados e são passíveis de punição”. (VOTORANTIM CIMENTOS, 2017, p. 16)

É ao falar sobre a imagem e reputação, que traz mais diretamente informações sobre o uso de mídias sociais: “Com relação ao uso das mídias sociais, a participação nas redes deve sempre respeitar as Crenças e os Valores da Votorantim. Assim, é permitido que o nome da Empresa seja vinculado a postagens pessoais, como no Facebook, Instagram e outros, desde que isso não venha comprometer a nossa imagem e reputação e que as postagens não estejam vinculadas a condutas repudiadas pela Empresa ou contenham qualquer tipo de informação confidencial ou secreta”. (VOTORANTIM CIMENTOS, 2017, p. 54)

Importante perceber que o papel do empregado na imagem e reputação da empresa é considerado também fora do ambiente profissional: “Como empregado da Votorantim, você deve ser criterioso com sua conduta em ambientes públicos, seja em circunstâncias de sua atividade profissional, seja em situações de sua vida privada, agindo com prudência e zelo, não

expondo a Empresa e nem a própria carreira ao risco”. (VOTORANTIM CIMENTOS, 2017, p. 54)

Fica evidente, em vários momentos, que o papel do empregado é essencial na construção/manutenção da imagem e da reputação da empresa. Adota como estratégia trazer o leitor em vários momentos para questões ligadas à conduta, seja pela forma como se estrutura, trazendo, a cada discussão, o tópico “O que esperamos de você”, seguido de um exemplo hipotético, ou mesmo na forma de redigir o texto: “Como eu me sentiria caso minha decisão: aparecesse nos jornais, fosse exposta à minha família, prejudicasse ou colocasse alguém em risco”.

O Código de Conduta da Medral (2015) tem 20 páginas e está dividido em seis partes. Na primeira, apresenta missão, visão e valores da empresa. Na segunda, “Diretrizes gerais”, traz a política de responsabilidade socioambiental; política de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente; ética nas relações comerciais e direitos humanos no trabalho. A terceira, “Diretrizes por público de relacionamento”, aborda questões de relacionamento com colaboradores, clientes, poder público, concorrentes e fornecedores. A quarta, “Disposições gerais”, apresenta informações sobre responsabilidades no cumprimento do código, dúvidas sobre aplicação de diretrizes, violações ao código e sobre o comitê de ética. Há, ainda, uma parte destinada ao “Compromisso da Administração” e outra ao termo de recebimento.

Na apresentação do código, a empresa diz que reconhece o papel desempenhado na sociedade e que, por isso, deve agir com ética e respeito pelos direitos humanos. Informa que o documento traz princípios e normas que “devem orientar a conduta de todos os colaboradores da Medral, tanto internamente quanto na relação com clientes, fornecedores, órgãos governamentais, comunidades e demais públicos com os quais interagimos no dia a dia”. (MEDRAL, 2015, p. 4) Aborda a importância de manter a reputação da empresa e diz que isso é tarefa de todos os “colaboradores”.

No que tange ao uso de mídias sociais, alerta sobre a característica pública do meio, reconhece o empregado como representante da empresa e pede cautela mesmo nas postagens pessoais.

Cabe ao colaborador, quando utilizar a internet e interagir nas mídias sociais, fazer a distinção entre comunicação pessoal e comunicação empresarial autorizada. Espera-se que o colaborador, ao expressar uma opinião pessoal nestes meios, leve em consideração que esse ambiente é público e que o conteúdo de sua mensagem pode prejudicar a reputação da MEDRAL, ainda que o autor não se apresente como representante ou porta-voz da empresa. (MEDRAL, 2015, p. 12)

O código da Medral (2015, p. 14) faz referências constantes às responsabilidades dos colaboradores: “Cada colaborador, dentro de suas atribuições, deverá contribuir para preservar a imagem e a reputação da empresa”, ao mesmo tempo em que alerta para as consequências do não cumprimento das normas: “A violação da confidencialidade e uso de informação privilegiada está sujeita à punição cível e criminal pela legislação brasileira”; “Também adotará, no desenvolvimento das atividades profissionais, medidas enérgicas para proteger os interesses da companhia, de suas equipes de trabalho e de seus clientes”; “Nenhum colaborador poderá alegar desconhecimento das diretrizes constantes neste Código, em nenhuma hipótese ou sob qualquer argumento”.

O Código de Conduta da Movida tem 33 páginas e está dividido em sete partes. Na primeira, “Diretrizes gerais”, traz informações sobre regulamentos e leis relacionados aos direitos humanos, relações no trabalho, conduta dos empregados e combate à corrupção. Na segunda, “Ambiente interno”, aborda questões referentes ao relacionamento interno, segurança, integridade das informações e a conflitos de interesse. Na terceira, “Ambiente externo”, menciona aspectos referentes à relação com clientes, fornecedores, mídia, comunidade, governo etc. Na quarta, “Responsabilidade sobre a conformidade na Movida”. Na quinta, informa sobre as

consequências de descumprimento de regras. Há ainda uma parte destinada a um glossário e outra ao comitê de ética.

A empresa, ao apresentar o documento, fala da importância de buscar a ética em todas as suas relações e informa que “sua aplicação se estende aos seus administradores, colaboradores, empregados, estagiários e *trainees*, assim como prestadores de serviço, fornecedores, parceiros de negócios, consultores e terceiros em geral”.

O código dedica especial atenção à imagem organizacional, mencionando que a empresa tem preocupação com a conduta dos empregados no ambiente externo, “uma vez que o mesmo leva a imagem da Empresa em todas as suas ações”. (MOVIDA, [2019 ou 2020], p. 9) Afirma que garante o direito à liberdade de expressão, mas ressalta que

mesmo no ambiente externo os colaboradores têm a sua imagem associada à da Companhia, desta forma, embora seja garantido o direito à liberdade de expressão, todos devem resguardar postura íntegra e respeitosa em qualquer ocasião, dentro e fora da Empresa, em qualquer ambiente, seja ele virtual ou não. (MOVIDA, [2019 ou 2020], p. 10)

O documento traz várias orientações nesse sentido, desde não usar uniformes e crachás fora da empresa até a não publicação de imagens de outros empregados. Alerta que “apenas determinados colaboradores estão autorizados a falar em nome da Movida e prestar depoimento a qualquer forma de mídia” e diz que se responsabiliza por conteúdo divulgado por terceiros em mídias sociais.

O código informa que é embasado em leis aplicáveis ao ramo de negócio, como Código Penal, Lei Anticorrupção, Lei de Lavagem de Dinheiro e Código de Defesa do Consumidor.

É dever de todos os colaboradores e de terceiros em geral, no âmbito do objeto contratual, conhecer e cumprir integralmente todas as leis, regulamentações, autorregulações e políticas aplicáveis aos negócios da Companhia, de modo a empregar os mais

altos padrões éticos e abster-se de praticar qualquer ato que possa acarretar a responsabilização da Companhia. (MOVIDA, [2019 ou 2020], p. 7)

Também indica as possíveis punições para quem descumprir seu conteúdo.

Em geral, os três códigos referendam a discussão apresentada neste trabalho: 1) as empresas compreendem o papel que seus empregados exercem na sua imagem e reputação; 2) entendem que a comunicação feita pelos empregados, o que inclui o uso pessoal de mídias sociais, impacta em sua imagem e reputação; e 3) entre outras ações possíveis, está a criação de códigos de conduta que trazem informações relevantes, mas que adotam um tom punitivo. Isso leva à reflexão pretendida sobre a contribuição das Relações Públicas Educativas, abordadas a seguir.

Considerações finais

Como demonstrado neste estudo, é uma realidade a preocupação das empresas com sua reputação, cientes de que, entre os elementos que a impactam, está a conduta de seus empregados. Daí a existência de manuais de conduta que estabelecem normas e princípios para orientá-los sobre suas manifestações nas redes sociais digitais, mesmo quando não o fazem no âmbito de suas funções profissionais.

Esse é um desafio novo para muitas organizações e também para os pesquisadores em comunicação - claramente ainda existem muitas perguntas e poucas respostas e, nesse sentido, procuramos trazer para essa discussão as contribuições das Relações Públicas Educativas. Acreditamos, dentro dos objetivos deste estudo, que a abordagem educativa para as relações públicas, baseada no desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, pode contribuir para que empregados e organizações possam, conjuntamente, refletir e construir diretrizes e políticas de comunicação interna e externa que permitam preservar não apenas as marcas organizacionais, mas também as pessoas de exposições

negativas nas redes sociais digitais, prevenindo crises de imagem e respeitando a liberdade de expressão do indivíduo, a partir do desenvolvimento da criatividade, empatia, pensamento crítico e autonomia no momento de se comunicar.

Referências

- ALMEIDA, F.; ANDRELO, R. *Relações públicas educativas: educação para a comunicação nos ambientes organizacionais*. Bauru: Canal 6 Editora, 2022.
- ANDRADE, C. T. S. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Ed. Luzir, 1962.
- ANDRELO, R. *As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível*. São Paulo: Ed. Unesp Digital, 2016.
- ANDRELO, R. Mídia-educação nas organizações: proposta de formação do público interno para habilidades comunicacionais. In: SANTOS, C. M. R. S. (org.). *Opinião pública: empowerment e interfaces*. Bauru: Unesp-FAAC, 2012. p. 99-111.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELLUZZO, R. C. B. *Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação*. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.
- CAVALLINI, M. Comportamento em redes sociais pode provocar demissão? Especialistas dizem que sim; tire dúvidas. *Portal G1*, São Paulo, 25 jun. 2018. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/comportamento-em-redes-sociais-pode-provocar-demissao-especialistas-dizem-que-sim-tire-duvidas.ghtml>. Acesso em: 21 fev. 2020.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 333-359.
- ESTRELLA, C.; FERNANDEZ, R. A importância do público interno na comunicação institucional: a produção de evento como recurso estratégico. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 125-141.

FERRARI, M. A. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A., FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 131-237.

GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 17-118.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação, v. 17).

MACHADO, N. J. *Educação: autoridade, competência e qualidade*. São Paulo: Ed. Escrituras, 2016. *E-book*.

MACHADO, N. J. Sobre a ideia de competência. In: PERRENOUD, P. *et al. As competências para ensinar no século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação*. Tradução: Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 137-155.

MEDRAL. *Código de Conduta: valores. Nossa gente pratica*. 7. ed. Dracena: Medral, 2015. Disponível em: http://www.medral.com.br/codigo_conduta_Medral.pdf. Acesso em: 12 fev. 2020.

MOVIDA. *Código de Conduta*. São Paulo: Movida, [2019 ou 2020]. Disponível em: https://www.movida.com.br/codigo_de_conduta.pdf. Acesso em: 12 fev. 2020.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Tradução: Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERUZZO, C. M. K. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação, v. 9).

SANTOS, P. S. A. *Redes sociais digitais e a comunicação interna: manual de conduta como ferramenta estratégica para as organizações*. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade de São Paulo, Bauru, 2015.

SIMÕES, R. P. *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

VAN RULER, B.; VERCIC, D. Perspectivas européias das relações públicas. Tradução: John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*, São Paulo, v. 24, n. 39, p. 155-172, 2003.

VOTORANTIM CIMENTOS. *Código de Conduta*. São Paulo: VC, 2017. Disponível em: <http://www.votorantimcimentos.com/SiteCollectionDocuments/2017-Codigo-de-Conduta.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

Parte 3

VIOLÊNCIAS CONTRA MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO

UM PROBLEMA DE GÊNERO E COMUNICAÇÃO

MARIA APARECIDA FERRARI
RAQUEL CABRAL
LORENA DE ANDRADE TRINDADE
MILENE ROCHA LOURENÇO LEITZKE

Introdução

A presença feminina nas organizações é um fenômeno recente e está relacionada às mudanças na percepção do papel da mulher na sociedade e aos diferentes movimentos sociais de luta por justiça e equidade de gênero. Independente da classe, *status* ou etnia, essas mulheres têm suas lutas e experiências em desbravar esse universo “naturalmente” considerado masculino; elas são mulheres trabalhadoras, mulheres negras e brancas e suas reivindicações não se separam, mas coexistem, pois, essas mulheres se relacionam socialmente. (KERGOAT, 2010)

Quantas mulheres já foram barradas em suas carreiras profissionais em idades férteis? Quantas já sofreram assédio sexual e/ou moral e isso foi justificado como sendo uma condição de trabalho ou consequência da hierarquia de gênero? Os resultados de pesquisas recentes evidenciam

que a ascensão ao topo e a chegada ao cargo de executivos seniores ainda apresenta predominância do sexo masculino. Dados do relatório do Fórum Econômico Mundial (FEM), de 2020, indicam que o Brasil ocupa o 130º lugar (em uma lista de 153 países) na categoria que analisa a igualdade salarial entre homens e mulheres que desempenham trabalho semelhante.

Simbolicamente, o corpo das mulheres, a gestação, a amamentação e os cuidados com o lar e a família, entre outros, são utilizados como mitos para justificar a exclusão das mulheres das atividades públicas e de assumirem altos cargos de gestão nas organizações, com o argumento de que são muito emotivas e não são adequadas para tais funções. (ACKER, c1990) Assim, um padrão de homens cisgêneros e heterossexuais (majoritariamente brancos) desempenham uma parte importante na legitimação do poder organizacional. A imagem de um homem forte, tecnicamente competente, líder ativo, sexualmente potente e atraente, que tem uma família e mantém suas emoções sob controle é aquilo que se espera de alguém para liderar e gerenciar a organização. (CALÁS; SMIRCICH, 1991)

Na literatura dos estudos feministas, associa-se esse problema ao chamado “teto de vidro”, que invisibiliza e silencia as mulheres, dificultando sua ascensão a cargos de alto escalão e de grande poder de decisão, pois, essas barreiras invisíveis são estruturadas socialmente, capazes de impedir sua ascensão no meio profissional. (CASACA, 2018) Quando assumem cargos de grande representatividade nas organizações, as mulheres, por vezes, são hostilizadas e caladas. Diante disso, é notório que muitos homens não conseguem lidar com chefes mulheres e aqui não estamos fomentando a ideia de disputa entre gêneros, mas destacando a difícil missão das mulheres para alcançarem cargos de gestão - as dificuldades perduram mesmo quando os conquistam.

Isso se dá em função das estruturas patriarcais das organizações. Ao chegarem a esses postos de liderança, na maior parte das vezes, mulheres precisam performar masculinidade para que sejam respeitadas por outras e outros colegas. Além disso, acabam por lidar constantemente com questionamentos sobre sua competência e autoridade, e podem não ter sua segurança e integridade - psicológica e física - garantidas.

Em casos extremos, são violentadas. O exemplo que trazemos neste artigo é o da procuradora geral do município de Registro, no interior do estado de São Paulo, Gabriela Samadello Monteiro de Barros. Ela foi agredida fisicamente por um colega, também procurador, Demétrius Oliveira Macedo, no próprio ambiente de trabalho, no dia 20 de junho de 2022.

Esse caso suscita discussões sobre como o ambiente organizacional pode ser hostil para mulheres, no sentido de terem sua autoridade questionada, quando hierarquicamente atuam em posições de liderança e gestão, como ocorreu com Gabriela, na sede da Procuradoria de Registro em São Paulo (SP). As estruturas organizacionais acabam, em muitos casos, legitimando determinadas práticas e culturas de violência que acontecem na vida em sociedade. (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018)

É partindo desse ponto que buscamos, neste estudo, discutir sobre o conceito de violência organizacional, considerando as contribuições da perspectiva crítica dos estudos para a paz, especialmente, relacionadas às tipologias de violência de Johan Galtung: violência direta, estrutural e cultural. (GALTUNG, 1969, 1996, 2003)

Para o autor, esse conjunto de violências pode ser traduzido em violências visíveis e invisíveis. O primeiro caso remete-se à violência direta, que pode ser compreendida como atos físicos ou verbais das condutas humanas, os quais são possíveis de registrar por meio de uma fotografia ou uma reportagem, por exemplo, e na qual é possível identificar a vítima e o agressor. No segundo caso, de violência invisível, estão a violência estrutural e a violência cultural, sendo que a estrutural representa a violência por trás das próprias estruturas sociopolíticas e econômicas produzindo injustiça social e exclusão, e ocultando os reais agressores que têm sua responsabilidade moral ocultada pelas instituições que representam. Já a cultural está ligada aos aspectos culturais da sociedade e também às identidades coletivas, intrinsecamente identificadas com as crenças, religiões, costumes, comunidades políticas, entre outras.

Isso posto, cabe voltar nosso olhar para as organizações e observar o quanto as violências estruturais e culturais estão enraizadas em seus ambientes, e apresentam uma diversidade de situações que “naturalizam

determinadas práticas, culturas e filosofias organizacionais, evidenciando um desequilíbrio nas relações estabelecidas”. (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018, p. 254)

Embora as estruturas de organizações, de diferentes setores, contem com mulheres em seus organogramas, duas questões são inevitáveis para responder: será que as empresas acolhem essas mulheres em sua integralidade? Os homens que compartilham o mesmo ambiente laboral conseguem lidar com mulheres que ocupam espaços hierárquicos acima deles?

Nesse contexto, este capítulo busca compreender sobre como podemos pensar as violências contra mulheres no ambiente de trabalho, a partir do caso da agressão sofrida pela procuradora Gabriela Samadello Monteiro de Barros. Esta reflexão está baseada nas tipologias de violência de Johan Galtung, além de contar com contribuições de autoras oriundas dos estudos de gênero. Também cabe refletir sobre o papel da comunicação nas situações das referidas violências vividas pelas mulheres no ambiente laboral.

Para tanto, em um primeiro momento, serão apresentadas algumas reflexões sobre a presença das mulheres no mercado de trabalho e considerações a respeito de situações que podem colaborar para as desigualdades de gênero e as distintas formas de violência nesses ambientes, como, por exemplo, a questão da divisão sexual do trabalho e o fenômeno do *glass selling*, ou teto de vidro.

Em seguida, apresenta-se os tipos de violência nos ambientes organizacionais, especificamente relacionadas às violências de gênero, que extrapolam os limites do privado e se disseminam para as instituições. Neste momento, será explorado o termo “violência contra a mulher” e os conceitos ligados a ele, como, “violência de gênero” e “violência patriarcal”. Além disso, serão destacados os três tipos de violência trabalhados por Johan Galtung.

No terceiro momento deste capítulo, discute-se o episódio anteriormente mencionado, sobre a procuradora que sofreu violência no ambiente de trabalho, apresentando-o como um tipo de violência que permeia as estruturas das instituições e tem como pano de fundo as latentes violências cultural e estrutural. O agressor parece se sentir autorizado a agir com

violência por estar em um ambiente estruturalmente patriarcal e predominantemente masculino, neste caso, as instituições públicas brasileiras. Partindo da perspectiva da comunicação, interessa-nos analisar o caso citado também como um fenômeno comunicacional, uma vez que a violência organizacional também encontra meios para sua legitimação, naturalização e, por fim, disseminação mediante os discursos organizacionais que performam valores e a própria cultura nas organizações.

Mulheres no mercado de trabalho

A crescente industrialização no século XIX ocasionou um aumento da demanda de trabalhadores, o que levou as mulheres, especialmente as solteiras e de famílias mais humildes, a buscarem trabalho remunerado nas fábricas, com o objetivo de prover seu próprio sustento ou ajudar na manutenção de sua família. As mulheres de classes mais favorecidas passaram a atuar nas empresas um pouco mais tarde, preenchendo as funções de apoio e de cuidado com o chefe, como os cargos de secretárias. (HIRATA; KERGOAT, 2007)

Com a inclusão da mulher no mercado de trabalho, principalmente após a Revolução Industrial, o trabalho feminino passaria a figurar como “dupla jornada’ [...], ‘conciliação de tarefas’, como se fosse apenas um apêndice do trabalho assalariado”. (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599) Com isso, às mulheres coube a responsabilidade institucionalizada e naturalizada do cuidado, do carinho e do afeto pela casa, filhos e família. Ao homem, liberdade do cuidado dos filhos e da casa para se engajar ao trabalho produtivo e remunerado. (BIROLI, 2018)

Para Flávia Biroli (2018, p. 27), “posição das mulheres nas relações de trabalho” se tornou o “cerne das formas de exploração que caracterizam a dominação de gênero (ou patriarcado)”, o que quer dizer que o sistema patriarcal passa a se basear na exclusão das mulheres da vida pública e política, e no controle direto de um homem, seja ele pai ou marido.

Nesse sentido, embora pesquisas recentes revelem o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, Helena Hirata (2002) vem

nos mostrar que a maioria desses empregos são precários e vulneráveis. Já as mulheres que ocupam cargos e “profissões executivas e intelectuais superiores” (KERGOAT, 1998, p. 322) se encontram, em grande parte, em setores de cuidados pessoais, como a área da saúde e da educação, com grande parcela das trabalhadoras desenvolvendo serviços de “baixa qualificação”. (HIRATA, 2001, p. 144)

Assim,

a participação da mulher no mercado de trabalho aumenta, mas as segmentações, horizontais e verticais, entre empregos masculinos e femininos, perduram. As desigualdades salariais persistem e as mulheres continuam a assumir o trabalho doméstico. (KERGOAT, 2010, p. 94)

Diante disso, Biroli (2018, p. 31) reflete que o aumento do número de mulheres que passaram a ocupar “posições de poder e cargos de alta remuneração tem se mostrado duplamente ineficaz”. Se por um lado há representatividade das mulheres nesses cargos, por outro, as condições profissionais e salariais não se modificaram, causando o que Helena Hirata (2010) chama de Divisão Sexual do Trabalho. Segundo ela, esta atua como geradora de uma polarização do emprego feminino e um contraste entre as próprias mulheres, além de gerar uma série de mudanças na conciliação entre suas vidas familiares e profissionais.

Para a autora, “a necessidade de conciliar o próprio aperfeiçoamento e de seus filhos criou a necessidade de arbitrar entre os dois, situação mais angustiante para as mulheres, já que para os homens não se coloca essa opção”. (HIRATA, 2010, p. 3) Por isso, a divisão sexual do trabalho passa a ser entendida como um reflexo das relações de gênero, que são construídas socialmente e se tornaram “base fundamental sobre a qual se assentam hierarquias de gênero nas sociedades contemporâneas [...], as quais assumem formas diferenciadas segundo a posição, classe e raça das mulheres” (BIROLI, 2018, p. 23), que são compreendidos como marcadores sociais da diferença, os quais atravessam as experiências femininas em toda sua relação com a sociedade.

Por esse motivo, Silvia Federici (2021) argumenta que, apesar de avanços recentes, as mulheres continuam enfrentando múltiplas opressões, que se intensificam de acordo com sua classe social, orientação sexual, sexualidade, origem e etnia, especialmente nos espaços de produção e reprodução do capital.

As organizações, microcosmo da sociedade, replicam, em seus ambientes, a lógica social e desigual da divisão sexual do trabalho, uma vez que suas estruturas, práticas culturais e políticas refletem as opressões, as violências e as distintas formas de poder e dominação sobre o corpo feminino.

Joan Acker (c1990), ao escrever sobre isso, pondera que as organizações burocráticas apresentam em suas narrativas a prerrogativa de que as hierarquias e os cargos não possuem relação com o gênero de seus funcionários, evidenciando um posicionamento sobre a neutralidade de gênero nas estruturas organizacionais. No entanto, Smith (1988) já dizia que não é possível enxergar as estruturas das organizações como neutras, uma vez que elas foram criadas com base no universo masculino e que, por isso, tomam como realidade o mundo visto a partir desse prisma. Assim, como as organizações são um fenômeno relacional, é difícil perceber o gênero quando apenas um olhar está presente. Por isso, muitas teorias organizacionais ainda ignoram a sexualidade e a questão de gênero nas organizações e argumentam sobre um suposto trabalhador universal, onde cargos, funções e tarefas são impessoais. (ACKER, c1990)

Dessa forma, quando se afirma que as estruturas das organizações são neutras, corrobora-se com a ideia de que também são assexuadas, pois, a sexualidade é um componente central na identidade de gênero. As organizações que cegam a sexualidade não oferecem caminhos para a discussão e compreensão sobre o problema da dominação do gênero.

Gênero, nesse contexto, passa a ser compreendido como um elemento constitutivo da lógica organizacional, considerando que é esta que constrói a maioria das relações de trabalho nos ambientes laborais. (CLEGG; DUNKERLEY, 1980)

Seguindo essa linha de pensamento, especialmente quando nos referimos a organizações burocráticas, subentende-se que as tarefas e as hierarquias

são categorias consideradas abstratas, que não possuem ocupantes, muito menos corpos humanos ou gênero. Nesse caminho, de acordo com Acker (c1990), o preenchimento desse trabalho abstrato aconteceria por meio de “um corpo sem corpo” do trabalhador, o qual deveria existir apenas para o trabalho, sem que outras experiências externas interferissem em sua produtividade.

Nesse sentido, é plausível afirmar que “os valores tidos como universais são, na realidade, masculinos, e as experiências das mulheres vêm sendo codificadas (e julgadas) a partir deles” (BIROLI, 2013, p. 100), justificando assim, violências, controle, opressão, silenciamentos e hostilidade a respeito do corpo feminino, atravessado pelos marcadores sociais da diferença.

Esse olhar hegemônico, cis, heteronormativo e masculino, que se afirma “neutro”, desconsidera o cotidiano das mulheres, suas relações sociais e suas experiências, tirando seu protagonismo na produção de narrativas nas organizações, em função do silenciamento e apagamento feminino enraizado nas estruturas organizacionais e vivenciadas na cultura de violência experienciada nesses ambientes.

Tipificações de violências e sua relação com o ambiente organizacional

Assédio moral, assédio virtual, *mansplaining*, *maninterrupting*, misoginia, entre outros, mais se parecem a um amontoado de vazios, caso não sejam amplamente explicados. Porém, para as mulheres, é uma lista de violências, independentemente do espaço que estejam ocupando. Numa sociedade baseada em estruturas nas quais mulheres são descartadas ou preteridas, não há neologismos que deem conta das violências direcionadas a esse grupo. Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019, p. 58-59) comentam como, na sociedade capitalista, as violências de gênero extrapolam os limites do âmbito privado e escorrem para as instituições. Há, segundo as autoras, a instrumentalização da agressão de gênero como técnica de controle.

Muitas vezes também são instrumentais a agressão e o assédio sexuais nos ambientes de trabalho, escolas ou clínicas. Nesses casos os perpetradores são chefes e supervisores, professores e orientadores, policiais e agentes policiais, médicos e psiquiatras, locatários e oficiais do Exército – todos com poder institucional sobre aquelas que acabam como suas presas. (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019, p. 59)

O termo “assédio moral” não abarca todas as violências de gênero que foram, nos últimos anos, sendo identificadas no ambiente laboral. Em 2019, o Ministério Público do Trabalho lançou a cartilha “O ABC da violência contra a mulher no trabalho”, cujo objetivo é: “esclarecer conceitos relacionados à violência contra a mulher que podem ter repercussão no ambiente de trabalho para facilitar o diálogo entre trabalhadores, empresas e sindicatos”. O material elucida de forma didática, ao longo de 46 páginas, 36 termos utilizados para designar diferentes tipos de violências.

Entre as expressões relacionadas, algumas são bastante específicas: “Assédio moral no trabalho”, “Assédio sexual no trabalho” e “Assédio virtual ou *cyberbullying* no trabalho”, por exemplo. Outras também fazem parte das violências praticadas com muita frequência neste âmbito: “teto de vidro”, “*mansplaining*”, “*maninterrupting*”, “*bropriating*”, “*gaslighting*”.¹ Antes das explicações sobre cada um desses termos, a cartilha inicia

1 *Mansplaining* (junção das palavras “man” – homem – e “explaining” – explicando): é o hábito de o homem “explicar” a uma mulher algo óbvio e que não precisava ser explicado, porque ele supõe que ela não é capaz de entender por si mesma ou porque pretende desmerecer essa mulher, minando a confiança dela diante dos demais; *Maninterrupting* (junção das palavras “man” – homem – e “interrupting” – interrupção): comportamento machista por meio do qual um ou mais homens interrompem a fala de uma mulher, sem necessidade, não permitindo que ela conclua um raciocínio, uma frase, uma observação; *Bropriating* (junção de “brother” – irmão – e “appropriating” – apropriação): o homem reproduz a ideia de uma mulher e leva o crédito no lugar dela; *Gaslighting*: trata-se de uma modalidade de abuso psicológico, em que o homem manipula a mulher para que ela deixe de confiar em si mesma, acreditando que não está totalmente sã. No ambiente de trabalho, pode se manifestar nos casos de assédio moral e assédio sexual, em que o assediador tenta desqualificar a vítima, alegando que ela está louca e que não houve assédio nenhum, ela é que interpretou mal. “O ABC da violência contra a mulher no trabalho”. (BRASIL, 2019)

elucidando as tipificações de violências designadas pela Lei Maria da Penha, um dos principais dispositivos legais brasileiros.

A partir da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 – conhecida mais popularmente como Lei Maria da Penha –, as violências domésticas e familiares contra mulheres estão assim tipificadas: física, psicológica, moral, sexual e patrimonial, as quais detalharemos mais adiante. (INSTITUTO MARIA DA PENHA, 2018) O termo “violência contra a mulher” comumente pode ser encontrado vinculado a outros dois conceitos: “violência de gênero” e “violência patriarcal”. Segundo Heleieth Saffioti (2001), “violência de gênero” é um conceito muito mais amplo, que não atinge apenas mulheres, como também crianças e adolescentes. Porém, “no exercício da função patriarcal, os homens detêm o poder de determinar a conduta das categorias sociais nomeadas, recebendo autorização ou, pelo menos, tolerância da sociedade para punir o que se lhes apresenta como desvio”. (SAFFIOTI, 2001, p. 115)

“Violência patriarcal”, entretanto, conceitua a violência perpetrada contra mulheres de forma ainda mais ampla, não as excluindo do lugar de agência dos ciclos de opressão. Essa perspectiva pode ser explicada a partir de bell hooks (2020). Ela afirma que a “violência patriarcal” é uma definição estendida da violência doméstica e inclui a violência não só de homens contra mulheres, mas presentes em relacionamentos entre pessoas do mesmo sexo e de adultos contra crianças. “O termo ‘violência patriarcal’ é útil porque, diferentemente da expressão ‘violência doméstica’, mais comum, ele constantemente lembra o ouvinte que violência no lar está ligada ao sexismo e ao pensamento sexista, à dominação masculina”. (HOOKS, 2020, p. 96)

De modo a especificar as diferentes formas de violências e torná-las mais compreensíveis a diferentes públicos, a Lei Maria da Penha se utiliza das seguintes tipificações: física, psicológica, moral, sexual e patrimonial. A “violência física” é entendida como qualquer conduta que ofenda a integridade ou saúde corporal da mulher. É considerada “violência psicológica” ações que possam resultar em dano emocional e diminuição da autoestima, capazes de prejudicar e perturbar o pleno desenvolvimento

da mulher, degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões.

“Violência sexual” está definida como qualquer conduta que constranja a presenciar, manter ou participar de relação sexual não desejada, mediante intimidação, ameaça, coação ou uso da força. A “violência patrimonial” é entendida como ações que configuram retenção, subtração, destruição parcial ou total de objetos, instrumentos de trabalho, documentos pessoais, bens, valores e direitos ou recursos econômicos, incluindo os destinados a satisfazer as necessidades da mulher violentada. E, por fim, entende-se como “violência moral” condutas caluniosas, difamatórias ou de injúria.

A partir dessas definições, como podemos pensar as violências contra mulheres no ambiente de trabalho? Pesquisa sobre o ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho, realizada pela consultoria Think Eva em parceria com o LinkedIn (O CICLO, 2020), apontou para a dificuldade das mulheres em identificarem os episódios de assédio pelos quais passaram. Ainda segundo o estudo, as participantes associaram o assédio a violências mais explícitas, deixando de lado as mais sutis, como a verbal e a psicológica.

Mas, afinal, uma violência que não se pode ver, como uma agressão física, por exemplo, é uma violência menor? Como discutimos neste texto, Johan Galtung (2003) desenvolve suas reflexões em torno de três tipologias de violência: Violência Direta, Violência Estrutural e Violência Cultural. A Violência Direta (considerada visível) é aquela que é possível observar; ela compreende a morte, o sofrimento físico (por meio de agressões físicas, mutilações, miséria), repressão e privação de liberdade, por exemplo. A Violência Estrutural (invisível) é aquela que representa as desigualdades sociais, por exemplo, não apenas em relação à assimetria entre classes sociais, mas as que possibilitam a manutenção da opressão de determinados grupos para com os outros (minorias).

A Violência Cultural (invisível), portanto, está na esfera do simbólico e serve como pano de fundo para que se possa compreender como as violências permeiam diferentes realidades.

Por *violencia cultural* queremos decir aquellos aspectos de la cultura, el ámbito simbólico de nuestra existencia (materializado en religión e ideología, lengua y arte, ciencias empíricas y ciencias formales - lógica, matemáticas -), que puede utilizarse para justificar o legitimar violencia directa o estrutural. (GALTUNG, 2003, p. 7)

Sendo assim, a Violência Cultural serve para justificar ou legitimar as violências Direta e Estrutural. É a Violência Cultural quem as sustenta e se localiza em diferentes aspectos de culturas diversas. De acordo com Galtung (2003), não é possível classificar uma cultura em sua totalidade como violenta, porém, pode-se identificar e observar diferentes aspectos violentos.

Ao se observar as violências que ocorrem no âmbito laboral, portanto, há outro conceito por meio do qual é possível realizar essa análise: a Violência Organizacional. De acordo com Cabral, Gonçalves e Salhani (2018, p. 249), a discussão em torno da violência organizacional perpassa diversos âmbitos da atividade, do discurso (comunicação) e das práticas culturais. Segundo as autoras: “Parte-se do pressuposto de que as organizações privadas, públicas e do terceiro setor são expressões socioeconômicas e culturais da atividade humana”. Conseguimos, assim, pensar as instituições como reprodutoras de violências diversas e nem sempre claramente identificáveis.

O viés proposto por Cabral, Gonçalves e Salhani (2018) está alicerçado nas tipologias de violências elaboradas por Johan Galtung (2003): direta, estrutural e cultural. Desse modo, as autoras consideram que a violência organizacional é constituída pelas três tipologias. Portanto, as violências direta, estrutural e cultural encontram nas organizações mecanismos para serem legitimadas. Isso ocorre, sobretudo, por meio da cultura organizacional, pelo modelo de gestão, filosofia organizacional, legislações específicas das organizações, assim como as estruturas físicas e ambientais. (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018)

Análise do caso de violência contra mulher no ambiente de trabalho

O dia era 20 de junho de 2022, uma segunda-feira, quando a procuradora geral do município de Registro, no interior do estado de São Paulo, Gabriela Samadello Monteiro de Barros, foi agredida fisicamente pelo seu colega de trabalho, o procurador Demétrius Oliveira de Macedo. A agressão foi gravada e exibe a procuradora sendo agredida e, em seguida, caída ao chão por causa dos socos e pontapés.

No boletim de ocorrência obtido por reportagem da Cable News Network (CNN), Gabriela narra que, por volta das 16h50 de segunda-feira, Demétrius saiu da sala onde estava e veio em sua direção, desferindo uma cotovelada na região da cabeça e arremessando a vítima contra a parede. O agressor seguiu com socos contra a colega, que caiu no chão. Segundo a procuradora, o sujeito já há alguns meses demonstrava uma “atitude grosseira” com outra funcionária do setor, que procurou Gabriela para denunciar seu comportamento “indevido”. (CABLE NEWS NETWORK, 2022)

Diante dos acontecimentos, somados ao fato de outra funcionária ter mencionado “medo de trabalhar”, a procuradora entrou com uma proposta de procedimento administrativo disciplinar contra o procurador. Na segunda-feira, uma publicação do Diário Oficial do Município informou que uma comissão havia sido formada para apurar os fatos. “A declarante acredita que por este motivo Demétrius a agrediu”, Gabriela finaliza a ocorrência.

Em depoimento obtido com exclusividade pela CNN, ao descrever que as agressões “só cessaram após o investigado ser contido pelos demais funcionários” e narrado ter “se escondido em uma sala e se trancado”, Gabriela disse à polícia acreditar que “o elemento subjetivo que animou o autor seria levá-la a óbito”. Por isso, a procuradora afirmou: “ciente do não cabimento de medidas protetivas da Lei n.º 11.340/06, gostaria de que fosse decretada e cumprida a prisão preventiva do autor”, referindo-se à Lei Maria da Penha. (PITTA, 2022)

Ao jornal *Estadão*, Gabriela disse aguardar a prisão preventiva de Demétrius por se sentir vulnerável com a liberdade de seu agressor e completou: “Me sinto muito insegura e realmente preciso dessa segurança para poder seguir minha rotina, o meu cotidiano” (MENGUE, 2022), afirmou. O ato violento ocorreu no ambiente laboral no qual os dois trabalhavam. As imagens registraram a agressividade de Demétrius e seu aparente interesse em acabar com a vida da vítima. No dia do ataque, foi registrado um boletim de ocorrência, mas o procurador não foi preso em flagrante e acabou sendo liberado.

No depoimento dado por Gabriela, no dia 22 de junho, a procuradora disse que Demétrius, “a despeito de ser pessoa complicada nos relacionamentos pessoais, nunca tivera problemas com os superiores hierárquicos do sexo masculino, seus problemas pessoais iniciaram a partir do momento em que passou a ser chefiado por mulheres”. (PITTA, 2022)

Em depoimento registrado no pedido de prisão preventiva, outra funcionária da procuradoria, Thianan Maria Tanaka Proença, relatou episódios de rispidez por parte do colega e que “passou a evitar ficar sozinha com Demétrius e todas as vezes que o via sentia um ‘frio na barriga’, uma mistura de medo e ansiedade”. (PITTA, 2022) Em maio, ela abriu um protocolo de queixa acerca do comportamento do procurador.

No despacho de autoria do delegado Daniel Vaz Rocha, do 1º Distrito Policial de Registro, a seguinte observação sobre o comportamento de Demétrius:

verifica-se pelas fotos e vídeo juntados, que ele espancou de modo brutal a vítima, lhe causando lesões significantes, sendo que há tempos, de acordo com a própria ofendida e testemunhas ouvidas, vem tendo sérios problemas de relacionamento com mulheres no ambiente de trabalho, sendo que, em liberdade, expõe a perigo a vida delas, e conseqüentemente, à ordem pública. (PITTA, 2022)

“Assim, sem dúvida, em liberdade, o indiciado expõe a perigo à ordem pública, como acima relatado”, afirma o delegado no pedido de prisão preventiva de Demétrius Macedo. (PITTA, 2022)

Demétrius teve prisão decretada no dia 23 de junho, quando foi encontrado em um hospital psiquiátrico, em Itapecerica da Serra (SP). Após a prisão, ele foi levado para o presídio de Guarulhos, em São Paulo. Em setembro, a defesa do procurador pediu que ele fosse solto para cumprir sua pena em domicílio, alegando que Demétrius sofre de esquizofrenia. Os advogados anexaram ao processo um laudo assinado pelo psiquiatra forense Guido Palomba. No documento, o profissional relata que Demétrius é portador de esquizofrenia paranoide desde 2012, com agravamento do caso nos últimos dois anos.

“Em 2020 o mal eclodiu com delírios de perseguição, alucinações auditivas e comportamento coerente com essa verdadeira ruptura com a realidade. Isso ocorreu quando, entre outros atos, sentindo-se prejudicado e perseguido, pediu a exoneração do serviço público”, afirmou Palomba. “O prognóstico não é bom. Esquizofrenia paranoide não tem cura, e quem disser que curou um esquizofrênico errou o diagnóstico”. (QUINTELLA, 2022)

Discussão

A apresentação desse caso suscita uma série de questões que nos fazem refletir sobre as relações sociais de gênero e de poder nas instituições, que são perpassadas pelas distintas formas de violência presentes na sociedade contemporânea, que são construídas mediante narrativas dos sujeitos que constituem as próprias organizações. Entre outros aspectos, o fato de Gabriela ser chefe de Demétrius, visivelmente lhe causou incômodos. Afinal, na estrutura sobre a qual Demétrius desenvolveu sua masculinidade, o lugar ocupado por ela pode não lhe parecer legítimo. A função de chefe e procuradora geral do município “não era para ser o seu lugar” e acaba gerando muito desconforto, pois, historicamente, a função da mulher se restringiu à obediência e ao cuidado com os homens que estão em seu entorno. Quando essa situação se inverte, situações de violência se afloram e, muitas vezes, são justificadas pela própria cultura organizacional que reproduz práticas culturais presentes no meio social.

Considerando que vivemos em sociedades marcadas pelo patriarcalismo, nota-se um número significativo de organizações que institucionalizam as mesmas relações de poder e opressão do patriarcado nas suas políticas organizacionais e práticas comunicacionais.

Sobre isso, podemos citar Flávia Biroli (2018), quando discute que sempre coube às mulheres a responsabilidade institucionalizada e naturalizada do cuidado, do carinho e do afeto pela casa, filhos e família. Ao homem, liberdade do cuidado dos filhos e da casa para se engajar ao trabalho produtivo e remunerado. Esse pensamento também é reforçado quando entendemos gênero como uma construção social de um sistema patriarcal, que define padrões conjugais, afetivos e ocupacionais, delineando estereótipos e determinando o que é tarefa de mulher e de homem na sociedade. (SILVA; GITAHY, 2006)

Esse sistema gera, cada vez mais, a exclusão das mulheres da vida pública e política, e no controle direto de um homem, seja ele pai ou marido, como pode ser evidenciado no caso descrito anteriormente, especialmente quando a agredida relata: “a despeito de ser pessoa complicada nos relacionamentos pessoais, nunca tivera problemas com os superiores hierárquicos do sexo masculino, seus problemas pessoais iniciaram a partir de quando passou a ser chefiado por mulheres”. (PITTA, 2022) A fala da procuradora agredida reforça a hipótese de que o crime cometido foi uma tentativa de feminicídio, fruto da dificuldade do homem em lidar com o comando de uma mulher. Observamos as narrativas patriarcais culturalmente destinadas a ela, que vão além de sua função de cuidado, inclusive, produzindo novos discursos que desconstróem e enfrentam as violências historicamente constituídas, especialmente, em instituições públicas burocráticas, como foi o caso analisado.

Ao romper o silêncio organizacional, denunciando o crime, a procuradora fala como mulher vítima de uma agressão misógina, mas também como gestora representante de uma instituição pública. Do ponto de vista discursivo, é a própria instituição que se torna vítima de uma violência sistêmica e cultural que, antagonicamente, ela mesma legitima. É partindo desse contexto que se torna essencial a visibilização de tais narrativas

por meio da linguagem, que se contrapõem aos sistemas que legitimam e às práticas culturais que naturalizam determinadas crenças, valores e comportamentos. Depoimentos de vítimas, manuais de linguagem não sexistas, guias de políticas institucionais, agendas globais de pautas feministas e demais ações comunicacionais, que adotam uma perspectiva crítica, estão ocupando espaços estratégicos na esfera pública por meio de debates, que podem ocorrer no âmbito privado das organizações e disseminadas para a opinião pública.

com relação aos atos humanos, de igual maneira, se legitima uma violência cultural na nossa própria linguagem, ou seja, no contexto organizacional os próprios discursos organizacionais formais e informais são veículos legitimadores de determinadas violências, tais como preconceito, machismo ou homofobia. Portanto, partindo dessa problemática, observa-se a necessidade da identificação dos elementos estruturantes dos discursos e práticas organizacionais para o questionamento da violência cultural no contexto da comunicação e a prática das relações públicas nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor como instrumento legitimador da violência direta e estrutural. (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018, p. 252)

A cada dia, novas narrativas em defesa das mulheres no ambiente de trabalho estão sendo construídas, rompendo silêncios organizacionais, porém, necessitam ser legitimadas pelas próprias políticas institucionais, o que tem se mostrado uma tendência, conforme indicam mapeamentos recentes sobre os esforços das organizações para o avanço da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Criada em 2015 e estruturada com base em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – entre eles, o ODS 5: Igualdade de gênero –, essa agenda global busca mobilizar agentes de todo o planeta para o enfrentamento de violências, desigualdades e injustiça social, que se relacionam com a discussão sobre o desenvolvimento sustentável.

os esforços das organizações, especialmente as dos países em desenvolvimento, sobre a necessidade de articular ações concretas para o enfrentamento de contextos de desigualdade socioeconômica são essenciais para o avanço da Agenda 2030 mediante a desconstrução da ‘violência organizacional’ (...). Portanto, à medida que se enfrenta e se desconstrói a violência organizacional, as organizações avançam nos ODS. (FERRARI; CABRAL; SALHANI, 2022, p. 115)

É fundamental contar com a força de legislações que garantam essa legitimação, contudo, reiteramos a relevância estratégica de ações de comunicação e educação, pois as mudanças culturais são muito lentas e implicam em processos de longo prazo para transformações sistêmicas.

Para além da evidente Violência Organizacional, notável por estarmos diante de um caso ocorrido nos limites do espaço de trabalho, mais precisamente numa instituição pública – primeiro setor –, a agressão em si nos leva a refletir sobre o porquê de um homem sentir-se autorizado a agredir fisicamente sua chefe. De acordo com Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019, p. 62), no sistema sob o qual vivemos “a violência de gênero não é uma ruptura da ordem regular das coisas, e sim uma condição sistêmica”. Portanto, as manutenções do poder patriarcal dependem da violência como parte de seu *modus operandi*, de uma violência naturalizada, na qual se autoriza a redução das mulheres apenas aos lugares para os quais foram social, histórica e culturalmente designadas.

As tipificações de violência de Johan Galtung (2003) são concepções teóricas que adotam uma perspectiva crítica, o que nos ajuda a analisar o caso de agressão contra a procuradora Gabriela Samadello Monteiro de Barros por Demétrius Oliveira de Macedo desde uma dimensão mais ampla. A identificação dos elementos que constituem as violências estrutural e cultural pode ser o ponto de partida para se compreender como as configurações das instituições estão baseadas no patriarcalismo e, conseqüentemente, na violência patriarcal. (HOOKS, 2020) Basta considerarmos que a maior parte desses espaços de poder é ocupada por homens cisgêneros, heterossexuais e majoritariamente brancos.

A partir da interpretação desses lugares de liderança (gestão, chefia) como ilegítimos às mulheres, pode-se chegar - evidentemente, sem justificar - ao que leva Demétrius a se sentir à vontade para agredir fisicamente sua chefe numa possível tentativa de feminicídio. Quando a agressão é visível, Galtung (2003) a denomina como Violência Direta. Assim, retomamos também a metáfora do teto de vidro (*glass ceiling*), conceito pelo qual se explica a intensa discriminação que mulheres sofrem em relação a oportunidades iguais no trabalho; que as invisibiliza, silencia e dificulta sua ascensão a cargos de grande poder em diferentes instituições. Nesse sentido, em decorrência das estruturas patriarcais, compreende-se o quanto o ambiente de trabalho pode ser, ainda, imensamente hostil às mulheres, estejam elas ocupando ou não cargos de chefia.

Considerações finais

Segundo bell hooks (2020), hoje se sabe que o trabalho não liberta as mulheres da dominação masculina. Dessa forma, o ambiente organizacional (das instituições) ainda é imensamente atravessado pelas violências que são pano de fundo, base, para as “violências de gênero” ou “violência patriarcal”. As estruturas dessas instituições estão permeadas pela lógica patriarcal, aquela que exclui ou pretere as mulheres, sobretudo se desejarem ocupar espaços nas hierarquias mais favorecidas.

Ainda conforme hooks (2020), muitos homens culpam a presença das mulheres no mundo do trabalho pelo desemprego, mas não apenas, as culpam também pela: “perda da identidade estável que ser visto como provedor patriarcal dava a eles, ainda que isso fosse ou ainda seja ficção”. (HOOKS, 2020, p. 88) Sem nos aprofundarmos nas reflexões sobre masculinidades, fonte desse pensamento de disputa entre gêneros, a partir do caso de agressão trabalhado neste capítulo, pode-se compreender como mulheres que têm como função a gestão do trabalho de homens acabam por causar incômodo.

A ideia de um espaço não legítimo parece colaborar sobremaneira para a visão de que mulheres não podem ou devem ocupar cargos decisórios

e de poder. E, dessa forma, enquanto as estruturas dessas instituições continuarem a ser patriarcais, na manutenção de poder para homens e na redução da relevância do trabalho para mulheres, o ambiente laboral continuará a ser um espaço hostil, independentemente dos cargos os quais elas ocupem. Do ponto de vista da comunicação, as organizações podem se contrapor às contradições narrativas à medida que passam a produzir discursos feministas na defesa das mulheres, porém, se não há propósito e ações concretas que mobilizem seus públicos para uma autêntica mudança cultural, as violências continuarão a ser naturalizadas nas estruturas e cultura organizacional.

Referências

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 139-158, c1990.

ARRUZZA, C.; BHATTACHARYA, T.; FRASER, N. *Feminismo para os 99%*: um manifesto. Tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2019.

BIROLI, F. *Autonomia e desigualdade de gênero*: contribuições do feminismo para a crítica democrática. Vinhedo: Ed. Horizonte, 2013.

BIROLI, F. *Gênero e desigualdades*: limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. *O ABC da violência contra a mulher no trabalho*. Brasília, DF: MPT, 2019. Disponível em: https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2019/01/cartilha_violenciagenero-11.pdf. Acesso em: 24 set. 2022.

CABLE NEWS NETWORK. Polícia pede prisão preventiva de agressor da procuradora-geral de Registro (SP). *CNN Brasil*, São Paulo, 22 jun. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/policia-pede-prisao-preventiva-de-agressor-da-procuradora-geral-de-registro-sp/>. Acesso em: 20 set. 2022.

CABRAL, R.; GONÇALVES, G.; SALHANI, J. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. *Organicom*, São Paulo, ano 15, n. 28, p. 247-264, 2018.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, Massachusetts, v. 12, n. 4, p. 567-602, 1991.

CASACA, S. F. A metáfora glass ceiling tem 40 anos. Com quantos mais contará a sua relevância científica, social e política? *Público*, Lisboa, 8 mar. 2018. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/08/sociedade/opiniao/a-metafora-glass-ceiling-conta-com-40-anos-com-quantos-mais-contara-a-sua-relevancia-cientifica-social-e-politica-1805420>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CLEGG, S; DUNKERLEY, D. *Organization, class and control*. London: Routledge & Kegan Paul, 1980.

FEDERICI, S. *O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo*. Tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2021.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R.; SALHANI, J. Estudo analítico do mapeamento de empresas brasileiras comprometidas com a agenda 2030 da ONU. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 105-119, 2022.

GALTUNG, J. *Peace by peaceful means: peace and conflict, development and civilization*. Oslo: International Peace Research Institute, 1996.

GALTUNG, J. Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, Thousand Oaks, v. 6, n. 3, p. 167-191, 1969.

GALTUNG, J. *Violência cultural*. Gernika y Luno: Gernika Gogoratz, 2003.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, São Paulo, n. 17-18, p. 139-156, 2001.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HIRATA, H. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HIRATA, H. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba, 2. ed., v. 6, n. 11, p. 1-7, 2010.

HOOKS, B. *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*. Tradução: Bhuvi Libanio. 12. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2020.

- INSTITUTO MARIA DA PENHA. *Tipos de violência*. Fortaleza: IMP, [2018]. Disponível em: <https://www.institutomariadapenha.org.br/lei-11340/tipos-de-violencia.html>. Acesso em: 23 set. 2022.
- KERGOAT, D. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. Tradução: Antonia Malta Campos. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 86, p. 93-103, 2010.
- KERGOAT, D. La division du travail entre les sexes. In: KERGOAT, J. *et al.* (org.). *Le monde du travail*. Paris: La découverte, 1998. p. 319-327.
- MENGUE, P. Procuradora agredida em Registro (SP) quer prisão de colega: 'Preciso dessa segurança'. *Estadão*, São Paulo, 22 jun. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/sao-paulo/procuradora-agredida-em-registro-sp-quer-prisao-de-colega-preciso-dessa-seguranca/>. Acesso em: 10 out. 2023.
- NACIONES UNIDAS. Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL). Trabalhadoras Remuneradas del Hogar en América Latina y el Caribe Frente a la Crisis del Covid-19. *BRIEF*, Nueva York, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2020. Disponível em: https://oig.cepal.org/sites/default/files/trabajadoras_remuneradas_del_hogar_v11.06.20_1.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.
- O CICLO do assédio sexual no ambiente de trabalho. *Think Eva*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://thinkeva.com.br/estudos/o-ciclo-do-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 23 set. 2022.
- PITTA, I. Em depoimento, procuradora agredida em Registro disse temer pela vida. *CNN Brasil*, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/em-depoimento-procuradora-agredida-em-registro-disse-temer-pela-vida/>. Acesso em: 20 set. 2022.
- QUINTELLA, S. Defesa quer que agressor de procuradora no interior de SP vá para casa. *Veja*, São Paulo, 1 set. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/maquiavel/defesa-quer-que-agressor-de-procuradora-no-interior-de-sp-va-para-casa/>. Acesso em: 20 set. 2022.
- SAFFIOTI, H. I. B. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. *Cadernos Pagu*, São Paulo, n. 16, p. 115-136, 2001.
- SILVA, N. S., GITAHY, L. M. C. Gênero e divisão sexual do trabalho no Brasil. *Cadernos de gênero e tecnologia*, Curitiba, v. 2, n. 8, p. 25-47, 2006.
- SMITH, D. E. *The everyday world as problematic: a feminist sociology*. Boston: Northeastern University Press, 1988.

SPELMAN, E. V. *Inessential woman: problems of exclusion in feminist thought*. Boston: Beacon Press, 1988.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2020*. Geneva: World Economic Forum, 2019. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA

UM ESTUDO SOBRE OS DIREITOS DAS MULHERES E A
COMUNICAÇÃO DIGITAL¹

MARIANA ALARCON DATRINO
ALANA NOGUEIRA VOLPATO
CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO

Introdução

Como indivíduos inseridos em sociedades ocidentais contemporâneas, temos nossa vida cotidiana amparada por diferentes organizações que atendem a diversas demandas, desde as voltadas às necessidades materiais pelo consumo, àquelas dedicadas ao lazer, à cultura e até mesmo ao exercício da fé, que estruturam a vida social. Com uma complexidade crescente, as relações estabelecidas entre organizações e outros atores – sejam eles sujeitos, grupos, outras organizações ou instituições – podem ser mais ou menos estáveis e cooperativas. São marcadas por dissensos,

1 Os resultados apresentados neste estudo foram obtidos com o financiamento da Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Processos 2020/10447-6; 2019/00781-9 e 2021/04774-7).

conflitos, desigualdade de poder, interesses divergentes e práticas de comunicação variadas. (JAIME, 2014)

Encontramo-nos em um contexto de forte interdependência entre organizações e sociedade, em que as influências são recíprocas na medida em que as organizações, participando da dinâmica social, se inserem em um sistema amplo com os demais atores sociais e políticos com os quais dividem um determinado contexto. Dessa forma, podemos afirmar que organizações tanto são afetadas pelos problemas sociais quanto contribuem para que eles se perpetuem ou sejam combatidos. Atuam invariavelmente sobre as questões públicas, impactando a sociedade.

Um dos caminhos para investigar tais relações é o da cidadania, compreendida em concepção ampla, que extrapola os direitos e deveres constitucionais inscritos em um dado regime de vinculação de cidadãos ao Estado. Ainda que se configure pelo princípio de igualdade formal entre os indivíduos diante do Estado como fundamento da justiça social (SIGNATES; MORAES, 2016), a cidadania deve abranger também a concretude da possibilidade de usufruir dos direitos formalmente previstos diante de uma realidade heterogênea e complexa.

Por isso mesmo, a cidadania é concebida historicamente por meio da correlação de forças que direcionam a vida coletiva em um dado momento histórico, diante da necessidade de não apenas garantir o exercício de direitos já previstos, como também de buscar sua progressão e ampliação, em uma relação política dinâmica, que excede os aspectos institucionais. (CORTINA, c2005) Assume “um estatuto mais difuso, indefinido e enodado, com contornos indefiníveis” que, por um lado, amplia a possibilidade de transformação do estatuto vigente, democratizando as relações e, por outro, com a privatização do espaço público e a crise do Estado-nação, pode fortalecer a perspectiva do cidadão consumidor, estabelecendo um *status* econômico que pode reforçar desigualdades. (GORCZEVSKI; BELLOSO MARTÍN, 2018, p. 63)

Historicamente, grupos afetados por questões públicas se articulam por meio de organizações mais ou menos formais que atuam para transformar a realidade, atuando na perspectiva de garantir ou ampliar direitos.

Movimentos sociais se dedicam a debater quais os problemas, suas causas e possíveis soluções, articulando sujeitos implicados e realizando reivindicações públicas, defendendo pautas, direcionando suas demandas ao poder político institucional e à própria sociedade por meio de diferentes ações coletivas e interações midiáticas. (DELLA PORTA; DIANI, 2020)

Sendo organizações, movimentos sociais podem assumir diferentes dinâmicas organizacionais que dependem de uma série de fatores: o estilo de suas lideranças, o propósito dos sujeitos que se articulam, sua orientação estratégica geral, as transformações que buscam realizar e os meios pelos quais acreditam que essas mudanças podem ser alcançadas. As organizações de movimentos sociais possuem variados modos de operação que tanto emanam dos interesses e escolhas de atores articulados para lidar com os problemas comuns a essa coletividade; quanto são influenciados pelas condições sociais, culturais, históricas, políticas e econômicas do contexto em que os agrupamentos se formam. (VOLPATO, 2022)

Em sua atuação sobre a cidadania, os movimentos sociais dividem espaço com outros atores. Entre eles, de forma crescente, as organizações empresariais que se posicionam publicamente sobre as questões de interesse coletivo na medida em que essas conquistam atenção e relevância. (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2017; KUNSCH, 2017) As empresas são permeadas por pressões advindas da sociedade civil que tensionam o seu senso de responsabilidade social.

Certamente, as empresas interferem na dinâmica da cidadania de diferentes maneiras, desde a forma como exploram o meio ambiente a como elas remuneram seus funcionários, mas também em virtude de como se colocam nos processos de disputa de sentidos que operam na base da construção de nossa realidade social. Na publicização de suas perspectivas, as empresas desenvolvem “um processo de significação, enquadrando a forma como as entidades comunicam intencionalmente e visando a criação de sentidos para com os seus públicos”. (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2019, p. 594)

Ao justificarem a ação organizacional, as empresas promovem determinados valores, defendem interesses, reforçam condutas e, conseqüentemente,

as lógicas que as amparam, influenciando a sociedade com sua lógica discursiva. (ALVES, 2022; IHLEN; VERHOEVEN, 2017) A própria noção de cidadania que advém de projetos empresariais reconhece seus beneficiários como indivíduos passivos no processo que lhes envolve, disputando sentido sobre o que é “legítimo para a resolução dos problemas sociais”. (MAGNO; BARBOSA, 2007, p. 268)

Se entendemos cidadania em uma concepção dinâmica de constante atualização, reconhecemos que diferentes organizações participam, com suas características, suas chances de exercer influência, dos processos de circulação e produção de sentido e, portanto, de construção da própria cidadania. Como a comunicação é constituinte da prática mobilizadora, informa sobre as lógicas das organizações que se empenham em articular indivíduos e grupos em torno de causas e problemas que os afetam.

Tais organizações podem, em um primeiro nível, atuar na informação sobre direitos formais, sobre situações problemáticas que evidenciem desigualdades no acesso e exercício dos direitos previstos ou, ainda, no desenvolvimento de consciência sobre a possibilidade de mudanças que ampliem os direitos já formalmente garantidos. A relação social se constrói por meio da comunicação e da própria significação da cidadania (como o sujeito comunica e conhece seus direitos, o que precisa ser alterado e como fazer isso), ampliando ou reduzindo horizontes sobre situações sociais permeadas por desigualdades e que impedem a participação plena.

A comunicação digital pode potencializar e democratizar a informação através da promoção do diálogo, reunião de interesses, criação de comunidades, geração de conhecimento, e articulação pela igualdade de acesso. Na ambiência digital, se dão processos relevantes de construção de sentidos por meio de circuitos midiáticas, que operam de forma difusa e difusa, alterando o lugar de produtores e receptores no processo de comunicação. Por isso, consideramos a comunicação digital relevante para o acesso à informação e construção da cidadania, uma vez que tanto o exercício e quanto a reivindicação por direitos depende de estes serem, em primeiro lugar, conhecidos e reconhecidos.

Esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre as dinâmicas da comunicação organizacional e seu impacto na construção de sentidos sobre os direitos das mulheres no ambiente digital. Para isso, selecionamos dois objetos com gêneses distintas: o Movimento de Mulheres Camponesas (MMC), de origem popular; e o Movimento Mulher 360° (MM360), de origem corporativa, analisando sua comunicação em páginas de *sites* de redes sociais.

A escolha paradoxal se justifica pela compreensão de que a militância das mulheres pode ser constituída de forma heterogênea e corresponder a realidades complexas, afinal, diferentes mulheres anseiam, em algum grau, por direitos distintos. Além disso, esses objetos proporcionam um tensionamento da discussão sobre o interesse privado nos assuntos públicos e em que medida o setor privado consegue contribuir para a cidadania e, nesse caso, para revisar as relações de poder vivenciadas pelas mulheres no trabalho. Com isso em perspectiva, buscamos a compreensão das diversas realidades das mulheres representadas por essas organizações, e de como as diferenças entre elas e o ativismo pelos seus direitos podem ser observados na comunicação digital.

Metodologia

Partimos, inicialmente, de uma análise das bases institucionais de cada objeto, que direcionam o desenvolvimento dessas organizações - MMC e MM360 -, para, posteriormente, verificar como se articulam com sua comunicação digital. Recuperamos informações por meio do *site* oficial de ambos para tecer reflexões sobre as aproximações e distanciamentos entre os objetos, bem como compreender a dinâmica entre o interesse público e o privado com relação aos direitos das mulheres.

Ambos se apresentam, a partir do *site*, como engajados num processo de levar informação ao público e estão focados em partilhar tanto assuntos mais específicos relativos ao movimento, como discussões mais amplas - como conceitos de gênero, dados estatísticos e conteúdos sobre os direitos das mulheres. Por isso, é importante ir além do posicionamento

institucional e investigar sobre o que os objetos de fato comunicam sobre direitos das mulheres, especificamente em suas páginas no Facebook e Instagram.

Analisamos a comunicação digital das organizações por meio de análise de conteúdo, entendida como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (BARDIN, 2011, p. 44) De modo geral, o processo é sistematizado em três etapas: a codificação (elaboração das categorias), categorização (criação de critérios e classificação) e inferência (interpretação das categorias).

A unidade amostral são publicações em imagem e texto das plataformas de redes sociais Facebook e Instagram do MM360 e do MMC. Selecionamos a amostra temporal de uma semana – referente ao intervalo entre o dia primeiro e o dia sete de fevereiro de 2022 –, gerando a coleta de 15 publicações, sendo 10 referentes ao MMC e cinco ao MM360.

A leitura flutuante do material foi feita a partir de uma planilha no Excel com informações gerais sobre as publicações coletadas. Esse tratamento permitiu a familiarização com os padrões de publicação, bem como percepção de elementos necessários à formulação dos códigos e categorias. Nesse sentido, o método aplicado tem caráter dedutivo, ou seja, após a coleta e a realização da leitura flutuante, estabeleceram-se as categorias.

Foram determinadas três categorias: autoria, assuntos e modos de mobilização. A primeira visa identificar se o conteúdo foi produzido pelo próprio objeto ou é fonte externa replicada; a segunda visa identificar temas centrais abordados na publicação, e a terceira, possíveis chamadas para ação e seus diferentes formatos.

Apresentação institucional dos objetos

O MMC, segundo seu *site* oficial, contribui para um ativismo amplo, posto que afirmam que: “construímos e o enriquecemos todos os dias, como fazemos também a história, não nas condições que queremos, mas nas condições que encontramos, lutando pela libertação das mulheres”.

Além disso, situa que a história do MMC é parte do Feminismo Camponês Popular, composto também pelo campesinato latino-americano e caribenho em prol de um feminismo que se mobiliza por uma sociedade sem desigualdades.

De modo geral, posicionam-se com direcionamentos que buscam reafirmar a igualdade das mulheres diante de seus direitos, e agir contra todos os tipos de violência sofrido pelas mesmas e a classe trabalhadora como um todo. (MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS, 2021) Nesse sentido, considera a superação das violências como fundamental, posto que apresentam entraves para a formulação das novas relações que o movimento propõe - destacando que precisam ser observadas, principalmente, a partir do espectro das mulheres negras, indígenas e mais empobrecidas. (CINELLI, 2013)

Ao encontro disso, destaca-se que, atualmente, o movimento é composto, segundo seu *site*, por uma diversidade de mulheres - reforçando a importância de uma discussão interseccional para sua militância - e designa que

mulher camponesa, é aquela que, de uma ou de outra maneira, produz o alimento e garante a subsistência da família. É a pequena agricultora, a pescadora artesanal, a quebradeira de coco, as extrativistas, arrendatárias, meeiras, ribeirinhas, posseiras, bóias-frias, diaristas, parceiras, sem-terra, acampadas e assentadas, assalariadas rurais e indígenas. (MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS, 2021)

Além disso, suas ações são direcionadas por uma missão comprometida com a libertação das mulheres trabalhadoras através da resistência popular protagonizada pelas próprias mulheres, bem como situam que a militância está baseada em propor novas relações sociais entre os seres humanos e deles com a natureza. (MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS, 2021) Nesse sentido, a formação do MMC é guiada pelos princípios da educação popular, cuja base é a própria realidade vivida pelas mulheres e outros agentes históricos que permeiam o movimento, e é

nessa troca que tomam consciência sobre sua posição social e política. (CINELLI, 2013)

Com a expansão das tecnologias de comunicação, essas trocas se ampliaram e passaram a ocupar outros espaços oferecidos pela internet, entre eles, as redes sociais digitais. Logo, cabe destacar que, além do *site* oficial, o MMC está presente no Facebook – com 8.448 seguidores e 7.682 curtidas –, Instagram – 5.742 seguidores –, Youtube – 4 mil inscritos – e Twitter – 1.843 seguidores.

Em sua página inicial do *site*, chama-se atenção para uma estrutura que indica, *a priori*, notícias mais recentes – que se relacionam às suas diretrizes –, bem como os últimos vídeos produzidos pelo movimento, um *link* para o Twitter, uma breve apresentação da campanha vigente e informações sintéticas sobre a formação das camponesas. De modo geral, o *site* é estruturado por seis abas:

- MMC (apresentação institucional, histórica e organizativa);
- Feminismo Camponês Popular (articulação com outras ações mais amplas);
- Sementes Crioulas (apresentação de campanhas atuais);
- Basta de Violência Contra Mulher (textos de conscientização sobre violência contra mulher, ativismo antirracista e contra a LGBTfobia);
- Biblioteca (materiais informativos);
- Contato (meios de se comunicar com o movimento e *links* para outras redes sociais).

O movimento também apresenta diversas fotos de suas integrantes em ações sociais e de base, fornecendo uma forte proximidade e humanização da causa. Além disso, outro ponto de destaque é a aba “Biblioteca” que reúne materiais informativos – cartilha, livros, *folders*, vídeos, poesias e músicas produzidas pelo movimento – com conteúdo tanto educativo, de base, sobre questões que envolvem gênero, quanto de caráter institucional do movimento e seus princípios norteadores. Essa aba reúne temas

cuja intenção é refletir e apresentar os direitos das mulheres e sua importância. Destaca-se ainda que tais produtos comunicacionais reforçam a identidade visual do movimento – marcada pela cor roxa –, articulando ilustrações e imagens, fazendo-se valer de uma linguagem acessível e direta.

Quanto ao Movimento Mulher 360 – que será chamado de MM360 –, destaca-se que sua idealização foi iniciada pelo Walmart em 2013, com o objetivo de promover a diversidade e a participação feminina no ambiente empresarial. Contudo, cabe notar que foi apenas em 2015 que o movimento ganhou força e passou a ser uma associação independente sem fins lucrativos, sendo formado por diversas organizações que compõem o setor empresarial do Brasil. Atualmente, tem como sócio fundadoras empresas como Bombril, Cargill, Coca-Cola, DelRio, Diageo, Johnson & Johnson, Natura, Nestlé, PepsiCo, Santander, Unilever e Walmart.

O movimento, segundo seu *site* oficial, parte do princípio de que há diversos desafios relacionados à questão de gênero a serem superados não somente fora como dentro das empresas. Entendem que isso pode se concretizar a partir da conquista de direitos básicos, especificado pela própria organização como o fim da violência e o assédio, e pela busca por condições igualitárias nas condições de trabalho, explicitados pela inexistência de diferença salarial entre os sexos que desempenhem as mesmas funções e o incentivo para que mulheres ocupem cargos de liderança.

Compreendem também que essa igualdade é um dos fatores básicos para formar uma economia forte e uma sociedade mais justa, estável e com qualidade de vida, ao mesmo tempo que acelera o desenvolvimento das organizações. Nesse sentido, sua missão no *site* pode ser resumida pela intenção de contribuir, a partir de uma visão 360°, para o empoderamento econômico da mulher brasileira. Ao encontro disso, afirma que é preciso um esforço de toda a economia, visando contribuir para o empoderamento feminino “o que significa possibilitar que as mulheres desenvolvam plenamente suas capacidades, dar condições para que elas tenham as mesmas oportunidades de trabalho e assegurar a igualdade em direitos sociais e econômicos”. (MOVIMENTO MULHER 360, 2021) Nesse sentido, possuem sete princípios de empoderamento que são importantes

para este artigo à medida que são as bases tanto das atividades como dos conteúdos programáticos do referido movimento.

No que tange às ações, são segmentadas por públicos e que, a princípio, tem o intuito de incentivar as empresas em ações mais concretas dentro das próprias organizações, e posteriormente levá-las às mulheres nas comunidades e da cadeia de suprimentos. Em seu *site*, elencam os motivos pelos quais essas ações são essenciais para o modelo de negócio das empresas, apontando a importância da mulher neste cenário, sendo eles:

O fortalecimento do setor produtivo; O desenvolvimento de comércios mais justos em novos mercados; Aumento na produtividade dos empregados; Crescimento na habilidade de atrair talentos; Melhoria do relacionamento com governos e órgãos reguladores; Progressos nos resultados e na performance financeira. (MOVIMENTO MULHER 360, 2021)

Chama-se atenção, nesse sentido, para a tentativa de justificar sua relevância e aumentar a aderência da causa proposta, ao mesmo tempo que é preciso observar, criticamente, que há um enfoque meramente mercadológico nesse processo de convencimento.

Além disso, o seu compromisso em levar conhecimento à sociedade pode ser observado dentro do próprio *site*, já que é possível encontrar uma seção denominada “números” que apresenta diversos dados estatísticos – monitorados por agências externas – sobre a atuação da mulher nas esferas sociais, bem como os benefícios empresariais que poderiam ser conquistados a partir da igualdade de gênero. Em seu *site* oficial, possuem materiais sobre o universo da mulher que pertence ao setor empresarial e que podem ser encontrados tanto na aba de notícias, artigos e publicações. Num sentido mais prático, observa-se que o movimento também se dedica, desde agosto de 2021, em reunir compilados de vagas de emprego.

Possui ainda outros formatos para disseminar informação, como é o caso do “MM360CAST”, um conteúdo em áudio – conhecido como *podcast* –,

com duração média de 35 minutos, bem como *e-books*. Esses últimos remetem à identidade do movimento, articulando uma linguagem acessível, associada às imagens e ícones, com informações bem-organizadas visualmente, sendo alguns assuntos os mesmos tratados pelos *podcasts* e os conteúdos escritos já mencionados.

Quanto ao aspecto estrutural, observa-se que o *site* do MM360 apresenta, logo na interface inicial, quatro possíveis conteúdos de interesse, fazendo-se valer de imagens de alta qualidade. Por outro lado, as fotografias que são apresentadas não remetem a ação específica do movimento, como é no caso do primeiro *site* analisado, o que proporciona um certo distanciamento. Além do *site*, o movimento está presente em redes sociais digitais como o Facebook – com 36.476 curtidas e 36.384 seguidores –, Instagram – 4.339 seguidores –, LinkedIn – 47.593 seguidores –, YouTube – 308 inscritos – e Twitter, sendo este último inativo, usado pela última vez no ano de 2018.

Após apresentar a trajetória histórica e as especificidades institucionais de cada objeto, temos uma visão geral sobre quais são as perspectivas cidadãs articuladas em cada movimento. O primeiro ponto é considerar a origem: um movimento é popular, fundamentado num processo histórico de mobilizações anteriores, cuja causa advém propriamente da necessidade de se fazer visível na esfera pública. Já o outro surge através de uma iniciativa privada, com uma estrutura pré-concebida, reunindo outros pares interessados em articular a causa das mulheres no ambiente empresarial. Nesse sentido, suas motivações se configuram de forma completamente diferente, não apenas porque tratam de mulheres que trabalham em cenários quase que opostos, mas principalmente por quem é que os compõem e como se estruturaram ao longo do tempo.

Para se concretizar, o MM360 fundamenta sua relevância a partir dos possíveis retornos financeiros proporcionados pela causa, retomando e confirmando o posicionamento de Torres e Fachin (2020) sobre os interesses empresariais nas causas públicas. Por outro lado, o MMC busca justificar-se pela necessidade de atuar contra as desigualdades que assolam

a realidade das mulheres. Esse comparativo revela que a centralidade da argumentação de ambos é se fortalecer e legitimar: de um lado, destacando o que importa às mulheres camponesas, de outro, o que importa às empresas.

Afinal, ainda que o MM360 carregue o termo “movimento” – que retoma a ideia de ativismo popular –, seu projeto de mobilização é formado pelo setor empresarial. Mais do que isso, é preciso considerar que, embora essas mesmas empresas sejam formadas por mulheres, essas não são apresentadas no site numa posição de protagonista, exceto pela imagem da gestora executiva da organização. Ao contrário do que acontece no MMC, visto que apresentam uma diretriz fundada pelas próprias integrantes e que podem ser vistas e conhecidas através das próprias fotografias do site, criando um cenário de pessoalidade e personificação.

Essa proximidade também se dá pela preocupação do MMC em designar quais são as mulheres que abrange, suas ocupações culturais e trabalhistas – ribeirinhas, indígenas, diaristas etc. Ou seja, com esse público em perspectiva, exigem-se mobilizações voltadas para uma articulação que reforce a necessidade de políticas públicas para a construção de uma sociedade mais igualitária como um todo e não somente no que tange ao trabalho.

Já o MM360 está centrado, especificamente, na busca pelo desenvolvimento econômico da mulher através da alteração de comportamentos na esfera empresarial. A proposta não está direcionada para mobilizar o Estado em razão de seus interesses, posto que sua imersão na esfera social se dá através de proposta autônoma. Ao encontro disso, também se observa a questão do próprio nome, em que o Movimento Mulher 360 fomenta, pela escolha no singular da palavra “mulher”, uma visão individualista da mesma, sendo que no MMC, reafirma sua coletividade.

Embora seja possível apontar uma preocupação do MM360 com a interseccionalidade – observada em suas publicações do *site* –, isso não é encontrado em sua missão ou apresentação, visto que foca no empoderamento econômico feminino através de incentivos empresariais. Sendo a

missão do MMC mais revolucionária, ao propor uma nova reformulação das relações sociais, pois entende que a estrutura atual não é capaz de fomentar a mudança almejada, ou seja, questiona as relações de poder e entende a necessidade de resignificá-las para a real emancipação das mulheres.

Os direitos das mulheres na comunicação digital dos objetos

Apresentamos, a seguir, a relação entre os objetos e seus conteúdos publicados e como estes se alinham às suas perspectivas de atuação sobre os direitos das mulheres. Um primeiro ponto a observar é a quantificação de conteúdo autoral ou de terceiros.

Tabela 1 - Quantificação de Autoria do conteúdo

Autoria	MMC	MM360
Autoral	5	5
Conteúdo de terceiros	5	0

Fonte: elaboração própria.

O MMC possui um equilíbrio entre produções autorais e compartilhamento de terceiros, enquanto o MM360 só publicou conteúdos próprios, embora tenha sido identificado que parte das informações dentro dos textos advém de outras fontes, principalmente de revistas digitais. Essa tendência demonstra uma inexorável articulação do MMC com outros movimentos, visto que suas pautas estão atreladas a outras causas sociais, afinal, ao buscarem por uma revolução da sociedade atual, precisam mobilizar diversas temáticas e atores sociais, construindo uma correlação de forças favorável.

Outro ponto relevante são as temáticas abordadas pelas publicações da amostra, que evidenciam as propostas institucionais e diferentes dinâmicas organizacionais dos objetos, como podemos observar a seguir.

Tabela 2 - Distribuição de publicações por assunto

Assuntos	MMC	MM360
Informativo sobre os direitos das mulheres no ambiente de trabalho	0	1
Informativo sobre os direitos das mulheres	1	0
Informativo sobre temáticas paralelas aos direitos das mulheres	1	0
Ação referente aos direitos das mulheres diretamente	2	0
Ação paralela aos direitos das mulheres	2	0
Denúncia relativa à causa das mulheres	0	1
Denúncia relativa às causas paralelas das mulheres	2	0
Comemoração de alguma data	2	0
Inspiracional	0	3

Fonte: elaboração própria.

Nessa amostra, a temática é bastante uniforme no MM360 que, na maioria das vezes, diz respeito às ações inspiracionais, os quais articulam os direitos das mulheres não a partir deles em si mesmos, mas pela publicação de conquistas femininas, com a divulgação de ações desenvolvidas por mulheres ou empresas que buscaram alterar uma situação vigente de desigualdade com relação aos homens. Tais publicações mostram atividades/produtos de mulheres pertencentes ao movimento ou empresas parceiras, indicando a possibilidade de superação do *status quo* de forma autônoma.

Com relação ao MMC, chama atenção, mais uma vez, seu entrecruzamento com outras causas, apresentando temáticas de agroecologia, questão indígena e racismo, por exemplo, bem como a tendência de reivindicar direitos e reforçá-los nas publicações. Dessa forma, abrange as diferentes problemáticas que afetam as mulheres que trabalham no campo, tratando da intersecção dos direitos das mulheres com outros, para além daqueles ligados especificamente ao âmbito do trabalho.

Nesse sentido, a perspectiva que cada objeto apresenta sobre os direitos das mulheres se explicita já que, para o MMC, discutir temáticas que interseccionam às mulheres também é fundamental para a superação das opressões, enquanto para o MM360, é preciso que as mulheres e as organizações privadas se inspirem para propor mudanças de caráter interno, instaurando-se um discurso mais autônomo, menos coletivo e que reverbera socialmente uma concepção de cidadania convergente a esses pressupostos.

Por fim, na amostra selecionada, foram encontradas poucas postagens voltadas diretamente para ações de mobilização. São apenas duas, ambas voltadas ao ativismo digital, realizadas pelo MMC. Entendemos que esse resultado deriva do modo de operação de ambos os objetos. No caso das mulheres camponesas, porque, embora seja um movimento voltado à mobilização social, constrói suas redes nos territórios por meio da articulação comunitária. No caso do MM360, porque sua dinâmica propõe articular empresas e pessoas ao projeto, demonstrando sua vinculação à causa e evidenciando os casos de sucesso, alimentando uma lógica individualizada de enfrentamento do problema, que prescinde da mobilização de massas.

Considerações finais

A análise das postagens dos dois objetos observados demonstra como os sentidos propostos para circulação na ambiência digital por essas organizações se diferenciam e são coerentes com as bases institucionais que embasam suas práticas. O MMC, partindo da inserção social dos atores que constroem o movimento, agrega causas como a indígena e a questão da agroecologia às suas reivindicações, em uma compreensão de que os problemas sociais são complexos e possuem intersecções, já que as injustiças derivam das estruturas que as sustentam. O MM360 demonstra uma tendência de compartilhar mensagens de caráter inspiracional, com informações que relatam conquistas individuais de mulheres em ambientes corporativos.

Esses resultados podem ser relacionados às dinâmicas organizacionais dos objetos, em que o MMC depende da mobilização das mulheres que trabalham no campo, com uma rede construída em torno da identidade coletiva da organização que confere unidade ao grupo, demandando compromisso com um projeto comum. Por sua vez, o MM360 desenvolve ações com empresas e gestores que, autonomamente, decidem se vincular às pautas em voga de diferentes formas. Por vezes, essa adesão manifesta-se com a expressão de casos pontuais de mulheres que ocupam cargos de alta gestão e superam as barreiras sociais e culturais impostas pela estrutura patriarcal.

Dessa forma, entendemos como os dois objetivos sob enfoque na pesquisa, embora compartilhem da premissa de que as condições atuais das mulheres em nossa sociedade são injustas, se distanciam nas lógicas interacionais que os embasam. Articulam, cada um a seu modo, uma perspectiva de direitos das mulheres a partir de visões diferentes sobre quais são os seus problemas e quais as formas de solucioná-los: um propondo uma mudança geral da sociedade e o outro visando ações intraorganizacionais, ambos convergindo com suas propostas organizacionais.

Por mudança geral, pode-se citar, principalmente, discursos relativos às alterações nas lógicas econômicas e políticas, bem como a revisão das hierarquias sociais através do enfrentamento coletivo de determinadas estruturas hegemônicas. Já por mudanças intraorganizacionais, pode-se citar o esforço do MM360 em desenvolver eventos internos para gerar consciência coletiva sobre temáticas que influenciam a garantia da integridade feminina no ambiente corporativo. A divergência na forma de abordar os direitos das mulheres extrapola a própria diversidade das condições dos sujeitos que compõem o meio social de tais organizações, permeando os sentidos propostos, os modos de operação organizacionais e as lógicas interacionais, que se alimentam e influenciam a forma como se engajam com os assuntos de interesse público.

Com isso, vão atribuindo sentidos para os direitos das mulheres que, no primeiro caso, passa por uma transformação estrutural e, consequentemente, coletiva, enquanto, no segundo, é deslocada para o âmbito individual

ou privado. Nesse sentido, a comparação entre diferentes organizações que participam dos processos interacionais de produção e circulação de sentidos nos dá pistas para pensar a influência desses atores, nesse caso por meio das redes sociais digitais, como fomentadores de informações de interesse público, que vão se emaranhando no tecido social. Se entendemos que a cidadania está em constante processo de reconstrução, reconhecemos a relevância dos sentidos propostos por essas organizações, independentemente de quais sejam suas atividades principais. Por diferentes mediações, tais atores vão entrando no emaranhado do tecido social ao se colocar em relação aos outros, construindo sentidos sobre os direitos das mulheres, participando da construção da cidadania ao legitimar determinadas formas de atuação e organização.

Referências

- ALVES, M. C. *A influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade: um olhar dos profissionais brasileiros e portugueses de comunicação diante do contexto em midiatização*. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2022.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CARARETO, M.; CALONEGO, R.; ANDRELO, R. A responsabilidade das organizações diante do impacto social de sua comunicação no ambiente virtual. *Organicom*, São Paulo, v. 14, n. 26, p. 214-227, 2017.
- CINELLI, C. Movimento de Mulheres Camponesas: 30 anos de história na construção de novas relações. *Revista Grifos*, Chapecó, SC, v. 22, n. 34/35, p. 37-49, 2013.
- CORTINA, A. *Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania*. Tradução: Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Loyola, c2005.
- DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Organizations and organizing within social movements. In: DELLA PORTA, D.; DIANI, M. *Social movements: an introduction*. 3rd ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2020. p. 134-160.

GORCZEWSKI, C.; BELLOSO MARTÍN, N. *Cidadania, democracia e participação política: os desafios do século XXI*. Santa Cruz do Sul: Ed. Unisc, 2018.

IHLEN, Ø.; VERHOEVEN, P. Organization-society relationship. In: SCOTT, C. R.; LEWIS, L. (org.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, 2017.

JAIME, P. Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisas. *Organicom*, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 77-89, 2014.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização. In: MARTINS, M. L. (org.). *A internacionalização das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas: o caso das ciências da comunicação*. Vila Nova de Famalicão: Húmus, 2017. p. 337-354.

MAGNO, A.; BARBOSA, S. Cidadania empresarial: o ardid da destituição do dissenso. *Revista Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 43, n. 3, p. 267-276, 2007.

MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS. [Página inicial do site da instituição]. MMC, Brasil, [2021]. Disponível em: <https://mmcbrasil.org/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MOVIMENTO MULHER 360°. [Página inicial do site da instituição]. MM360, Brasil, [202-]. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SIGNATES, L.; MORAES, Â. A cidadania como comunicação: estudo sobre a especificidade comunicacional do conceito de cidadania. In: SIGNATES, L.; MORAES, Â. *Cidadania comunicacional: teoria, epistemologia e pesquisa*. Goiânia: Gráfica UFG, 2016. p. 13-33. *E-book*.

SILVA, S. C. M.; RUÃO, T.; GONÇALVES, G. Comunicação estratégica e responsabilidade social: estudo do pensamento estratégico nas universidades públicas portuguesas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE CULTURAS, 3., 2019, Braga. [*Livro de atas*]. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2019. Tema: Interfaces da Lusofonia. *E-book*.

TORRES, G. C. T.; FACHIN, Z. Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social: interfaces do envolvimento empresarial com a sociedade. *Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas*, Pouso Alegre, v. 36, n. 1, 2020.

VOLPATO, A. N. *Estratégias de visibilidade de movimentos sociais da juventude na sociedade midiaticizada*. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2022.

A ORDEM DO DIA

A QUALIDADE DA DELIBERAÇÃO ENTRE PARLAMENTARES E INTERNAUTAS SOBRE A REFORMA DA PREVIDÊNCIA NO BRASIL

MARIA TERESA MICELI KERBAUY
PEDRO LUIS BUENO BERTI

Introdução

Dentro do cenário político representativo em que certos agentes políticos tomam as decisões em nome do conjunto dos cidadãos, a abertura política à deliberação dos indivíduos em ambientes *online* possibilita a diversificação de perspectivas e pode servir como um catalisador para a revitalização da prática cívica de uma sociedade, permitindo que os representados exerçam uma influência maior e mais frequente sobre os seus representantes. Nesse ponto, a internet e as redes sociais podem impulsionar as demandas populares e estreitar o relacionamento com o poder público.

Abordagens empíricas que investigam a qualidade da deliberação produzida nas esferas institucionais e digitais tendem a ajudar no desenvolvimento teórico e metodológico das pesquisas em comunicação, ao transformar os pressupostos normativos em hipóteses testáveis e,

posteriormente, em procedimentos metodológicos, identificando progressivamente um conjunto de condições necessárias para qualificar as discussões conforme critérios apropriados aos princípios democráticos.

A compreensão da maneira como ocorre o debate político formal, analisando aspectos referentes à profundidade da conversação e ao conteúdo da argumentação pode fornecer dados científicos que possibilitam a construção de indicadores a respeito da estrutura de discussões públicas e de sua dinâmica subjacente, que refletem a troca de informações e experiências entre os participantes em suas atividades deliberativas.

Com o advento da internet, das redes sociais e do aperfeiçoamento de portais destinados à deliberação pública, as pesquisas científicas passaram a acompanhar mais atentamente as formações discursivas surgidas em ambientes digitais de conversação na espera de que as inovações trazidas pelas novas tecnologias promovessem um fortalecimento de redes comunitárias capazes de potencializar as práticas deliberativas, e, conseqüentemente, aumentar a legitimidade das decisões políticas.

Nossa pesquisa teve por objetivo investigar comparativamente as características e a qualidade das discussões realizadas na Câmara dos Deputados e as características e a qualidade das discussões feitas na página oficial da Câmara dos Deputados no Facebook a respeito da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 6/2019 que propôs a Reforma da Previdência. Utilizando como metodologia a análise de conteúdo (STEENBERGEN *et al.*, 2003), os dados foram classificados em planilhas eletrônicas de acordo com as categorias adaptadas do Índice de Qualidade do Discurso (IQD) desenvolvido por Steenbergen e demais autores (2012) e Lord e Tamvaki (2013), e posteriormente processados em interfaces gráficas por meio do software Atlas TI, que permite mapear a construção de sentido e expressão das várias linhas discursivas a partir da relação semântica entre as palavras empregadas dentro de uma conversação pública.

O texto está dividido em três partes. A primeira introduz os principais conceitos e modelos de análise sobre deliberação pública. A segunda apresenta estudos na área da comunicação que aplicaram indicadores do IQD na apreciação da qualidade e das características de conversações política,

que embasaram a metodologia utilizada nesta pesquisa. Por fim, a última parte apresenta nossos resultados empíricos e uma discussão sobre as suas implicações teóricas no contexto democrático.

Deliberação pública

A literatura sobre deliberação pública parte de uma perspectiva teórica que enfatiza o aspecto da legitimidade das decisões tomadas por governantes como critério para verificar a qualidade da representação em um sistema democrático. Dentro desse quadro analítico, uma decisão política teria maior legitimidade quanto mais fundamentada ela estivesse em processos de conversação pública em que os indivíduos pudessem articular esforços e organizar ideias em torno de interesses políticos comuns a fim de produzir soluções práticas e objetivas para problemas e demandas sociais.

Diferentemente de um modelo político representativo em que as decisões são tomadas exclusivamente nas esferas administrativas do poder público (sentido *top-down*), a deliberação em ambientes digitais permite um formato de participação mais descentralizado, democrático e inclusivo (sentido *bottom-up*). Por isso, espera-se que quanto melhor for a qualidade da conversação mantida nesses ambientes, maior será a possibilidade de que haja a formação de uma opinião pública efetivamente diversificada e atuante composta por cidadãos competentes e ativos capazes de se engajar nos processos de tomadas de decisões políticas.

A concepção deliberativa da democracia leva em consideração não apenas os aspectos normativos e institucionais presentes nas discussões públicas, mas busca abarcar também a atividade cívica dos cidadãos em redes de sociabilidade que conferem dinâmica e organicidade ao conjunto político-social. De acordo com as análises de Friberg-Fernros, Schaffer e Holst (2019), e Elstub e Gagnon (2015), existiram quatro gerações teóricas dentro do pensamento deliberativo.

A primeira geração – Cohen (1989), Habermas (1995) e Rawls (1995) – consolidou a concepção de um ideal normativo que deveria orientar as conversações da esfera pública a fim de produzir racionalmente decisões

consensuais a partir do confronto entre ideias antagônicas. A segunda geração - Mouffe (1999), Bohman (2000) e Dryzek (2001) - tentou lidar com as limitações e a deliberação impostas por uma sociedade cada vez mais pluralista em que coexistem diferentes perspectivas de pensamento. A expectativa de um idealizado consenso deliberativo foi substituída pela noção de acordos provisórios ou compromissos circunstanciais cujo objetivo era não mais uma concordância geral, mas a experiência da participação e da troca de conhecimentos e informações relevantes.

A terceira geração - Thompson (2008) e Elstub (2010) - buscou sistematicamente estudar a deliberação de uma maneira empírica com o objetivo de entender como ela poderia ser institucionalizada na prática em ambientes formais de discussão como assembleias, parlamentos, ou mesmo dentro de pesquisas controladas e conduzidas no âmbito dos chamados minipúblicos. Por fim, a quarta geração de estudos - Schaffer (2015) e Chambers (2017) - retomou a ideia inicial da primeira geração ao defender a aplicação do ideal deliberativo em esferas mais amplas do sistema democrático em vez de concentrar esforços em acordos pontuais dentro de ambientes restritos de participação. Em alguns casos, ações não necessariamente deliberativas como manifestações ou protestos poderiam desempenhar uma função positiva para o sistema como um todo, desde que promovesse ideias de inclusão pluralidade e ampla circulação de informações.

A perspectiva deliberativa atribui uma maior importância à legitimidade das decisões políticas como critério central na análise da qualidade de um regime baseado em princípios democráticos. Uma medida para mensurar o grau de legitimidade de determinada decisão política pode ser feita a partir de critérios que avaliem a incidência e a qualidade dos processos de deliberação pública pelas quais essa decisão passou antes de se tornar definitivamente um preceito legal. Nesse sentido, a participação e engajamento dos cidadãos no processo político estaria atrelado a maior ou menor legitimidade de um código legislativo, da mesma forma como a precisão ou inteligibilidade de uma lei estaria assente na qualidade do debate público que a concebeu.

A metodologia da qualidade do discurso político

Entender as origens de conceitos e métodos facilita a compressão de seus posteriores desenvolvimentos, bem como de suas limitações e perspectivas de aprimoramento. Um dos primeiros trabalhos a destacar a importância de estudos sobre a qualidade da deliberação política foi o de Lascher (1996), que estabeleceu parâmetros conceituais para uma análise empírica e sistemática dos debates legislativos. Outro estudo precursor na área foi o de Holzinger (2004), originalmente publicado em 2001, que investigou o debate parlamentar alemão sobre a gestão de resíduos e recicláveis a partir dos conceitos políticos de “barganha” e “argumentação”.

As discussões em instâncias políticas representativas são caracterizadas pelo processo de tomada de decisões por parte de legisladores a respeito do mérito de determinada ação a ser feita que objetive algum bem coletivo. A substância da discussão envolve aquilo que, idealmente, é desejável para os próprios legisladores enquanto representantes dos interesses e preferências da parte da sociedade composta por seus eleitores.

Para tomar decisões, esses legisladores fazem uso de certos conhecimentos e informações que empregam sob a forma de argumentos na tentativa de persuadir os outros sobre as suas ideias e seus posicionamentos. Com base na necessidade implícita de que haja uma resolução ao final da deliberação, os legisladores tendem a adotar uma postura de abertura para serem convencidos pela opinião de seus pares, uma vez que estão empenhados em tomar suas decisões finais sobre propostas políticas de acordo com um julgamento consensual sobre o mérito da matéria em apreciação.

A partir de uma literatura consolidada de pesquisas, Steenbergen e demais autores (2003) desenvolveram o Índice de Qualidade do Discurso (IQD) para analisar os argumentos apresentados em discussões políticas. Pesquisas posteriores, como de Steffensmeier e Schenck-Hamlin (2008), Spörndlin (2003), Roger e Schaal (2013) e Lord e Tamvaki (2013), se orientaram pelos mesmos critérios desenvolvidos pelos autores.

Adaptamos para o nosso estudo oito categorias de estudos complementares, conforme os objetivos que pretendemos examinar. (MAIA

et al., 2020; MOCKLER, 2021; SPÖRNDLI, 2003; STEFFENSMEIER; SCHENCK-HAMLIN, 2008)

- **Nível de justificação:** verifica a profundidade da argumentação, examinado em que medida o discurso oferece razões objetivas ou subjetivas para sustentar a ideia defendida pelo agente, de acordo com três possibilidades de classificação: (0) inexistência de justificação, quando o agente somente expressa adesão ou rejeição à proposta, sem apresentar um argumento para a sua posição; (1) justificação superficial, na qual o sujeito explica o motivo pelo qual apoia ou rejeita o objeto em debate; (2) justificação qualificada, em que um ou dois argumentos com motivos e razões são utilizados pelo agente para apoiar ou rejeitar a proposta; (3) justificação sofisticada, em que três ou mais argumentos com motivos ou razões dão embasamento ao posicionamento do agente.
- **Conteúdo da justificação:** verifica se os argumentos são feitos em termos de interesses de grupos restritos ou em termos de bem comum, em termos utilitários ou principiológicos, de acordo com quatro possibilidades de classificação: (0) inexistência de argumentos com tais conteúdos; (1) referência a interesses de grupos restritos; (2) referência a interesses de bem comum; (3) referência a argumentos em termos utilitários; (4) referência a princípios e valores universais.
- **Fonte da justificação:** verifica se o argumento utilizado pelo agente apresenta fontes de informação vinda de dados externos como pesquisas, notícias de empresas de mídia, estatísticas, instâncias administrativas, legislação, especialistas, autoridades jurídicas etc., conforme quatro possibilidades de classificação: (0) inexistência de fonte, em que não é explicitado nenhuma fonte de informação objetiva; (1) fonte parcial, quando o agente expressa especificamente fontes de informação, mas sem aprofundá-la ou contextualizá-la devidamente; (2) fonte suficiente, quando o sujeito expressa fonte(s) de informação dando a ela(s) profundidade e contexto apropriado.
- **Apelo da justificação:** verifica se o argumento utilizado emprega artifícios retóricos de tipo emocional, dramático, provocativo, sentimental (ira, calma, amizade, inimizade, temor, vergonha, desvergonha, amabilidade, piedade, indignação), segundo três possibilidades

de classificação: (0) inexistência de apelos; (1) um ou dois apelos, expressos em relação ao objeto em discussão ou a determinado ponto de vista; (2) três ou mais apelos expressos na apreciação do objeto em discussão ou de determinado ponto de vista.

- Respeito: verifica se há na argumentação uma postura de respeito em relação ao objeto em discussão ou aos outros pontos de vistas presentes no debate, de acordo com três possibilidades de classificação: (0) neutralidade de respeito; (1) existência de respeito, em que o agente demonstra tolerância às ideias divergentes; (2) desrespeito, no qual o agente deprecia as ideias em discussão.
- Redarguição: verifica a ocorrência de uma perspectiva mais ampla de argumentação, em que a ideia dos demais participantes acaba por ser incorporada ao próprio julgamento do agente, de acordo com quatro possibilidades de classificação: (0) inexistência de contra-argumentação; (1) contra-argumentação neutra, na qual o agente reconhece a argumentação dos demais participantes, porém, não atribui um sentido positivo ou negativo a ela; (2) contra-argumentação negativa, em que o argumento dos outros participantes é reconhecido, porém julgado de maneira negativa; (3) contra-argumentação positiva, quando o agente reconhece a argumentação dos outros participantes como legítima e faz uma apreciação positiva em relação a ela.
- Consenso político: verifica a tentativa de produção de consenso a partir de uma articulação entre o ponto de vista do agente e as ideias dos demais participantes do debate, de acordo com três possibilidades de classificação: (0) ausência de consenso, na qual o agente se mostra inflexível em seu posicionamento; (1) consenso parcial, em que ideias contrárias são levadas em consideração, mas sem contribuir para uma concordância propositiva entre os agentes; (2) consenso suficiente, no qual o agente propõe uma mediação entre a sua proposição e a dos outros agentes, buscando um discurso convergente e conciliatório.
- Narrativa: verifica se os agentes utilizam histórias e experiências pessoais para comunicar suas ideias, fundamentar suas posições e compartilhar suas demandas sob uma perspectiva subjetiva, de acordo com duas possibilidades de classificação: (0) ausência de recursos narrativos; (1) presença de narratividade articulada dentro da argumentação apresentada.

Resultados

Os dados coletados para esta pesquisa são provenientes das notas taquigráficas transcritas a partir de cinco sessões parlamentares realizadas entre os dias 9 e 11 de julho de 2019 e de quatro publicações da página oficial da Câmara dos Deputados no Facebook referentes à Reforma da Previdência.

No total, foram coletados e analisados 398 discursos proferidos por parlamentares em sessões ordinárias realizadas na Câmara dos Deputados. Na categoria “nível da justificação”, desses 398 discursos, 268 (67,33%) não apresentaram nenhuma argumentação que justificasse a adoção de uma posição favorável ou contrária ao projeto em discussão, enquanto outros 83 (20,85%) elaboraram pelo menos uma justificativa superficial para a sua tomada de decisão. Discursos que utilizaram justificativa qualificada, com dois argumentos, totalizaram 7,78% (31) e apenas 3,01% (12) dos discursos empregaram justificativa sofisticada contendo três ou mais argumentos que fundamentavam as decisões políticas. Outros três discursos apresentaram concomitantemente justificativas superficial e qualificada, enquanto apenas um apresentou justificativas qualificada e sofisticada.

Na categoria “conteúdo da justificação”, do total de 398 enunciados, 168 (42,22%) não mencionaram nenhum tipo de referência específica a conceitos, valores ou a critérios normativos de apreciação em relação à proposta em votação, enquanto 230 (57,78%) apresentaram um conteúdo propositivo para fundamentar suas considerações. Desse número, 129 enunciados fizeram menção a interesses de grupos sociais, 12 a interesses de bem comum, 33 utilizaram preocupações de caráter utilitário, mesmo número para os discursos que incorporaram princípios e valores universais.

Quanto aos discursos que apresentaram ao mesmo tempo duas referências de apreciação, dois mencionaram interesses de grupos e bem comum, cinco utilizaram interesses de grupos e termos utilitários, oito interesses de grupos e princípios e valores universais, quatro mencionaram bem comum e termos utilitários, e um apresentou termos utilitários e princípios universais. Três discursos empregaram, ao mesmo tempo, três referências de avaliação em seus enunciados, o primeiro contendo interesses de grupos,

bem comum e termos utilitários, o segundo interesses de grupos, bem comum e princípios universais, e o terceiro interesses de grupos, termos utilitários e princípios universais.

Na categoria “fonte da justificação”, do total de 398 discursos, 339 (85,17%) não utilizaram nenhuma referência a dados objetivos em suas considerações, enquanto 59 (14,83%) citaram alguma fonte externa de informação. Desses 59 discursos, 45 mencionaram a fonte sem o devido aprofundamento da argumentação e apenas 14 fizeram a devida articulação entre fonte e justificativa. Leis e a Constituição foram citadas 30 vezes, seguida de mídia (18), instituições (10), dados e pesquisas (1).

Na categoria “apelo da justificação”, do total de 398 discursos, 332 (83,42%) não utilizaram artifícios retóricos de tipo emocional, dramático, provocativo ou sentimental, enquanto que 66 (16,58%) fizeram uso de tais recursos persuasivos. Desses 66 discursos, quatro empregaram três ou mais apelos num único enunciado e 62 utilizaram um ou dois apelos. Temor e indignação foram os apelos emocionais mais utilizados, 19 vezes cada um, seguido de ira (16), vergonha (12), amizade (6), enquanto a calma, amabilidade e piedade foram expressas uma vez cada.

Na categoria “respeito”, dos 398 discursos, 352 (88,45%) não manifestaram nenhum tipo de respeito ou desrespeito seja para com o objeto em discussão, seja em relação aos demais parlamentares. Demonstrações de respeito para com ideias divergentes foram verificadas em 18 (4,52%) discursos, enquanto 28 (7,03%) apresentaram desrespeito a considerações antagônicas em suas exposições.

Na categoria “redarguição”, 382 (95,98%) discursos não buscaram um diálogo que permitisse conciliar de maneira argumentativa ideias divergentes, enquanto que, em apenas 16 (4,02%) oportunidades, os parlamentares tentaram essa conciliação. Desse total, oito discursos apresentaram uma contra-argumentação negativa a posições antagônicas e apenas um discurso empregou uma contra-argumentação positiva em relação a posições contraditórias.

Na categoria “consenso”, 367 (92,21%) dos discursos se mostraram inflexíveis a proposições que conduzissem a deliberação para um caminho

consensual, enquanto que somente 31 discursos buscaram a produção de certo consenso político na discussão. Desse total, 18 tentaram um consenso parcial, em que ideias contrárias não proporcionam uma concordância propositiva, e 13 discursos atingiram um consenso suficiente com a exposição de perspectivas convergentes e conciliatórias.

Por fim, na categoria “narrativa”, do total de 398 discursos, 395 (99,24%) não empregaram testemunhos de experiências pessoais para fundamentar suas posições, e apenas 3 (0,76%) fizeram uso de tais relatos subjetivos.

Com relação aos comentários feitos em publicações na página da Câmara dos Deputados no Facebook, foram coletados e analisados 327 *posts* referentes à Reforma da Previdência. Na categoria “nível da justificção”, desse total, 297 (90,83%) não justificaram suas opiniões com argumentos, enquanto 20 (6,12%) empregaram justificativa superficial contendo pelo menos uma argumentação que embasava discurso. Dois comentários (0,61%) utilizaram justificativa qualificada e oito (2,44%) formularam três ou mais argumentos que davam razões para determinado ponto de vista assinalado no *post*.

Na categoria “conteúdo da justificção”, do total de 327 comentários, 284 (86,85%) não especificaram conceitos, valores ou critérios normativos para avaliar a proposta em discussão, diferentemente de 43 (13,15%) discursos que utilizaram tais motivações argumentativas. Desse total, oito fizeram menção a interesses de grupos sociais, um a ideias de bem comum, 13 citaram razões de cunho utilitário e 20 citaram princípios e valores universais. Um único *post* utilizou ao mesmo tempo interesses de grupo e preocupações utilitárias.

Na categoria “fonte da justificção”, 314 (96,02%) comentários não utilizaram nenhum dado externo de informação para fundamentar suas opiniões, enquanto que apenas 13 (3,98%) citaram tais dados complementares. Desses 13 comentários, a Constituição foi citada duas vezes, a mídia 10 vezes, e as instituições uma única vez, sendo que 11 comentários fizeram um uso superficial das fontes de informação e somente dois apresentaram a devida inserção de tais dados em seus enunciados.

Na categoria “apelo da justificação”, do total de 327 comentários, 308 (94,19%) não fizeram uso de nenhum recurso retórico na argumentação, apenas 19 (5,81%) expressaram alguns tipos de sentimentos, emoções, provocações em seus *posts*. Desses comentários, vergonha foi utilizada nove vezes, indignação apareceu em quatro *posts*, seguida de ira e temor com três manifestações cada.

Na categoria “respeito”, 306 (93,58%) comentários demonstraram neutralidade ou indiferença em relação a posicionamentos contraditórios dos demais internautas, enquanto 14 (4,28%) *posts* apresentaram uma atitude de respeito a ideias divergentes e sete (2,14%) demonstraram desrespeito em suas opiniões.

Na categoria “redarguição”, do total de 327 comentários, 200 (61,16%) não fizeram nenhuma contra-argumentação em relação a outras opiniões publicadas nos *posts*, enquanto 127 (38,84%) estabeleceram algum tipo de conversação diante das demais considerações em discussão. Desse número, 101 não fizeram nenhuma apreciação positiva ou negativa em relação aos outros comentários da postagem, mas tiveram com eles alguma interação, quatro avaliaram de forma negativa ideias concorrentes e 22 mostraram um juízo positivo às opiniões dos outros participantes.

Na categoria “consenso”, 318 (97,24%) comentários não buscaram conciliar suas posições com o objetivo de produzir uma convergência de ideias, enquanto que apenas nove (2,76%) *posts* buscaram uma conformidade entre pontos de vista, sendo que, desse total, dois apresentaram consenso parcial e sete comentários consenso suficiente.

Por fim, na categoria “narrativa”, do total de 327 comentários, 311 (95,10%) não tiveram relatos pessoais ou algum tipo de experiência levado em consideração em seus enunciados, enquanto 16 (4,90%) relacionaram de algum modo suas vivências à argumentação.

De modo a compor um quadro que evidencie o aspecto qualitativo dos discursos, foram atribuídos valores às opções de codificação de cada enunciado. Cada categoria recebeu uma valoração, que vai de zero a seis pontos, e que abrange desde uma escala mais baixa de inexistência de

certos critérios de análise até a mais alta que apresenta argumentos e dados mais completos idealmente requeridos para um contexto deliberativo.

Quando computados os pontos alcançados pelos discursos parlamentares em cada uma das categorias, pode-se verificar uma ausência significativa de justificativas para as posições adotadas pelos deputados, pouca utilização de fontes externas de informação, bem como uma baixa ocorrência de diálogos propositivos que pudessem conduzir a uma troca de ideias, incorporação de considerações antagônicas e, finalmente, a um desejado consenso político, se não na forma de uma concordância geral, pelo menos a uma convergência de perspectivas em relação a pontos específicos da discussão.

A contagem total dos discursos produzidos em âmbito parlamentar alcançou 1514 pontos, a maior parte oriunda da categoria “conteúdo da justificção”, que atingiu 581 pontos (38,37%), enquanto a categoria que angariou menor pontuação foi “narrativa”, com 18 pontos (1,18%). O Quadro 1 detalha os valores obtidos pelos discursos dos deputados de acordo com cada valor atribuído às opções das categorias.

Quadro 1 - Total de pontos alcançados pelos discursos parlamentares agrupados em cada categoria de análise

Nível	Discurso	Valores	Respeito	Discurso	Valores
	268	0		352	0
	86	1		28	1
	35	3		18	6
	13	6		-	-
	Total	183		Total	136
Conteúdo	Discurso	Valores	Redarguição	Discurso	Valores
	168			382	0
	147	1		8	1
	45	2		7	3
	20	4		1	6
	44	6		-	-
Total	581	Total	35		

Fonte	Discurso	Valores	Consenso	Discurso	Valores
	339	0		367	0
	45	3		18	3
	14	6		13	6
	Total	219		Total	132
Apelo	Discurso	Valores	Narrativa	Discurso	Valores
	332	0		395	0
	62	3		3	6
	4	6		-	-
	Total	210		Total	18

Fonte: elaboração própria.

Com relação aos comentários coletados da página oficial da Câmara dos Deputados no Facebook, a contagem dos pontos obtidos por cada enunciado também indicou uma significativa ausência de justificativas para as opiniões adotadas, pouco uso de fontes externas de informação, assim como uma baixa ocorrência de tentativas de produção de consenso entre ideias concorrentes.

A contagem total dos comentários publicados por usuários no Facebook somou 817 pontos, a maior parte deles oriunda da categoria “redarguição”, que atingiu 245 (29,99%), enquanto a menor pontuação foi verificada na categoria “fonte da justificação”, com 45 pontos (5,50%) ao todo. O Quadro 2 a seguir detalha os valores obtidos pelos comentários dos internautas segundo cada valor atribuído às opções das categorias de análise.

Quadro 2 - Total de pontos alcançados pelos comentários dos internautas agrupados em cada categoria de análise

Nível	Discurso	Valores	Respeito	Discurso	Valores
	297	0		306	0
	20	1		7	1
	2	3		14	6
	8	6			
	Total	74		Total	91

Conteúdo	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>	Redarguição	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>
	284	0		200	0
	9	1		101	1
	14	2		4	3
	1	4		22	6
	20	6			
	Total	161		Total	245
Fonte	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>	Consenso	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>
	314	0		318	0
	11	3		2	3
	2	6		7	6
	Total	45		Total	48
Apelo	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>	Narrativa	<i>Discurso</i>	<i>Valores</i>
	308	0		311	0
	19	3		16	6
	0	6			
	Total	57		Total	96

Fonte: elaboração própria.

Analisando os dados a partir de uma perspectiva comparada, é possível observar que os discursos parlamentares tendem a ser mais completos do que os comentários dos internautas em quase todas as categorias analisadas. No entanto, consideradas separadamente, essas categorias revelam algumas características já apontadas em estudos que investigaram a qualidade da deliberação em espaços formais e digitais de conversação.

Se, por um lado, a internet, em especial as redes sociais, tende a produzir comentários com menos qualidade discursiva, por outro, ela parece ser o campo ideal para a troca de ideias e reflexões sobre posicionamentos antagônicos a fim de se chegar a certa convergência opinativa por meio do exercício do contraditório. Os resultados sugerem que, apesar de uma evidente carência de expertise no processo político, os cidadãos que utilizaram o Facebook para manifestar suas convicções e posicionamentos sobre a Previdência mostraram capacidade e disposição para criar engajamento e suscitar reflexões sobre o assunto pautado na Câmara.

Na categoria “redarguição”, a soma dos comentários dos internautas foi quase oito vezes maior do que o número obtido nos discursos parlamentares. A ocorrência de respeito entre os participantes e de uma apreciação positiva a posicionamentos contrários também foi maior entre internautas do que entre os políticos.

Do mesmo modo, o uso de narrativas foi quase seis vezes maior nos *posts* do Facebook do que nos debates parlamentares. Esse dado tende a reforçar a tendência de que na internet as opiniões são fundamentadas em relatos subjetivos e experiências pessoais do que nos discursos proferidos em instâncias formais de deliberação. No entanto, a busca por consenso foi substancialmente maior na Câmara dos Deputados do que no Facebook. Quase quatro vezes mais discursos parlamentares buscaram um entendimento político do que os comentários dos internautas. Esse dado pode indicar que a premência por uma decisão política, pela resolução de destaques e projetos, imponha uma necessidade a parlamentares de procurar acordos políticos para formar maiorias, ainda que de forma provisória e circunstancial.

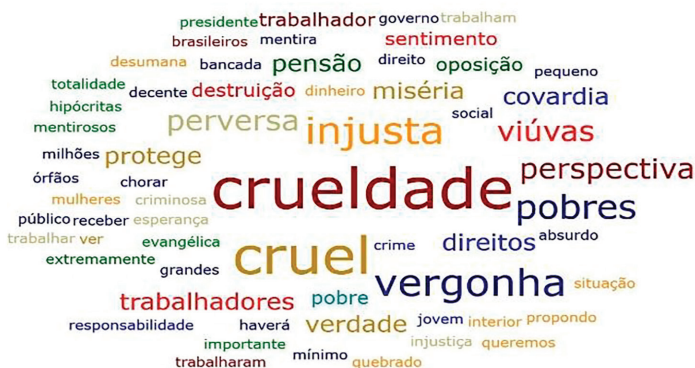
Associado à busca por consenso, o apelo a recursos retóricos e expressões emocionais foi mais utilizado entre deputados do que internautas: 66 contra 19 menções. A literatura política da área (AUSTEN-SMITH; FEDDERSEN, 2005; LIJPHART, 1999; RISSE, 2000) sugere que em democracias presidencialistas nas quais vigoram sistemas competitivos, opostos aos sistemas consensuais, a concorrência pode por vezes requerer dos legisladores uma maior veemência e visibilidade a fim de torná-los identificáveis perante seu eleitorado e distintos de seus adversários.

Do ponto de vista da condição agonística da dinâmica parlamentar (HENDRIKS; DRYZEK; HUNOLD, 2007), para essa finalidade, a linguagem política torna-se um instrumento com o qual os deputados tentam impor seus interesses partidários e ideológicos.

Assim, a maior ocorrência de apelos atrelado a um maior índice de desrespeito a contrapontos verificado nos discursos parlamentares poderia ser explicado pela necessidade de se delimitar um posicionamento claro diante de seus oponentes e um maior grau de representatividade entre os

eleitores. A Figura 1 mostra, de forma dispersa, os termos mais utilizados pelos deputados em seus pronunciamentos na tribuna, agrupando-os de acordo com nós associativos.

Figura 1 - Mapa de palavras dos discursos parlamentares na categoria “apelo da justificação”



Fonte: elaboração própria.¹

Expressões que invocaram um cenário de injustiça cometida contra a população brasileira foram utilizadas pelos deputados a fim de reforçar uma visão depreciativa das mudanças previstas no projeto de lei. Crueldade, perversidade, vergonha, assim como situações de conflito de classes, entre ricos e pobres, privilegiados e desfavorecidos, foram ideias que ajudaram a compor a análise dos parlamentares contrários à proposta.

Por outro lado, políticos favoráveis às mudanças utilizaram expressões que remetiam à responsabilidade fiscal, a um futuro economicamente perigoso caso a Previdência não alterasse as regras de aposentadoria, ao mesmo tempo em que apontavam para um futuro promissor de desenvolvimento caso as finanças fossem equilibradas.

Do mesmo modo, os comentários publicados no Facebook utilizaram expressões de apelo que revelaram certa descrença com as consequências

1 Todas as figuras foram elaboradas a partir de dados do Software Atlas TI.

trazidas pela alteração previdenciária, bem como uma indignação com certas categorias profissionais e com a classe política, tida na maior parte das vezes como privilegiada e que supostamente legislaria em causa própria.

Figura 2 - Mapa de palavras dos comentários dos internautas na categoria “apelo da justificação”



Fonte: elaboração própria.

Com relação à tentativa de consenso político, os resultados encontrados não formaram um quadro discursivo em que a conciliação fosse orientada segundo uma adequada correspondência ao nível de justificação dos enunciados. Embora o número de argumentações qualificadas e sofisticadas tenha sido observado em maior quantidade na Câmara, a concordância apareceu com maior frequência entre os discursos que ou não utilizavam justificativas ou as utiliza de maneira mais superficial.

Da mesma forma, não houve uma correlação esperada entre as categorias “redarguição” e “conteúdo da justificação”, uma vez que antes de se chegar a um consenso é preciso que haja algum tipo de interação entre os participantes do debate a fim de que visões conciliatórias possam surgir a partir de critérios e valores de caráter comunitário e coletivo. Dito de outro modo, as intervenções parlamentares não estiveram condicionadas a uma maior capacidade discursiva capaz de propor alternativas para eventuais impasses no curso da deliberação e de despertar reflexões em torno de princípios universais ou interesses de bem comum.

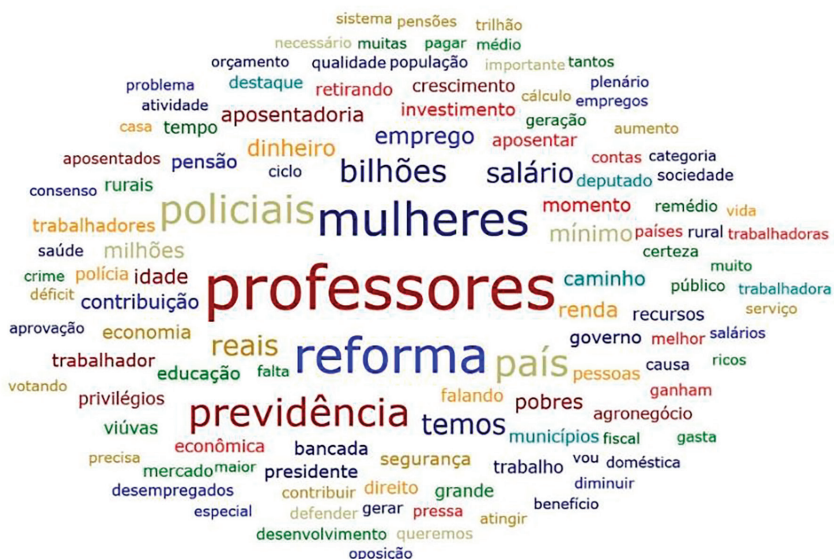
Com relação ao nível de engajamento deliberativo nas postagens do Facebook, houve maior incidência de comentários que interagiram com *posts* de outros internautas na categoria “redarguição”. Contudo, assim como os resultados obtidos na Câmara dos Deputados, essa conversação não foi realizada dentro de um quadro argumentativo qualificado, com opiniões orientadas por evidências ou que sugerissem inferências a partir de dados ou suposições.

No percurso do debate *on-line*, constatou-se uma recorrência de troca de ideias baseada em justificativas superficiais que, embora utilizassem dados passíveis de serem interpretados dentro de uma lógica de premissas e conclusões, não apresentavam referência a fontes externas de informação ou a algum tipo de narrativa que pudesse se desdobrar em uma conversa mutuamente esclarecida que facilitasse a compreensão do tema discutido.

Com relação ao conteúdo da justificação, os resultados apontaram ao mesmo tempo divergência e convergência entre as razões que motivaram os discursos e comentários de parlamentares e internautas sobre a Reforma da Previdência. Enquanto na Câmara dos Deputados argumentos que refletiam interesses de grupos (147) e apresentavam um caráter utilitarista (45) foram maioria, entre os *posts* do Facebook predominou o uso de justificativas baseadas em princípios universais (20) e menções a ideias utilitárias (14).

Na Figura 3, os termos mais utilizados pelos parlamentares para justificar suas convicções foram “professores”, “mulheres”, “policiais”, “salário”, “emprego”, “economia”, e outras palavras associadas a grupos sociais e categorias específicas, além de uma ênfase ao aspecto econômico da reforma, seja para mostrar uma discordância em relação à diminuição do benefício aos aposentados, seja para manifestar uma concordância com o ajuste fiscal proposto pelo projeto.

Figura 3 - Mapa de palavras dos discursos parlamentares na categoria “conteúdo da justificção”



Fonte: elaboração própria.

A Figura 4 apresenta os termos mais utilizados pelos internautas para justificar as suas opiniões. Destacam-se as palavras “direitos”, “igualdade”, “imoral”, “justo”, “poderes”, “contribuição”, “privilégios”. A noção de que a aprovação da reforma traria uma conseqüente perda de direitos acompanhada da sensação de que as classes historicamente mais favorecidas da sociedade seriam beneficiadas com as mudanças, foram dois fatores que contribuíram para a publicação de sentenças mais críticas ao projeto de lei bem como à menção a princípios universais de justiça, igualdade e moralidade.

mais específicas. Embora a discussão parlamentar tenha mostrado um desempenho melhor em termos de pontuação no Índice de Qualidade do Discurso, deve-se ressaltar que a diferença não foi significativa e, em alguns casos, os indicadores chegaram a ser bem próximos.

Atualmente, pesquisas sobre a prática deliberativa tendem a concordar que um consenso genuinamente amplo é, se não improvável, pelo menos pouco exequível, no entanto, são viáveis certos acordos circunstanciais em que um nível de esclarecimento e compreensão pode ser alcançado por meio da conversação política. (MARTÍ, 2017; PARVIN, 2015; WOJCIECHOWSKA, 2019)

De um modo geral, se partirmos do princípio de que a deliberação exige uma cultura participativa arraigada e bem estabelecida entre os membros de uma sociedade, e que a criação dessa cultura deve anteceder a sua aplicação em situações concretas, a internet ainda se mostra uma experiência em aberto para certos níveis discursivos idealmente esperados, segundo critérios rigorosos de qualidade.

Conforme salientam Coleman e Moss (2012), a deliberação deve ser pensada não como um valor natural e universalmente presente em todos os cidadãos e em todas as culturas, mas algo em permanente construção, uma potencialidade incompleta e contingente que desperta maior interesse em certa parcela da sociedade ou se torna incumbência política para alguns indivíduos. O parlamento deve servir de modelo e centro a partir do qual a conversação pública ganha capilaridade em diferentes ambientes sociais, tornando possível sua constante repetição e aprimoramento.

Contudo, esse modelo pode não ser aplicável a todas as partes que compõem a esfera pública, pois, como observa Ryfe (2002), os vários ambientes de conversação possuem formas distintas de comunicação e apresentam certas virtudes deliberativas em algumas situações, mas não em outras. A deliberação está condicionada ao contexto, que, por sua vez, determina diferentes tipos de conversação que se mostram mais apropriadas para o fim que se pretenda alcançar.

Referências

AUSTEN-SMITH, D.; FEDDERSEN, T. Deliberation and voting rules. *In: AUSTEN-SMITH, D., DUGGAN, J. (ed.). Social Choice and Strategic Decisions.* Switzerland: Springer, 2005. p. 269-316. (Studies in Choice and Welfare).

BOHMAN, J. *Public deliberation: pluralism, complexity, and democracy.* Cambridge: The MIT press, 2000. (Studies in Contemporary German Social Thought).

CHAMBERS, S. Balancing epistemic quality and equal participation in a system approach to deliberative democracy. *Social Epistemology*, United States, v. 31, n. 3, p. 266-276, 2017.

COHEN, J. Deliberation and Democratic Legitimacy. *In: HAMLIN, A.; PETTIT, P. (ed.). The Good Polity: normative analysis of the state.* New York: Blackwell, 1989.

COLEMAN, S.; MOSS, G. Under construction: the field of online deliberation research. *Journal of information technology & politics*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 1-15, 2012.

DRYZEK, J. S. Legitimacy and economy in deliberative democracy. *Political theory*, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 651-669, 2001.

ELSTUB, S.; GAGNON, J. -P. *A genealogy of deliberative democracy.* [S. l.: s. n.], 2015.

ELSTUB, S. The third generation of deliberative democracy. *Political studies review*, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 291-307, 2010.

FRIBERG-FERNROS, H.; SCHAFFER, J. K.; HOLST, C. Deliberation after consensus: introduction to the symposium. *Journal of Deliberative Democracy*, London, v. 15, n. 1, p. 1-11, 2019.

HABERMAS, J. Further Reflections on the Public Sphere. *In: CALHOUN, C. J. Habermas and the public sphere.* Cambridge: The MIT press, 1993. (Studies in Contemporary German Social Thought).

HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. *Lua nova: revista de cultura e política*, [s. l.], n. 36, p. 39-53, 1995.

HENDRIKS, C. M.; DRYZEK, J. S.; HUNOLD, C. Turning up the heat: Partisanship in deliberative innovation. *Political studies*, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 362-383, 2007.

- HOLZINGER, K. Bargaining through arguing: an empirical analysis based on speech act theory. *Political Communication*, Britain, v. 21, n. 2, p. 195-222, 2004.
- LASCHER, E. L. Assessing Legislative Deliberation: a preface to empirical analysis. *Legislative Studies Quarterly*, Hoboken, v. 21, n. 4, p. 501-519, 1996.
- LIJPHART, A. *Patterns of democracy: government forms and performance in thirty-six countries*. New Haven: Yale University Press, 1999.
- LORD, C.; TAMVAKI, D. The politics of justification? Applying the ‘Discourse Quality Index’ to the study of the European Parliament. *European Political Science Review*, Cambridge, v. 5, n. 1, p. 27-54, 2013.
- MAIA, R. C. M. *et al.* Which types of reason-giving and storytelling are good for deliberation? Assessing the discussion dynamics in legislative and citizen forums. *European Political Science Review*, Cambridge, v. 12, n. 2, p. 113-132, 2020.
- MARTÍ, J. L. Pluralism and consensus in deliberative democracy. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, London, v. 20, n. 5, p. 556-579, 2017.
- MOCKLER, P. Measuring the inclusiveness of deliberation: structural inequality and the discourse quality index. *Comparative European Politics*, Britain, v. 20, n. 4, p. 53-72, 2021.
- MOUFFE, C. Deliberative democracy or agonistic pluralism. *Social research*, New York, v. 66, n. 3, p. 745-758, 1999.
- PARVIN, P. Is deliberative democracy feasible? Political disengagement and trust in liberal democratic states. *The Monist*, [s. l.], v. 98, n. 4, p. 407-423, 2015.
- RAWLS, J. Political liberalism: reply to Habermas. *The journal of philosophy*, Columbia, v. 92, n. 3, p. 132-180, 1995.
- RISSE, T. “Let’s argue!”: Communicative action in world politics. *International Organization*, New York, v. 54, n. 1, p. 1-39, 2000.
- ROGER, L.; SCHAAL, G. S. The quality of deliberation in two committees of the european parliament: the neglected influence of the situational context and the policymaking stage. *Politics and Governance*, Lisbon, v. 1, n. 2, p. 151-169, 2013.
- RYFE, D. S. The practice of deliberative democracy: a study of 16 deliberative organizations. *Political communication*, Britain, v. 19, n. 3, p. 359-377, 2002.

SCHAFFER, J. K. The co-originality of human rights and democracy in an international order. *International Theory*, Cambridge, v. 7, n. 1, p. 96-124, 2015.

SPÖRNDLI, M. *Discourse quality and political decisions: an empirical analysis of debates in the German conference committee*. Berlin: WZB - Wissenschaftszentrum Berlin Für Sozialforschung, 2003.

STEENBERGEN, M. R. *et al.* Measuring political deliberation: A discourse quality index. *Comparative European Politics*, Britain, v. 1, n. 1, p. 21-48, 2003.

STEFFENSMEIER, T.; SCHENCK-HAMLIN, W. Argument quality in public deliberations. *Argumentation and advocacy*, United States, v. 45, n. 1, p. 21-36, 2008.

THOMPSON, D. F. Deliberative democratic theory and empirical political science. *Annual Review of Political Science*, United States, v. 11, n. 1, p. 497-520, 2008.

WOJCIECHOWSKA, M. Completely theorized agreements: a different reading of the consensus paradox hypotheses. *Journal of Deliberative Democracy*, London, v. 15, n. 1, 2019.

SOBRE OS AUTORES

Alana Nogueira Volpato

Doutora em Comunicação (2022) pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Mestre em Comunicação (2015) e graduada em Comunicação Social - Relações Públicas (2011) pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) durante o doutorado. Vice-líder do grupo de pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov).

E-mail: alana.volpato@unesp.br

ORCID: 0000-0002-4988-9942.

Aressa Joel Muniz

Mestre em Comunicação e graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Foi bolsista de iniciação científica pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e de mestrado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

E-mail: aressa.muniz@unesp.br

ORCID: 0000-0001-6566-9547.

Carolinã Frazon Terra

Pesquisadora com pós-doutorado, professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. Formada em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Autora dos livros *Byung-Chul Han e a Hipercomunicação*

(2023); *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais* (2021); *Marcas Influenciadoras Digitais* (2021); *Mídias sociais e agora* (2011); *Blogs corporativos* (2008).

E-mail: contato@carolterra.com.br

ORCID: 0000-0003-4016-3747.

Caroline Kraus Luvizotto

Doutora em Ciências Sociais (2010) pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Pós-doutorado (2020) pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp e Professora Visitante Sênior (2023) na Technische Universität Dortmund, Alemanha. Líder do grupo de pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov).

E-mail: caroline.luvizotto@unesp.br

ORCID: 0000-0002-2132-4616.

Daniel Reis Silva

Professor do Departamento de Comunicação Social e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor (2017) e mestre (2013) em Comunicação Social pela UFMG. Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), instituição na qual atuou também como Diretor Científico (2020-2022). Ganhador do prêmio Capes de Teses (2018), do Grande Prêmio UFMG de Teses (2018) e do prêmio Abrapcorp nas categorias Teses (2018) e Dissertação (2014). Vice-líder do grupo de pesquisa em Instituições, Públicos e Experiências Coletivas (IPÊ-UFMG), e pesquisador da Rede Holograma.

E-mail: daniel.rs@hotmail.com.br

ORCID: 0000-0002-9989-7449.

Danilo Rothberg

Livre-docente em Sociologia da Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp.

E-mail: danilo.rothberg@unesp.br

ORCID: 0000-0002-3103-8154.

Diego Wander da Silva

Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), na UFRGS. Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS) e do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor/PUCRS).

E-mail: diego.wander@ufrgs.br

ORCID: 0000-0003-0786-770X.

Fernanda Terezinha de Almeida

Consultora em relações públicas e marketing, com 30 anos de experiência profissional e sólida atuação em empresas de serviços e saúde. Professora de graduação e pós-graduação e instrutora em cursos livres, treinamentos *in company* e palestras. Doutora e mestre em Comunicação e bacharel em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca - Espanha e em Administração de Empresas e Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Conselheira do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas 2ª região-SP/PR para a gestão 2022-2025. É co-autora do livro *Relações Públicas Educativas - educação para a comunicação nos ambientes organizacionais*.

E-mail: fernanda.almeida@adenda.com.br

ORCID: 0000-0001-6047-7802.

Giselle Costa

Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho (Uminho), em Braga, Portugal. Doutoranda em ciências da comunicação, no Instituto de Ciências Sociais da mesma universidade. Jornalista com 20 anos de experiência, atualmente investiga as áreas de comunicação organizacional, comunicação interna e as organizações virtuais.

E-mail: gicandrade.34@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3075-296X.

Karen Terossi

Doutoranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). É jornalista do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, onde atua na Unidade Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), voltada para parcerias com a iniciativa privada em projetos de inovação.

E-mail: karen.terossi@ifgoiano.edu.br

ORCID: 0000-0002-3307-1732.

Lorena de Andrade Trindade

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPG-COM-ECA/USP). Mestra em Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAS-UFSC). Graduação em Comunicação Social - Jornalismo pela Associação Educacional Luterana Bom Jesus/IELUSC (Joinville-SC).

E-mail: lorena.trindade@usp.br

ORCID: 0009-0002-1959-6708.

Maria Aparecida Ferrari

Livre-docente, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Ciências Sociais pela USP e em Relações Públicas pela Faculdade Anhembi Morumbi. É professora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP.

E-mail: maferrar@usp.br

ORCID: 0000-0001-6873-6071.

Maria Eugênia Porém

Professora do curso de Relações Públicas e da pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Fez pós-doutorado em Comunicação na Universidade de São Paulo (USP). Doutora e mestre pela Unesp. Assessora Técnica de Gabinete da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Unesp). Atualmente, é diretora de Relações Públicas da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Modalidade/Categoria: EXP-SA-AS, no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae (2016-2017) e (2019-2020).

E-mail: maria.porem@unesp.br

ORCID: 0000-0002-0761-7797.

Maria Teresa Miceli Kerbauy

Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Líder do Grupo de Pesquisa CNPQ Estado e Governo. Bolsista Produtividade 1C.

E-mail: teresa.kerbauy@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0622-1512.

Mariana Alarcon Datrino

Mestre (2022) e doutoranda (2023) pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Graduada em Relações Públicas pela mesma universidade. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) durante o mestrado. Membro do grupo de pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov).

E-mail: mariana.datrino@unesp.br

ORCID: 0000-0002-6590-871X.

Mariana Carareto

Docente do curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) da Universidade Federal de Goiás (UFG). Doutora em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), graduada em Relações Públicas pela mesma instituição e especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (USP). Integra o grupo de pesquisa Relações Públicas e Comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade (Unesp) e a Diretoria de Relações Públicas da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) - gestão 2022-2024 - por meio do projeto de extensão “A comunicação de Associações Científicas em contextos de desinformação”. Investiga relações entre estratégias discursivas, poder organizacional e sociedade no contexto em mídiatização, sendo vice-coordenadora do projeto de pesquisa “Estratégias de Relações Públicas na ambiência da internet” (FIC-UFG).

E-mail: marianacarareto@ufg.br

ORCID: 0000-0002-6657-4010.

Michelle Moreira Bráz

Doutora em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) e mestre em Comunicação Midiática pela

mesma instituição. Possui duas graduações em Comunicação Social – Jornalismo e Radialismo, ambas pela Unesp. Já desenvolveu projetos de pesquisa com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Atualmente, é docente no curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
E-mail: michellemoreirabraz@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8439-2974.

Milene Rocha Lourenço Leitzke

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA/USP). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e graduada em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Relações públicas e chefe do Departamento de Culturas e Comunicação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).
E-mail: milene.rrpp@gmail.com / milenelourenco@usp.br
ORCID: 0000-0002-1682-1239.

Pedro Luis Bueno Berti

Mestre e doutorando em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).
E-mail: p.berti@unesp.br
ORCID: 0000-0001-6101-1019.

Raquel Cabral

Doutora em Comunicação e mestre em Estudos Internacionais em Paz, Conflitos e Desenvolvimento Social pela Universitat Jaume I na Espanha. Pós-doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Comunicação e graduação em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade

Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). É professora dos cursos de graduação e pós-graduação em Comunicação da Unesp.

E-mail: raquel.cabral@unesp.br

ORCID: 0000-0002-0545-498X.

Roseane Andrelo

Professora da graduação em Relações Públicas e da pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Doutora em Educação Escolar (Unesp), com bolsa de doutorado sanduíche pela Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, livre-docente em Letramento Midiático, mestre em Comunicação e graduada em Comunicação Social: Jornalismo, ambos pela Unesp. Coordena o projeto de extensão “O papel educativo das Relações Públicas”. É líder do grupo de pesquisa Relações Públicas e Comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade. É autora do livro *As Relações Públicas e a Educação Corporativa: uma interface possível* e co-autora do livro *Relações Públicas Educativas - educação para a comunicação nos ambientes organizacionais*.

E-mail: roseane.andrelo@unesp.br

ORCID: 0000-0003-4390-4037.

Rudimar Baldissera

Doutor em Comunicação e mestre em Comunicação/Semiótica. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é docente do Departamento de Comunicação e pesquisador e professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação - apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS). Bolsista produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br

ORCID: 0000-0002-8295-9543.

Taynara Ferrarezi de Carvalho

Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Graduada em Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas pela mesma instituição. Desenvolve pesquisa em perspectiva crítica sobre a intersecção entre comunicação organizacional e empreendedorismo feminino.

E-mail: taynara.ferrarezi@unesp.br

Teresa Ruão

Professora no Departamento de Ciências da Comunicação do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (Uminho), em Portugal. Foi vice-presidente do Instituto de Ciências Sociais de 2010 a 2019, presidente do seu Conselho Pedagógico de 2012 a 2019 e diretora-adjunta do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) de 2019 a 2021. É atualmente pró-reitora para a Comunicação Institucional da Universidade do Minho. Investiga e ensina no campo da comunicação organizacional e estratégica. Trabalha como avaliadora especializada para a Agência Portuguesa de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e para a Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia (FCT).

E-mail: trua@ics.uminho.pt

ORCID: 0000-0002-9723-8044.

Vinícius Lauriano Ferreira

Doutorando e mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Bacharel em Comunicação com habilitação em Relações Públicas e especializado em Filosofia Moderna e Contemporânea pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

E-mail: vinicius.lauriano@unesp.br

ORCID: 0000-0003-0528-1289.

Formato: 17 x 24 cm
Fontes: Ashbury, Kiro
Miolo: Papel Off-Set 75 g/m²
Capa: Cartão Supremo 250 g/m²
Impressão: Gráfica 3
Tiragem: 300 exemplares

ROSEANE ANDRELO

Professora da graduação em Relações Públicas e da pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Doutora em Educação Escolar pela Unesp com bolsa de doutorado sanduíche pela Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, mestre em Comunicação e graduada em Comunicação Social: Jornalismo, ambos pela Unesp.

MARIA EUGÊNIA PORÉM

Pós-doutorado em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Doutorado em Educação e mestrado em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Especialista em Comunicação, Marketing e Negócios pela Universidade de Marília. Assessora Técnica de Gabinete da Pró-reitoria de Extensão e Cultura da Unesp. Professora assistente doutora na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC/Unesp), onde atua no curso de graduação em Relações Públicas e no programa de pós-graduação em Comunicação (PPGCOM/Unesp).

MARIA TERESA MICELI KERBAUY

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e pós-doutorado pelo Instituto de Ibero América Salamanca. Bolsista Produtividade IC do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Docente nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)/*Campus* de Araraquara; Programa de Comunicação da Unesp/ *Campus* de Bauru. Editora da Revista *Cadernos de Campo* / Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Unesp. Possui experiência na área de Gestão da Comunicação, Políticas Públicas, Divulgação Científica, Governança, Gestão Pública, Comportamento Eleitoral.

A Comunicação Organizacional caracteriza-se como um vasto e complexo campo que desperta interesse tanto na área acadêmica quanto no mundo corporativo. Enquanto campo científico, um olhar pelas pesquisas da atualidade permite identificar diversas abordagens e enfoques teóricos-metodológicos. Ao considerar o mercado de trabalho, verifica-se uma busca por diferentes práticas que permitam estabelecer relações com públicos variados. Os múltiplos olhares à comunicação organizacional são o grande mérito deste livro, pautado na interdisciplinaridade, o que certamente despertará interesse de pesquisadores, docentes, estudantes e profissionais da área. A obra é organizada por docentes da linha de pesquisa Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).

ISBN 978-65-5630-542-4



9 786556 305424

