COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Vertentes conceituais e metodológicas | Vol. 1

[organizadores]
Ângela Marques
Ivone de Lourdes Oliveira
Fábia Lima
Daniel Reis

{ OLHARES TRANSVERSAIS

PPGCOM • UFMG

[organizadores]
Ângela Marques
Ivone de Lourdes Oliveira
Fábia Lima
Daniel Reis

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Vertentes conceituais e metodológicas | Vol. 1

1ª edição
2017

PPGCOM • UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Reitor: Jaime Ramirez
Vice-Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Diretor: Orestes Diniz Neto
Vice-Diretor: Bruno Pinheiro Wanderley Reis

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
Coordenador: Carlos Magno Camargos Mendonça
Sub-Coordenadora: Geane Alzamora

SELO EDITORIAL PPGCOM
Ângela Cristina Salgueiro Marques
Bruno Guimarães Martins

CONSELHO CIENTÍFICO

Ana Carolina Escosteguy (PUC-RS)
Benjamim Picado (UFF)
Cezar Migliorin (UFF)
Elisabeth Duarte (UFSM)
Eneus Trindade (USP)
Fátima Regis (UERJ)
Fernando Gonçalves (UERJ)
Frederico Tavares (UFOP)
Iluska Coutinho (UFJF)
Itania Gomes (UFBA)
Jorge Cardoso (UFRB | UFBA)
Kati Caetano (UTP)
Luis Mauro Sá Martino (Casper Líbero)
Marcel Vieira (UFPB)
Mariana Baltar (UFF)
Mônica Ferrari Nunes (ESPM)
Mozahir Salomão (PUC-MG)
Nilda Jacks (UFRGS)
Renato Pucci (UAM)
Rosana Soares (USP)
Rudimar Baldissera (UFRGS)

www.seloppgcom.fafich.ufmg.br

Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4234, 4º andar
Pampulha, Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901
Telefone: (31) 3409-5072

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C728 Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas / Ângela Marques... [et al.] (organizadores). – Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.
1 vol.
605p.

Inclui Bibliografia.
ISBN: 978-85-62707-92-6

1. Comunicação nas organizações. 2. Epistemologia. 3. Metodologia. 4. Estratégia. 5. Poder. I. Universidade Federal de Minas Gerais. II. Título.

CDD - 302.3
CDU - 658

Elaborada pela Biblioteca Professor Manoel Lopes de Siqueira da UFMG.

CRÉDITOS DO E-BOOK

© PPGCOM UFMG, 2017.

PROJETO GRÁFICO
Bruno Menezes A. Guimarães
Bruno Guimarães Martins

CAPA E DIAGRAMAÇÃO
Bruno Menezes A. Guimarães

SUMÁRIO

Apresentação 12
[Ângela Marques, Ivone Lourdes de Oliveira, Fábia Lima]

PARTE 1
MIDIATIZAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- A dinâmica das estratégias comunicacionais dos atores das instituições não midiáticas nos blogs corporativos 18
  [Elisangela Lasta]
- Comunicação organizacional em sociedades em processo de midiatização 35
  [Anice Bezri Pennini]
- Universidades federais no contexto da midiatização: estratégias de produção de conteúdo nas redes sociais virtuais 46
  [Pedro Augusto Farnese]
- Odebrecht, crise e os atores sociais: novas relações na sociedade em vias de midiatização
  [Noele Bolzan Duarte] 65
- Comunicação organizacional digital: dimensão metodológica da produção científica circulante no espaço de discussão da Abrapcorp 75
  [Gisela Maria Santos Ferreira de Sousa e Cleusa Maria Andrade Scroferneker]
- As interações na "zona de contato" das organizações em um contexto de intensificação da midiatização 86
  [Fabiane Sgorla]

PARTE 2
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

- A mobilização da subjetividade do trabalhador como estratégia de comunicação nas organizações 101

  [Claudia Nociolini Rebechi]

- Comunicação e estratégia nas organizações: a soma das partes e o todo 115

  [Maria Eugênia Porém e Tainah Schuindt Ferrari Veras]

- Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados

  [Cássia Aparecida Lopes da Silva e Rudimar Baldissera] 131

- Organizações sociais e comunicação: reflexões sobre o conhecimento, capital humano, liderança e estética 148

  Pedro Augusto Farnese de Lima, Letícia Araújo, Mayra Regina Coimbra, Vanilda Gomes Cantarino de Magalhães, Vinícius Borges Gomes, Boanerges Balbino Lopes Filho]

- A implantação de projetos industriais como acontecimento da ordem hermenêutica: um estudo sobre a configuração de um duplo acontecimento na Região Metropolitana de Belo Horizonte 165

  [Marlene Machado]

PARTE 3
PRÁTICAS DISCURSIVAS

- As práticas narrativas nas organizações: uma abordagem discursiva 182

  [Elizabeth Moraes Gonçalves e Ronivaldo Moreira de Souza]

- Comunicação Organizacional e discurso: disputa de sentidos na fanpage da Samarco a partir da ruptura da barragem de Fundão em Mariana – MG 196

  [Dayana Cristina Barboza Carneiro]

- Organizações, publicidade e públicos: um estudo de caso de práticas discursivas nas redes sociais digitais 215

  [Letícia Alves Lins]

- As organizações e o discurso adotado em um processo de mudança de marca 231

  [Ana Carolina Borges]

- Comunicação e discurso mítico em um contexto de crise: a Odebrecht e a Operação Lava- Jato 249

  [Magno Vieira da Silva e Rudimar Baldissera]

- Morte, humor e estratégias de comunicação digital 268

  [Tamires Ferreira Coêlho e Marcelo Rodrigo da Silva]

- Articulações que fazem emergir a prática discursiva da comunicação organizacional 284

  [Isaura Mourão]

PARTE 4
COMUNICAÇÃO PÚBLICA

- Reflexões sobre os processos de comunicação pública entre os agentes implementadores de políticas públicas e os cidadãos no enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes no Vale do Jequitinhonha 302

  [Laura Nayara Pimenta]

- A publicidade em diferentes processos de supervisão civil do poder público 317

  [Jessica Antunes Caldeira]

- Controvérsia científica como fator de engajamento público 330

  [Aline Bastos]

- Comunicação Pública e mobilização social no processo de impeachment de Dilma Rousseff 339

  [Fabiana Flores de Carvalho Galinari]

- Comunicação pública e o movimento de secundaristas: a construção de discursos em torno da reorganização escolar no Estado de SP 354

  [Francine Altheman]

- Comunicação pública, políticas públicas e juventude: análise do portal da juventude da prefeitura de São Paulo 368

  [Natália dos Santos Gonzáles e Alana Nogueira Volpato]

PARTE 5
RELAÇÕES DE PODER E MINORIAS

- Ação Munduruku e o embate público acerca da construção de Belo Monte: formas de organização política indígena no Brasil vistas a partir de três acontecimentos midiáticos 383

  [Luciana de Oliveira, Flávia de Oliveira Reuter Ruas e Natália Martins Amaro]

- Coletivo "Neves na Fita": sociabilidade e resistência no cenário urbano periférico 402

  [Ellen Joyce Marques Barros]

- Comunicação pública e alteridades: um olhar sobre a situação de rua no Projeto "Minha São Paulo" 415

  [Frederico Vieira]

- Legal! Eu nasci no Sofia: relatos online sobre parto humanizado em um hospital do SUS 432

  [Camilla Oliveira Luz Pinto e Rayza Sarmento]

- Interação, poder e o dialogismo para a gênese social da organização 449

  [Daniela de Oliveira Canin e Boanerges Balbino Lopes]

- O Coworking e as relações de trabalho na sociedade contemporânea: uma saída para o capitalismo 464

  [Marlene Branca Sólio]

- O mapeamento de públicos em Manzo Ngunzo Kaiango: apropriações subversivas das técnicas de Relações Públicas desde a perspectiva do terreiro-quilombo 483

  [Bárbara Regina Altivo e Bruna Raphaella Rodrigues da Silva Acácio]

PARTE 6

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DISCURSIVAS

- Modelo de interpretação de marca, apontamento teórico-metodológico com base na epistemologia qualitativa 499

  [Ronaldo Mendes Neves e Teresa Ruão]

- Comunicação organizacional cidadã: o papel social da assessoria de comunicação 512

  [Ismar Capistrano Costa Filho]

- Vozes das marcas x marcas das vozes: uma proposta de investigação metodológica de branding na comunicação organizacional 522

  [Marcelo Marques Araújo]

- A construção de narrativas como estratégia de comunicação organizacional 545

  [Larissa Conceição dos Santos]

- Capitalismo contemporâneo: reflexões estético-comunicacionais no contexto das organizações 560

  [Isabella Novais]

- Um estudo preliminar sobre os sentidos da estratégia organizacional: possíveis relações entre textos institucionais e o noticiário de negócios 572

  [Victor Márcio Laus Reis Gomes, Renata Andreoni, Ceci da Costa Diehl e Renata Ferreira Madeira Madruga]

- A mobilização social como estratégia discursiva na campanha de prevenção à dengue 588

  [Vívian Tatiene Nunes Campos]

Apresentação

A Comunicação Organizacional em debate

Ângela Marques
Ivone Lourdes de Oliveira
Fábia Lima

NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, os estudos acerca da Comunicação Organizacional têm-se intensificado a partir de uma redefinição tanto teórica como prática do campo, que passou a adotar uma abordagem de maior complexidade, promovendo reflexões sobre os processos de comunicação nas e das organizações. Para compreender essa perspectiva, tais estudos buscam considerar os sujeitos individuais e coletivos em interação, bem como investir nos processos de circulação, construção e desconstrução de sentidos que ocorrem a partir do tensionamento entre interesses distintos e por vezes contraditórios. Percebemos, nessa perspectiva crítica, o fortalecimento e aprofundamento das discussões epistemológicas e metodológicas desse campo, que também pode ser compreendido como um campo de produção de saber, apreendido por meio de uma prática discursiva que reúne objetos, tipos de formulação, conceitos e escolhas teóricas, em constante relação de forças e, portanto, de poder.

Tendo em vista esse breve quadro de questões e perspectivas, é possível identificar que a problematização acerca das dimensões conceituais e metodológicas da Comunicação Organizacional é central para o atual delineamento do campo de realização das investigações acadêmicas e atuações práticas junto às empresas e seus públicos. Entre elas destacamos:

a) as atuais condições de trabalho no contexto das organizações; b) as preocupações epistemológicas que hoje fundamentam a reflexão sobre a Comunicação Organizacional; e c) o poder, as tensões hegemônicas e o sujeito no contexto organizacional.

O desejo de aprofundar e dar visibilidade às investigações desenvolvidas no campo da Comunicação Organizacional tem mobilizado os Grupos de Pesquisa que se dedicam ao tema na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A interlocução acadêmica entre pesquisadores do Departamento de Comunicação Social que integram o "Grupo de Pesquisa sobre Interações em Práticas e Processos Institucionais" (GRIPP – UFMG) e o "Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública" (Mobiliza – UFMG), com pesquisadores do Departamento de Comunicação da PUC-Minas, articulados ao Grupo de Pesquisa "Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais" (PUC-Minas) consolidou-se nos anos de 2012 e 2014, com a promoção conjunta de encontros periódicos de discussão e de eventos como o *Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (SICO)*, com sua terceira edição realizada em 2016.

As primeiras duas primeiras edições do Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (SICO), ocorridas em 2013[1] e em 2014[2],

---

1. Foram apresentados e debatidos por pesquisadores, doutorandos e mestrandos cerca de 30 trabalhos em cinco mesas temáticas. Os participantes das mesas redondas contribuíram fortemente para a sistematização e avanço na abordagem de um repertório conceitual que nos permite compreender criticamente algumas articulações entre as principais noções e teorias utilizadas na área de Comunicação Organizacional e alguns dos objetos empíricos trabalhados na área, tomando como recorte os seguintes eixos principais: 1) Humanização e estratégia no contexto organizacional; 2) Organizações, discurso e poder; 3) Linguagem, diálogo e práticas de negociação; 4) Formação de públicos e construção da opinião pública nas práticas relacionais entre organizações e comunidades; 5) Organizações e Sociedade. Além disso foi realizado o workshop *Critical Approach of Organizational Communication: methodological and theoretical questions*, ministrado pelo Professor Dennis Mumby, da *University of North Carolina at Chapell Hill*.

2. O evento de 2014 contou com a participação de três professores pesquisadores franceses: Gino Gramaccia (Laboratoire MICA, Université Bordeaux 3), Nicole D'Almeida (Celsea Université/Paris IV Sorbonne) e Jacques Bonnet (Cosmos, Uni-

contaram com pesquisadores nacionais de renome nessa área e com pesquisadores estrangeiros como Dennis Mumby (Universityof North Carolina), Gino Gramaccia (Université Bordeaux), Jacques Bonnet (Université de Bourgogne) e Nicole d'Almeida (Université Paris IV, Sorbonne). Os colegas brasileiros (destacamos Margarida Maria Krohling Kunsch; Rudimar Baldissera; Rennan Mafra; Luiz Alberto Farias; Jair de Oliveira; Marlene Marchiori; Heloiza Matos; Cleusa Scroferneker; João Curvello e José Zilmar) representam a possibilidade de o diálogo UFMG-PUC se expandir e incorporar representantes de grupos de pesquisa em Comunicação organizacional de outros estados.

Nos debates promovidos pelos dois eventos, esses autores ressaltaram que se concebermos as organizações como sistemas vivos e estruturados cognitivamente, temos que estar atentos ao tensionamento discursivo de legitimação das práticas e à alteração de enunciados que, não raro, encobrem discursos inalterados. São as estratégias autorizadas, as gramáticas e códigos ocultos que permitem uma blindagem aos discursos quase que inquestionáveis que envelopam o "aparecer" e o "parecer" das organizações. Segundo eles, se compreendemos as organizações como sistemas vivos, em constante mudança e recomposição, enfim, como processo em devir, então, é preciso ficarmos atentos às formas de identidade e pertencimento que compõem o território simbólico e sua dinâmica de sentidos. Nesse ponto as preocupações metodológicas costumam ser mais complicadas, pois para termos acesso às identidades e vínculos de pertencimento é crucial escutar os discursos, testemunhos e narrativas, procurando trabalhar sobre as representações aí presentes de modo a perceber como grupos constroem o real e lhe atribuem significação.

---

versité de Bourgogne). Além dos pesquisadores internacionais convidados, participarão do evento, como conferencistas e coordenadores de mesas de apresentação de trabalho, outros 10 professores brasileiros em Comunicação Organizacional já com sólida trajetória na área. Os participantes das mesas redondas contribuíram fortemente para a sistematização e avanço na abordagem de um repertório conceitual que nos permite compreender criticamente algumas articulações entre as principais noções e teorias utilizadas na área de Comunicação Organizacional e alguns dos objetos empíricos trabalhados na área, tomando como recorte os seguintes eixos principais: 1) Midiatização na Comunicação Organizacional; 2) Comunicação Estratégica; 3) Práticas discursivas e 4) Comunicação Pública.

E este é, certamente, um terreno instável e com inúmeras dificuldades de acesso e exploração.

Uma das principais preocupações de pesquisa hoje na área relaciona-se ao fato de que a comunicação organizacional não é das organizações, mas se constitui a partir de cenários e cenas em que narrativas e textos plurais e multifacetados se entrecruzam de modo argumentativo e dramatúgico, configurando sentidos, subjetividades e regimes de confrontação e desentendimento responsáveis pela politização das organizações e de suas interações com diferentes públicos.

Nesse sentido, o professor Márcio Simeone (UFMG), coordenador do grupo Mobiliza, avalia a necessidade de uma reconfiguração de práticas discursivas no contexto das organizações em três âmbitos: a) investimento em práticas de cooperação entre os colaboradores, estabelecendo uma distinção entre cooperação e competição, pois a cooperação, segundo ele, não ocorre em condições de submissão e não pode ser confundida com obediência diante de forças de autoridade e controle; b) criação de oportunidades de diálogo, sobretudo na formulação de projetos coletivos em diferentes plataformas. Sem nos esquecermos, por exemplo, que as arquiteturas das redes digitais podem também gerar constrangimentos para a conversação, sobretudo no que se refere à reflexividade, reciprocidade, abertura ao outro, etc. Mas também temos que reconhecer a presença de táticas que se inflitram nas práticas colaborativas e dialógicas em ambientes digitais para gerar ligações alternativas e promover resistências; e c) ampliação do olhar sobre os públicos que se foram nos contextos organizacionais e seus processos de formação e movimentação.

O Seminário Internacional de Comunicação Organizacional configura-se atualmente como espaço de trocas e reflexão de ponta acerca do conhecimento gestado e produzido em torno de questões conceituais e metodológicas do campo. Ele se apresenta como uma rica oportunidade de interlocução crítica entre os pesquisadores de Grupos de Pesquisa de várias instituições de ensino superior do país, que vêm contribuindo para o avanço do campo da Comunicação Organizacional, sobretudo com relação a temáticas como: organizações e estratégia; discursos organizacionais e poder; formação de públicos e da opinião pública; estudos críticos e cultura organizacional; humanização, participação e resistência no universo do trabalho.

A realização do III SICO em 2016[3], contou com a presença dos pesquisadores Nicole D'Almeida (Universite Paris IV – Sorbonne – França), Gino Gramaccia (Universite Bourdeaux I – França), Jean-Luc Moriceau (Telecom Business School – França) e Pablo Múnera Uribe (Alcaldía de Medellín y Universidad Pontificia Bolivariana). As seis mesas de trabalho acolheram cerca de 40 artigos e grande parte deles pode agora ser consultada pelos leitores nesta obra. Os autores dos textos aqui reunidos nos proporcionam reflexões que consideramos imprescindíveis para a consolidação do ca mpo da Comunicação Organizacional e para a abordagem crítica das interações comunicativas que se desenham em contextos organizacionais marcados pela busca cooperativa de produção de sentido e, ao mesmo tempo, atravessados por assimetrias simbólicas, discursivas e culturais entre os sujeitos.

3. O *III Seminário Internacional de Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas* aconteceu entre os dias 9 e 11 de novembro de 2016, e reuniu pesquisadores e alunos para participarem de programação que envolve discussões, mesas redondas e atividades culturais. O evento contou com a participação de pesquisadores de diversas universidades convidados para debater temas como midiatização, comunicação estratégica, comunicação pública, práticas discursivas e relação de poder e minorias. Foram apresentados cerca de 40 trabalhos nas seis mesas simultâneas do evento, além da sessão de apresentação de pôsteres resultantes de pesquisas de iniciação científica.

— PARTE 1 —

MIDIATIZAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As dinâmicas das estratégias comunicacionais dos atores das instituições não midiáticas nos blogs corporativos

Elisangela Lasta[1]

Introdução

A midiatização na comunicação organizacional, nesta pesquisa, é apreendida a partir da relação simbiótica entre os atores e os *media* digitais, aos quais os atores se agenciam e se exteriorizam, construindo os seus próprios "espaços" de "fala/atuação". Contudo, para que as dinâmicas das estratégias comunicacionais se façam, é preciso adentrar também nas ações exercidas no espaço dos blogs corporativos, que são possibilitadas pelo seu programa e construídas textualmente, por intermédio da apropriação/uso do *link* contextual de referência a outrem (LCRO). Essa perspectiva está baseada na tese de doutorado[2], defendida pela

---

1. Doutora em Comunicação pela UFSM, Docente do Departamento de Comunicação – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – UFRGS. Conselheira efetiva/voluntária no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas - 4ª Região (CONRERP/4º). Pesquisadora nos GPs: a) Comunicação Institucional e Organizacional e b) Práticas de RRPP em suportes midiáticos digitais/CNPq/UFSM. E-mail: elisangela.lasta@ufrgs.br

2. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=7320>.

autora, em 2015. Contudo, salienta-se que, este artigo, tratado recorte do objetivo específico: analisar as dinâmicas das estratégias comunicacionais entre os atores das instituições não midiáticas do campo de estudo (AINMCE), a partir dos seus blogs corporativos, com os múltiplos atores sociais.

Para tanto, está fundamentada na pesquisa empírica em comunicação e operacionalizada por meio da intersecção entre três dimensões dos processos comunicacionais, articuladas a cinco práticas nos blogs corporativos, que nos encaminha às dinâmicas atinentes às estratégias comunicacionais nestes *media* digitais. Contou com um campo de estudo formado por 15 instituições não midiáticas[3], a partir dos seus blogs corporativos, com um *corpus* de 105 *posts*, que correspondiam a 283 *links*, coletados nos meses de agosto e outubro de 2013 e submetidos à análise. Por meio da aplicação dessa proposta foram encontradas 29 dinâmicas estratégicas comunicacionais diferentes; entretanto, destas, somente três se destacaram. Contudo, todas elas ampliaram para além dos processos comunicacionais centrados nos próprios AINMCE. Dessa forma, a comunicação organizacional, no contexto da midiatização, passou a reconhecer a alteridade no processo ao ceder "espaço" ao outro no seu *medium* digital.

O artigo apresenta três subdivisões: na primeira contextualiza-se a midiatização na comunicação organizacional, ou seja, é a base teórica para se adentrar na segunda, que aborda a metodologia para a análise das dinâmicas das estratégias comunicacionais; na terceira, são apresentados os resultados.

A midiatização no contexto da comunicação organizacional

O entendimento do contexto da midiatização, neste artigo, refere-se ao conjunto de múltiplos atores sociais que criam seus espaços, nos quais

3. Telefônica Brasil S.A.; Magazine Luiza S.A.; Guararapes Confecções S.A.; Têxtil Renauxview S.A.; Ampla Energia e Serviços S.A.; Light S.A.; Portobello S.A.; Petróleo Brasileiro S.A.; Petrobras; Cia Energética de Minas Gerais; Anhanguera Educacional Participações S.A,; Natura Cosméticos S.A.; Dohler S.A.; Duke Energy Int. Ger. Paranapanema S.A.; Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.; e CyrelaBrazilRealty S.A. Empreend. e Part.

regulam seus tempos. Nessa perspectiva, a construção da realidade social na midiatização é constituída pelos processos comunicacionais atrelados à tecnologia (VIZER, 2009; 2011); entretanto, sua dinâmica é articulada pelos atores, que agenciados aos *media* digitais, promovem negociações de sentido. Nesse processo, a alteridade é reconhecida a partir dos diversos fluxos de sentido (LASTA; BARICHELLO, 2015), pois esses atores são compreendidos como propositores e criadores da e na construção da realidade social (LASTA, 2015). Esse entendimento acerca dos processos comunicacionais intui sobre os "novos" modos de ser dos sujeitos individuais e coletivos na sua relação com a tecnologia (SODRÉ, 2009). Equivale ao "movimento" de interiorização e de exteriorização expressiva dos atores e, nessa dualidade, encontra-se a relação com o outro, com um sujeito-outro.

Por meio dessa articulação, para Vizer (2009; 2011), somos conduzidos para três dimensões do processo de comunicação: 1ª) referencial: relativa à construção discursiva; isto é, à dimensão do discurso, da realidade exteriorizada. Portanto, consideram-se os "conteúdos" do que se "fala"; 2ª) inter-referencial: relativa à construção de relações; ou seja, dimensão das relações e vínculos. Pois, quando se "fala", se "fala" com alguém; e 3ª) autorreferencial: relativa à construção de si para o outro, isto é, a dimensão para "apresentar-se" aos outros.

Dessa forma, temos a seguinte arquitetura baseada nas três dimensões do processo comunicacional: na dimensão referencial – os atores "co-constroem o tema ou objeto de suas conversações"; na dimensão inter-referencial – "[...] os falantes co-constroem as relações entre eles mesmos, através das mútuas propostas inter-referenciais"; e na dimensão autorreferencial – "os atuantes se constituem como sujeitos ante si mesmos e ante os demais em um processo autorreferencial" (VIZER, 2011, p. 151). E, por estarmos inseridos neste contexto da midiatização, de acordo com Vizer (2009), não acarretaria no rompimento dessas três dimensões e, sim o entrelaçamento desses processos dentro da arquitetura virtual.

Considera-se, no agenciamento dos múltiplos atores aos *media* digitais, os níveis de operações discursivas, ou seja, produção de sentido e ou formações de vínculos pelo discurso (SODRÉ, 2009), por meio dos entrecruzamentos das três dimensões dos processos comunicacionais. Contudo, essas operações discursivas construídas e disputadas pelos

múltiplos atores, agenciados aos *media*, no contexto relativo ao fenômeno da midiatização, implicam em processos comunicacionais que consideram a estrutura tecnológica destes *media* digitais. Ou seja, há dois movimentos implicados: no primeiro, há a expressão acerca da representação do ator na sua ambiência, que se dá pela sua exteriorização discursiva; no segundo, há o processo de construção de relações/vínculos, que ocorre através dessa sua exteriorização discursiva, com objetivos prévios para com o outro.

Essa separação acontece na ordem da explicação, pois esses movimentos ocorrem de forma intrínseca, portanto, indissolúveis. Nesse sentido, como salienta Sodré (2009), a palavra-chave que se refere à midiatização trata-se de conexão, compreendida como relação tecnológica. Sendo assim, o ator é concebido como lugar de interseção nas conexões. Consequentemente, nos insere na "nova" dimensão da vida midiatizada que inclui "novas" maneiras de "narrar" o eu. Assim, o ator se encontra tecnologicamente relacionado, do ponto de vista existencial, e para ser capaz de se conectar produtivamente e primar por reciprocidade de práticas se apropria e faz usodo elemento sociotécnico – *link* contextual de referência a outrem (LCRO) –; pois, por intermédio dele são construídas as redes sociais, como também nos encaminha para a estratégia comunicacional ao interconectar os três elementos sociotécnicos relativos ao *medium* digital: espaço, programa e texto.

Acreditamos que, esse elemento sociotécnico –*link*–, compreendido a partir de nossa proposta, é inserido em uma dinâmica de relações e até mesmo vínculos para com o outro. Conforme Estalella (2005, p. 105) observa:

> A prática cotidiana dos autores de blogs é intensamente hipertextual. Sua escrita é um gênero referencial. Os autores de blogs usam diferentes tipos de referências e hiperlinks com distintas funções como dar crédito as fontes de que obtém a informação, uma forma de reconhecimento ou um mecanismo para manter diálogos deslocalizados[4].

4. No original: "La práctica cotidiana de los autores de blogs es intensamente hipertextual. Su escritura es un género referencial. Los autores de blogs usan diferentes tipos de referencias e hiperenlaces con distintas funciones como dar crédito a las fuentes de las que se obtiene la información, una forma de reconocimiento o un mecanismo para mantener diálogos deslocalizados" (ESTALELLA, 2005, p. 105).

Consequentemente, o ator ao fazer uso dos *links* passa a estabelecer do seu espaço um diálogo deslocalizado com outros atores, ou seja, transcende seu espaço "pessoal" e se insere em uma rede de relações e/ou vínculos. Já para Cavalcante (2010, p. 202), os *links* "[...] promovem a abertura para outros textos, mas nunca qualquer texto". Contudo, para nós os *links* apresentam uma proposta que vai além da ligação de blocos de informações, uma vez que, a partir desse elemento sociotécnico o ator explora outros atores, espaços e conteúdos com as devidas marcações que considera relevantes para apreender e recortar sua realidade.

As práticas exercidas cotidianamente no espaço do *medium* digital atreladas à apropriação e uso de LCRO faz com que o ator teça, em torno do seu espaço, uma rede de significados e relações. Porém, também poderá estar dentro de outras redes de significados e relações construídas por outros atores em torno dele. Pois, como esse tipo de *link* é utilizado para referenciar o outro, logo, por exemplo, ator/*medium* B referenciado no *medium* de um primeiro (ator/*medium* A), logo conecta o ator/*medium* A com ator/*medium* B. Porém, o significado atrelado a essa prática é múltiplo; por exemplo, se os *links* estão em um texto (*links* contextuais) podem estar cumprindo uma função de estratégia. Pois, como descrevemos na tese[5] este tipo de *link* (LCRO) é acionado e articulado com o restante do texto, ou seja, contextualizado ao meu dizer, porém ele também é o dizer do outro retirado em princípio de seu 'espaço' original e rearticulado no meu espaço. Contudo, ao mesmo tempo poderá vir a ser recontextualizado por outrem em seu 'espaço' ou até mesmo pelo primeiro sujeito do qual me apropriei do seu dizer para construir o meu.

Os LCRO ao serem apropriados/utilizados pelo ator tecem redes de conexões, isto é, conectam um *medium* com outro *medium* e ator com outro ator. Entretanto, não só conecta *medium* e ator como também podem conectar seus conteúdos; como por exemplo, ao construírem redes de relações e/ou vínculos a partir do discurso reelaborado por meio do discurso do outro que é aprendido por este ator ou elaborado para inserir o ator/*medium*/conteúdo no seu discurso. Entretanto, junto a isso também há o encaminhamento do enunciatário a outros atores, espaços e textos pré-selecionados.

5. (LASTA, 2015, p. 136).

Por conseguinte, a comunicação organizacional não está somente no formal/oficial, mas também no informal/não oficial. E esses dois ângulos,consequentemente, nos encaminham para a relação do ator com sua fala, pois como afere Peruzzolo (2004), a relação do sujeito com sua fala diz respeito ao exame das relações do sujeito de enunciação com seu discurso e das relações argumentativas entre enunciador e enunciatário, ou seja, do lugar dos sujeitos no discurso.

Nessas relações do sujeito com sua fala (o lugar dos sujeitos) estudamos os recursos estratégicos no modo de dizer para afirmar ou reafirmar o dito como também os efeitos de sentidos produzidos pelo sujeito da enunciação. Destaca-se que, os efeitos de enunciação dizem respeito às projeções do sujeito de enunciação no seu discurso através da modalidade do dizer, operada na pessoa verbal e no tempo, pois estes dois elementos indicam a posição que ele dá para si no discurso. Logo, de acordo com Peruzzolo (2004), há o efeito de enunciação de subjetividade quando o enunciador se coloca perto do dito (efeito de aproximação) e/ou o de objetividade quando este se coloca longe do dito (efeito de afastamento).

A partir destes pressupostos poderemos apreender os fluxos de sentidos postos em circulação, relativos às organizações e não somente das organizações e poderemos propor outras formas/maneiras de pertencer e/ou de relacionar-se com a alteridade. Isto é, propor dinâmicas estratégicas nos ambientes digitais das organizações que reconheçam a alteridade no processo comunicacional.

Metodologia: as dimensões dos processos comunicacionais articuladas às práticas nos blogs corporativos

A metodologia utilizada está fundamentada na pesquisa empírica em comunicação (JOHNSON, 2010), ao considerar a íntima relação entre a teoria e o empírico. Na tese ponderamos três níveis de análise (1º relacional; 2º vinculativo; e 3º crítico-cognitivo) (SODRÉ, 2007) atrelados a três métodos de pesquisa: observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010); método da análise de redes sociais (ARS) (LEMIEUX; OUIMET, 2004; MARTELETO; TOMAÉL, 2005; RECUERO, 2011); e os dois métodos anteriores somados à análise dos enunciados (PERUZZOLO, 2004). Contudo, nos apropriaremos do

resultado dessa intersecção que nos levou para a operacionalização pelo entrecruzamento das três dimensões dos processos comunicacionais articuladas às cinco práticas nos blogs corporativos. Já o campo de estudo é composto pelo espaço on-line de 15 blogs corporativos, que foram selecionados, pois: a) as organizações estavam presentes na listagem da BM&FBOVESPA; b) possuíam blogs corporativos agregados aos seus respectivos portais; c) estes blogs eram oficiais e abertos aos públicos externos a essas organizações; d) estavam sob a responsabilidade dessas organizações; e) estavam atualizados em 2013; f) estavam disponíveis em língua portuguesa (Brasil); e g) estes blogs corporativos se apropriaram/utilizaram LCRO em, pelo menos, um *post* nos meses observados.

Após os citados critérios, delimitamos o corpus, considerando os *posts* com LCRO nesses blogs corporativos do campo de estudo e, *a posteriori*, levamos em consideração também os *posts* dos demais múltiplos atores sociais, nos meses de agosto e outubro de 2013. Foram coletados 783 *posts*, desses 105 correspondiam aos com LCRO e estavam atrelados a 283 *links* dos demais múltiplos atores sociais.

Portanto, consideramos a relação simbiótica entre o ator e o *medium*, pressupondo que o ator se agenciou e se exteriorizou por meio do *medium*, construindo o seu próprio "espaço" de "fala/atuação".

E, a partir dessa construção teórica, propomos três possíveis movimentos entre as dimensões do processo comunicacional:

1) 1º referencial -> 2º inter-referencial: ocorre quando o enunciador se apropria do espaço e/ou texto do outro no seu discurso, para posteriori construir a relação com o outro por meio do LCRO;
2) 2º inter-referencial: ocorre quando o enunciador constrói uma rede a partir do LCRO;
3) 1º referencial -> 2º inter-referencial -> 3º autorreferencial: ocorre quando o enunciador ancora seu discurso no dito de outro a partir da construção da relação com o LCRO para reafirmar sobre si mesmo.

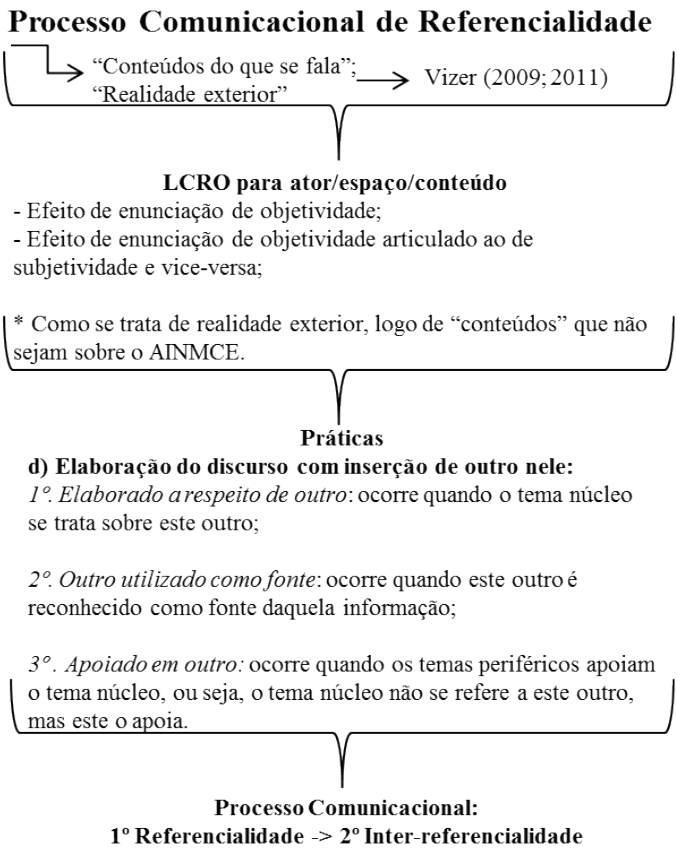
Com cinco possíveis práticas exercidas com os LCRO nos blogs corporativos:

a) inter-relação do *medium* com outro *medium*;
b) inter-relação do ator com outro ator;
c) reelaboração do discurso por meio do discurso de outrem;

d) elaboração do discurso com inserção de outrem nele;
e) encaminhamento do enunciatário para o ator/espaço/conteúdo pré-selecionado.

As dimensões dos processos comunicacionais ao serem articuladas às práticas nos blogs corporativos nos encaminham às dinâmicas atinentes às estratégias comunicacionais nos blogs corporativos. Dessa forma, temos a seguinte arquitetura baseada na figura 1:

Figura 1 - Dimensões dos processos comunicacionais e práticas



Continua [...]

Figura 1 - Dimensões dos processos comunicacionais e práticas

Processo Comunicacional de Inter-referencialidade

"Construção de relações e /ou vínculos" → Vizer (2009; 2011)

LCRO para ator/espaço/conteúdo

- Efeito de enunciação de objetividade;
- Efeito de subjetividade;
- Efeito de enunciação de objetividade articulado ao de subjetividade e vice-versa;

* Como se trata de construção de relações/vínculos, logo do *link* contextualizado ao texto do AINMCE com relação ao outro (ator), seu espaço e/ou conteúdos.

Práticas

a) Inter-relação do *medium* com outro *medium* e b) Inter-relação do ator com outro ator: ocorrem quanto o AINMCE inter-referência outro ator/espaço/conteúdo. Representa a simbiose entre ator e *medium*.

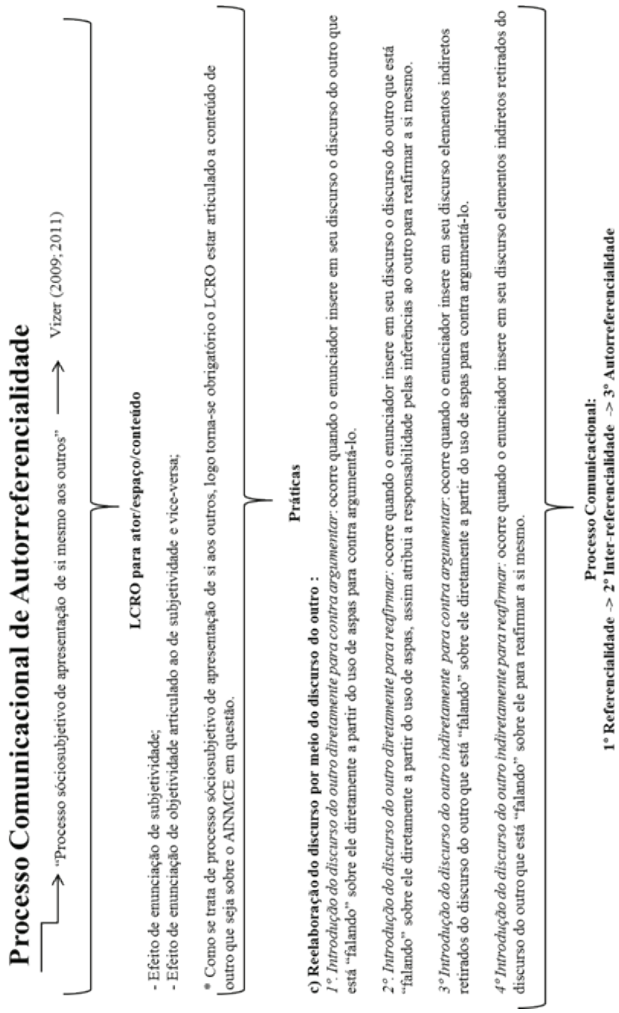
e) Encaminhamento do enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado de forma direta ou indiretamente:
1º. Diretamente: ocorre quando o enunciador incita diretamente o enunciatário a "ir" para outro ator/espaço/conteúdo.

2º Indiretamente: ocorre quando o enunciador não incita o enunciatário a "ir" para outro ator/espaço/conteúdo.

Processo Comunicacional:
2º Inter-referencialidade (imprescindível)

Continua [...]

Figura 1 - Dimensões dos processos comunicacionais e práticas



Fonte: elaborado pela autora [6]

6. Baseado nas: Figura 15 - Dimensão do processo comunicacional de referencialidade e suas práticas; Figura 16 - Dimensão do processo comunicacional de inter-referencialidade e suas práticas; Figura 17 – Dimensão do processo comunicacional de autorreferencialidade e suas práticas (LASTA, 2015, p. 200-2).

Essas dimensões dos processos comunicacionais com seus respectivos movimentos e práticas nos encaminham para o desvelamento das dinâmicas das estratégias comunicacionais a partir de suas identificações nos blogs corporativos. Seu funcionamento se dá por meio: 1º) Identificação dos movimentos possíveis das e entre as dimensões dos processos comunicacionais; 2º) Identificação das práticas exercidas no espaço (*medium*/ blog corporativo), possibilitadas e construídas por meio do programa (*link*) e materializadas textualmente (*link* elemento tecnológico do programa contextualizado com o discurso).

Resultados: as dinâmicas das estratégias comunicacionais dos atores das instituições não midiáticas nos blogs corporativos

Ao aplicarmos o constructo contido na figura 1 nos deparamos com o seguinte cenário: com 9 propostas distintas de interseção entre as três dimensões dos processos comunicacionais; com 14 diferentes cruzamentos entre as cinco possíveis práticas; e a partir do entrecruzamento destas com 29 variadas estratégicas comunicacionais. Contudo, descreveremos somente os dados com maior representatividade percentual de ocorrência.

No gráfico 1 há a representação dos distintos movimentos concernentes às interseções entre as três dimensões dos processos comunicacionais exercidos pelos AINMCE.

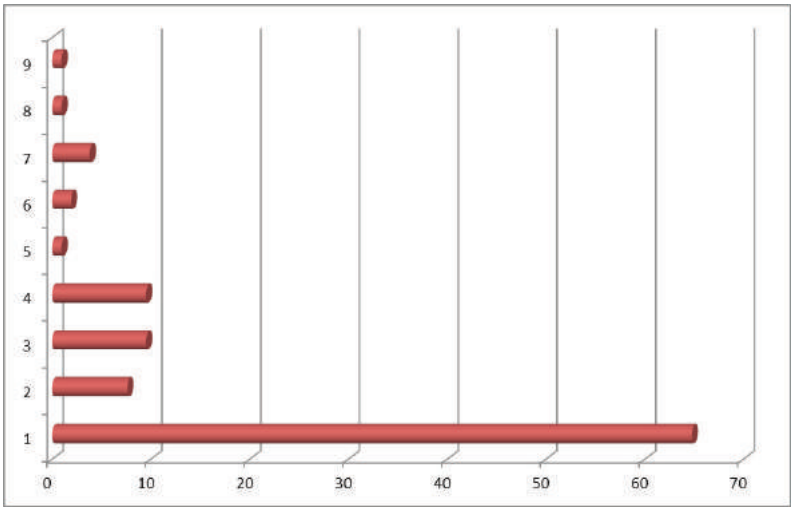


Gráfico 1 –Dimensões dos Processos Comunicacionais
Fonte: Lasta (2015, p. 204)

Os quatro movimentos que se destacaram, ao serem acionados constantemente, apresentam as seguintes propostas:

- O número 1 corresponde ao movimento 1º -> 2º com 64,76% de ocorrência, isto é, enunciador se apropriou do ator, espaço e/ou texto do outro no seu discurso (Processo Comunicacional Referencial), para posteriori construir a relação com o outro através do link contextual de referencia a outrem (Processo Comunicacional Inter-Referencial);

- O número 2 corresponde ao movimento 2º com 7,61%, ou seja, enunciador construiu uma rede através do LCRO (Processo Comunicacional Inter-Referencial);

- O número 3 corresponde ao movimento 1º -> 2º -> 3º com 9,52%, isto é, o enunciador ancorou seu discurso no dito de outro (Processo Comunicacional Referencial),por meio da construção da relação com o LCRO (Processo Comunicacional Inter-Referencial) para contra argumentar ou reafirmar sobre si mesmo (Processo Comunicacional Autorreferencial);

- O número 4 corresponde ao movimento 1º -> 2º + 2º com 9,52%, ou seja, o enunciador se apropriou do ator, espaço e/ou texto do outro no seu discurso (Processo Comunicacional Referencial), para posteriori construir a relação com o outro através do LCRO (Processo Comunicacional Inter-Referencial) somados a outro LCRO que cumpriu função somente de construir outra relação;

No gráfico 2 está a representação das práticas exercidas pelos AINMCE.

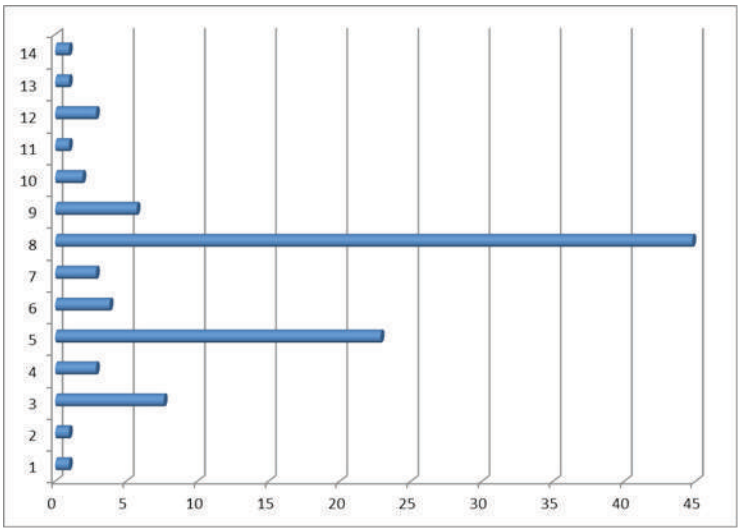


Gráfico 2 –Práticas
Fonte: Lasta (2015, p. 207)

As três práticas que se destacaram ao serem acionadas constantemente possuem as seguintes propostas:

- No número 3 estão as práticas a; b; c (4º); e (2º) com 7,61% que correspondem as ações de: inter-relação do *medium* com outro *medium* (a) e do ator com outro ator (b), conjuntamente com a reelaboração do discurso por meio do discurso do outro (c) através da introdução do discurso do outro indiretamente para se reafirmar (4º) e, encaminhamento do enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

- No número 5 estão as práticas a; b; d (1º); e (2º) com 22,85% que correspondem as ações de: inter-relação do *medium* com outro *medium* (a) e do ator com outro ator (b), conjuntamente com a elaboração do discurso com inserção de outro nele (d) para "versar" a respeito de outro (1º) e, por fim, encaminhamento do enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

- No número 8 estão as práticas a; b; d (3º); e (2º) com 44,76% que correspondem as ações de: inter-relação do *medium* com outro *medium* (a) e do ator com outro ator (b), de modo conjunto com a elaboração do discurso com inserção de outro nele (d) visando o apoio desse outro (3º) e, por fim, encaminhamento do enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

A partir do imbricamento dos dados contidos nos gráficos 1 e 2 analisamos as dinâmicas das estratégias comunicacionais com o gráfico 3, exposto a seguir. Nele são apresentadas as 29 dinâmicas estratégicas comunicacionais diferentes que foram encontradas no *corpus* desta pesquisa. Entretanto, descreveremos as três que se destacaram ao serem acionadas constantemente.

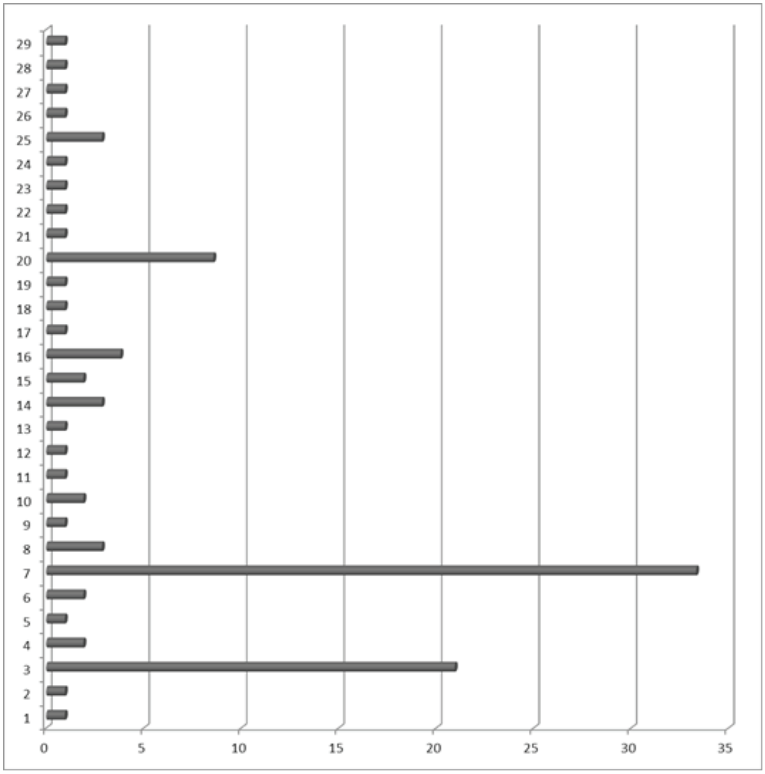


Gráfico 3 – Estratégias Comunicacionais
Fonte: Lasta (2015, p. 210)

A partir do gráfico 3 nos deparamos com a seguinte arquitetura das dinâmicas das estratégias comunicacionais com mais expressividade:

A dinâmica estratégica comunicacional contida no número 3 contém: às estratégias comunicacionais (1º->2º = a; b; d (1º); e (2º)) com 20,95% que correspondem a seguinte dinâmica: enunciador se apropriou do ator, espaço e/ou texto do outro no seu discurso (PCR[7]) para elaborar seu discurso com inserção desse outro nele (d) e assim "versar" a respeito desse outro (1º). Posteriori construiu a relação com o outro através do LCRO (PCIR[8]), isto é, inter-relação do *medium* com outro *medium* (a)

7. Processo comunicacional referencial.

8. Processo comunicacional inter-referencial.

e do ator com outro ator (b); encaminhando o enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

A dinâmica estratégica comunicacional contida no número 7 contém: as estratégias comunicacionais (1º->2º = a; b; d (3º); e (2º)) com 33,33% que correspondem a seguinte dinâmica: enunciador se apropriou do ator, espaço e/ou texto do outro no seu discurso (PCR) para elaborar seu discurso com inserção desse outro nele (d) visando o apoio desse outro (3º). Posteriori construiu a relação com o outro através do LCRO (PCIR), portanto, inter-relação do *medium* com outro *medium* (a) e do ator com outro ator (b); encaminhando o enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

A dinâmica estratégica comunicacional contida no número20 contém:as estratégias comunicacionais (1º->2º->3º = a; b; c (4º); e (2º)) com 8,57% que correspondem a seguinte dinâmica: o enunciador ancorou seu discurso no dito de outro (PCR) para reelaborar seu discurso por meio do discurso do outro (c) através da introdução do discurso do outro indiretamente para se reafirmar (4º). Assim, construiu a relação com o LCRO (PCIR), ou seja, inter-relação do *medium* com outro *medium* (a) e do ator com outro ator (b) para reafirmar sobre si mesmo (PCAR[9]) (c 4º). E, por fim, encaminhou o enunciatário para ator/espaço/conteúdo pré-selecionado (e) de forma indireta (2º);

Essas três dinâmicas com maior proporcionalidade nos conduzem a considerar os protocolos sócio-técnicos-discursivos a partir da posição central que o processo comunicacional de referencialidade adquiriu no estabelecimento das estratégias. Isto é, os discursos foram elaborados e reelaborados através da ação primeira de inserir e ancorar o outro como ator/espaço/conteúdo nos seus discursos. Entretanto, acreditamos que as características relativas ao programa do *medium*/blog influenciam diretamente para que esta dinâmica aconteça, pois o protocolo sócio-técnico-discursivo relativo a este *medium* é de ordem referencial. Mas, ressalvamos que as características do programa dos blogs, mesmo sendo de ordem referencial, não garantem que o processo comunicacional de referencialidade ocorra nestes espaços e, sim que abrem para tal possibilidade.

9. Processo comunicacional autorreferencial.

Conclusão

Considerando os dados empíricos e as dinâmicas contidas nas estratégias comunicacionais, que foram articuladas nos blogs corporativos dos atores das instituições não midiáticas do campo de estudo para com os demais múltiplos atores sociais, ponderamos:

Essas dinâmicas estratégicas comunicacionais identificadas no *corpus* de análise incidem em um protocolo sócio-técnico-discursivo que intersecciona com os efeitos de enunciação de subjetividade e objetividade. Uma vez que, estes AINMCE reconheceram a alteridade no seu discurso; consequentemente, ampliaram para além dos processos comunicacionais centrados no si mesmo das organizações. Pois, além de "falar" sobre si mesmos (efeito de enunciação de subjetividade) também passaram a "falar" do outro e com o outro (efeito de enunciação de objetividade).

Portanto, negociaram os sentidos com os demais múltiplos atores; entretanto, essa conjuntura foi encontrada em 13% dos blogs corporativos das 15 instituições não midiáticas do campo de estudo. Consequentemente, nos permite concluir que no fazer/existir/representar das organizações por e nos *media* digitais por meio do "dizer/publicizar" sócio–técnico–discursivo há ainda uma apropriação em estágio de "timidez", se considerarmos as potencialidades que o fenômeno da midiatização produz.

Referências

CAVALCANTE, Marianne Carvalho Bezerra. Mapeamento e produção de sentido: os links no hipertexto. In: MARCUSCHI, Luiz A; XAVIER, Antonio C (org.). **Hipertexto e gêneros digitais**: novas formas de sentido. São Paulo: Cortez, 2010. p. 198-206.

ESTALELLA, Adolfo. Anatomía de los blogs. La jerarquía de lovisible. **Revista Telos,** Espanha, nº65, 2005.p. 119-26.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador**: questões, metodologias e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

LASTA, Elisangela. **A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiatizada**: mediação estratégica comunicacional nos blogs

corporativos. Tese (Doutorado em Comunicação) - Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

_____; BARICHELLO, Eugenia. Midiatização no contexto organizacional: a mediação estratégica comunicacional por meio do blog corporativo. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone (orgs.). **Comunicação organizacional**: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Fafich/ UFMG, 2015. p. 44-53.

LEMIEUX, Vicent; OUIMET, Mathieu. **Análise estrutural das redes sociais**. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

MARTELETO, Regina Maria; TOMAÉL, Maria Inês. A metodologia de análise de redes sociais (ARS). In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Métodos qualitativos de pesquisa em ciências da informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 81-100.

PERUZZOLO, Adair Caetano. **Elementos da semiótica da comunicação**: quando aprender é fazer. Bauru/SP: EDUSC, 2004.

RECUERO, Raquel. Estudos de Redes Sociais. In: AMARAL, Adriana; FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho**: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. Sobre a episteme comunicacional. **Matrizes**, São Paulo, ECA/ USP, p. 15-26, 2007.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in) visível da vida social**: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. Un modelo tridimensional de lacomunicación. Mediatización y la doble faz de la(s) realidad(es) sociales(es)". **Revista de CienciasSociales y de laComunicación,** Madri, n. 5, p. 3 - 22, 2009.

Negociação entre empregados e organizações nas sociedades em processo de midiatização

Anice Bezri Pennini[1]

Introdução

Em tempos de sociedade midiatizada, em que os discursos e as tecnologias de comunicação integram as tramas nos mais diferentes campos sociais, não nos surpreendemos com a disseminação das informações nas redes sociais da internet e nos aplicativos de celulares. Sabemos ainda que a mesma organização que atua internamente, empreendendo ações de comunicação e relacionamento com seus empregados, também interage com outras instituições, em dinâmicas comunicacionais várias, que buscam seu bom posicionamento no ecossistema político e econômico.

Todas essas relações, contudo, são passíveis de construção de sentidos pelos diversos atores sociais. Embora a construção de sentidos tenha existido desde sempre, a teia de relacionamentos torna-se mais porosa em um contexto de midiatização nas interações, principalmente quando a internet e os *smartphones* tornam-se acessíveis a um número cada vez maior de sujeitos sociais.

---

1. Mestra em Comunicação Social (Puc Minas); Especialista em Marketing (Escola de Economia - FGV); Jornalista (Puc Minas). Vinte anos de experiência em comunicação organizacional, comunicação política, pesquisas de opinião e mercado. anice.academico@gmail.com

No noticiário da mídia brasileira, várias empresas têm sido citadas em coberturas jornalísticas que apuram seus supostos envolvimentos com partidos políticos e ocupantes de cargos públicos. Não raramente, as matérias divulgadas na mídia convencional são disseminadas também nas redes sociais da internet, tornando-se mais ampla a repercussão do noticiário junto à sociedade.

Contudo, o caso específico da empresa JBS, responsável pela marca Friboi, chamou atenção quando empregados e sindicalistas utilizaram as redes da internet e os aplicativos de celulares como forma de resistência. Foi disseminada nas redes sociais uma paródia de um comercial da marca, como forma de exposição de argumentos e de pressão por parte de sindicalistas e empregados da empresa, em momento de negociação com a referida organização. Essa ocorrência dá a ver uma interação que teve como referência um produto da mídia (o comercial da Friboi) e, ao mesmo tempo, tornou-se mais forte pelo poder das redes sociais da internet e dos aplicativos de celulares em promoverem rápida disseminação de informações.

A próxima seção deste artigo discorre sobre os aportes teóricos que serão utilizados na análise do objeto empírico, tendo os processos de interação midiatizada como aspectos centrais nessa discussão. O caso empírico em questão, que envolve a paródia do comercial da Friboi, é relatado na seção subsequente, quando também se faz a análise da ocorrência à luz das teorias relatadas na segunda seção. O artigo é finalizado com reflexões que sugerem provável caminho para as organizações públicas e privadas no relacionamento com seus diversos segmentos de convivência.

Perspectiva interacional e midiatização

Os estudos conhecidos como Interacionismo Simbólico apresentam-se como uma perspectiva teórica radicalmente distinta daquelas que reduzem o fenômeno comunicativo à transmissão e à recepção de mensagens. As origens dessa corrente remetem a George Mead, filósofo e psicólogo social americano, que trabalhou e desenvolveu seus conceitos na Universidade de Chicago, onde lecionou e pesquisou desde os anos 1890 até por volta de 1930. Atualmente, as ideias do Interacionismo Simbólico têm sido apropriadas por estudiosos da Comunicação Social para

pesquisas que envolvem as interações em contextos não presenciais, o que inclui a comunicação mediada por meios massivos de comunicação e por computador.

O legado de Mead é expresso na ideia do ato completo, composto por três categorias de análise: sociedade, *self* e espírito ou mente. A sociedade é percebida como um conjunto de cooperações humanas, em que as pessoas buscam antever as intenções umas das outras. Assim, um indivíduo pode responder ao outro do modo que julga mais apropriado a determinada alteridade, com o uso da linguagem considerada a mais adequada em cada caso. Importante destacar que os símbolos utilizados, para serem compreendidos, devem ser compartilhados pelos indivíduos de uma mesma sociedade. "Na terminologia *meadiana*, um gesto com significado compartilhado é um símbolo significante. Em suma, a sociedade nasce nos símbolos significantes do grupo." (LITTLEJOHN, 1982, p. 70). O *self* se desdobra em duas dimensões: "eu" e "mim". O "eu" é a parte impulsiva, desorganizada e imprevisível da pessoa. O "mim" é composto de padrões organizados e compartilhados com a alteridade. O "mim" teria a percepção do "eu", ou seja, a percepção de como a alteridade o vê. Assim, o "mim" fornece a orientação socialmente aceita aos impulsos do eu-mesmo. Na concepção do Interacionismo Simbólico, o *self* não apenas é uma construção social, mas, também, é o resultado da interação do indivíduo com ele mesmo. É nesse ponto que desponta a terceira categoria das ideias de Mead: a mente ou o espírito, que vem a ser a interação do indivíduo com ele mesmo, em uma dimensão reflexiva.

Entende-se neste artigo, que a comunicação caracteriza-se pela existência de significados distintos e compartilhados em processos de mediação, constituídos por símbolos. Importante sublinhar que uma conversação consciente, no âmbito da interação, não se limita a uma consciência de si mesmo, mas expande-se também para a consciência do significado das atitudes do próprio sujeito no processo de afetar o outro, bem como a modificação de suas próprias atitudes sendo afetadas pela alteridade. Ao fim, essa consciência de afetação do outro pelos gestos significantes, acaba por afetar aquele que os produz e provoca resposta nos dois organismos. O sujeito produtor de estímulos pode, então, controlar seu próprio comportamento, enquanto busca intervir no comportamento do outro. No encadeamento desse raciocínio, tem-se que a significação

de um gesto permite que possibilidades futuras sejam percebidas com antecedência, bem como permite a identificação de alternativas de respostas. Essa natureza ternária do gesto significante marca sua inscrição relacional. "Esta é a comunicação para Mead: a realização de um tipo de gesto, os gestos significantes, que são ao mesmo tempo estímulos e respostas, em um ato marcado pela consciência de dupla afetação." (FRANÇA, 2008, p.80).

Tendo em vista que a interação é mediada por símbolos, importa então, assinalar a relevância do conceito de mediação no âmbito da Comunicação, uma vez que os conceitos de mediação e de interação, embora intrinsecamente entrelaçados, são distintos. A mediação pode ser pensada de forma multifacetada, tanto em termos dos aparatos tecnológicos, como pode ser compreendida pelas noções mais abstratas, que se inserem na ordem das mediações culturais, em suas diversas vertentes, tais como ideias políticas, referências religiosas, identidade étnica, condição socioeconômica etc.

Essas considerações são ainda mais complexificadas, na medida em que se identifica, na contemporaneidade, um processo cada vez mais intenso de midiatização da sociedade, entendida neste artigo como um processo histórico construído pela articulação entre organizações sociais, tecnologias, entre outras instâncias, que tem produzido transformações no modo de presença dos atores sociais, seja nas mais diversas práticas diárias, seja na relação com outros indivíduos e organizações, seja na conformação da cultura de uma dada sociedade.

> A convergência de fatores sócio-tecnológicos, disseminados na sociedade segundo lógicas de ofertas e de usos sociais produziu, sobretudo nas três últimas décadas, profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida, e suas interações. (FAUSTO NETO, 2008, p.92).

Para o autor, já não se trata mais de reconhecer a centralidade dos meios na tarefa de organização de processos interacionais entre os campos sociais, mas de entender que a própria constituição e funcionamento da sociedade estão permeados pela cultura da mídia. Fausto Neto (2009) considera que a midiatização é uma realidade que se expande e se interioriza sobre a própria experiência humana, tendo como referência a lógica midiática.

Não diz respeito somente a uma sociedade que lida com os meios, mas de outra, cujo modo de funcionamento toma como elemento constituinte a própria existência dos meios, o que não se restringe aos veículos de comunicação em si, mas envolve a cultura, lógica e operações midiáticas dos meios. Assim, sob o viés da midiatização, todas as instâncias da vida social passaram a funcionar a partir da lógica midiática, o que não significa a onipotência dessa lógica, uma vez que não se pode desconsiderar a afetação mútua entre vida social e campo das mídias.

Fausto Neto aponta a diferenciação central entre o que ele próprio denomina de "sociedade dos meios" e de "sociedade da midiatização" (2008): na primeira, as mídias estariam a serviço de um processo interacional, mas os diversos campos da vida social tinham certa autonomia em relação às mídias. Já na sociedade da midiatização, "a cultura midiática se converte na referência sobre a qual a estrutura sócio-técnica-discursiva se estabelece, produzindo zonas de afetação em vários níveis da organização e da dinâmica da própria sociedade." (FAUSTO NETO, 2008, p.93). Nessa segunda configuração, as mídias não são "lugar de auxiliaridade", deixando de ser apenas instrumentos a serviço da organização do processo de interação dos demais campos, mas tornam-se engendradoras do modo de ser da própria sociedade e de seus processos e interação.

Enfatizamos que, nesta pesquisa, entendemos os processos de interação midiatizada, aos moldes de Braga (2011), em que interação não se limita à conversação, pois, segundo o autor, "a conversação enfatiza os processos de ida-e-volta, na troca entre interlocutores." (BRAGA, 2011, p. 68). Assim, o termo interação midiatizada afasta-se dos processos comunicacionais como um modelo dialógico, simétrico e recíproco de comunicação. Nesse ponto, cabe salientar a midiatização como processo interacional de referência, isto é, os processos de interação vêm sendo, cada vez mais, perpassados pela mídia – por suas lógicas e produtos midiáticos.

A força da midiatização, portanto, faz emergir outra forma de experiência humana, que tem como referência a existência das mídias. Na visão de Sodré (2002), estaríamos em uma nova forma de vida – o *bios* midiático –, que produz mutações de ordem cultural nos processos e produtos e nas interações entre indivíduos, bem como no funcionamento das organizações sociais.

Nesse contexto, as tecnologias digitais, a disseminação de *smartphones* e o crescente acesso à internet por parte da população brasileira promovem mudanças na comunicação e, por conseguinte, nos processos de formação de opinião. As fontes se multiplicam em um processo em que todos, pelo menos potencialmente, recebem e emitem informação. Tudo o que é publicado pode ser posto em questão, com potência para ser repercutido e reformulado.

Para Castells (2013), a internet e suas plataformas de comunicação digital constituem-se a emergência do que ele denomina autocomunicação de massa. Para ele, é autocomunicação porque: a) a produção de mensagem é decidida de modo autônomo; b) a designação do receptor é autodirecionada; c) a recuperação de mensagens das redes é uma escolha. E é comunicação de massa porque na internet são processadas mensagens de muitos para muitos. Nesse processo de comunicação, o autor destaca a autonomia dos atores sociais. No entendimento de Castells, autonomia refere-se à capacidade de um ator social tornar-se sujeito ao definir sua ação independentemente das instituições da sociedade, segundo seus próprios valores e interesses.

Se partirmos da premissa de que os sujeitos criam significados interagindo com a natureza e com a sociedade em geral, e que a construção de significados na mente das pessoas é uma forma de poder, pois o modo de pensar das pessoas conforma os valores e as normas de uma sociedade, podemos entender a comunicação no centro das disputas em diversas searas. Castells (2013) considera que as relações de poder são constitutivas da sociedade porque aqueles que detêm o poder constroem as instituições de acordo com seus valores e interesses. Mas, o autor assinala que as sociedades "são contraditórias e conflitivas, onde há poder há também contrapoder. [...] A verdadeira configuração do Estado e de outras instituições que regulam a vida das pessoas depende dessa constante interação entre poder e contrapoder." (CASTELLS, 2013, p.10).

Neste artigo, realçamos que foi no sentido de contrapoder à força exercida pelos argumentos de dada organização, que as redes sociais da internet foram apropriadas por trabalhadores e seus representantes, como espaços de ampliação da visibilidade de dissensos e como ferramenta de pressão.

Caso Friboi: relações de poder e contrapoder em interações midiatizadas

A marca Friboi[2], que atua no setor frigorífico, apresenta-se como a maior multinacional brasileira na área de alimentos e como detentora de várias outras marcas, nos cinco continentes. A Friboi é uma empresa do grupo JBS, que, por sua vez, se apresenta em seu *site* na internet como "líder mundial em processamentos de carnes bovina, ovina e de aves, com mais de 200 mil colaboradores ao redor o mundo."

Há alguns anos, a Friboi veicula comerciais na televisão, protagonizados pelo ator Tony Ramos, que é uma figura pública amplamente conhecida no Brasil, por sua atuação em novelas de grande repercussão da Rede Globo, canal de TV que há décadas atinge grande número de lares brasileiros. Um desses comerciais[3], veiculado em 2013, mostra uma senhora falando com o vendedor de um frigorífico, perguntando-lhe se havia "uma alcatra fresquinha". No meio do diálogo entre compradora e vendedor, surge o ator Tony Ramos, que interpela a compradora: "Dona Sueli, não vai perguntar se a carne é Friboi, não?" A senhora replica: "Tem que perguntar?". O ator responde: "Claro que tem. Não pode ter vergonha de perguntar não. A carne não basta ser fresca, tem que ser Friboi, com garantia de origem e controle de qualidade rigoroso." A senhora, então, pergunta ao vendedor do frigorífico se a carne é Friboi, seguindo a recomendação do ator Tony Ramos. E o vendedor diz: "É sim, Dona Sueli, olha aqui". E mostra uma caixa com a marca Friboi. O comercial termina mostrando a logomarca Friboi, com a locução do ator Tony Ramos, que diz: "Peça Friboi, carne confiável tem nome".

Em 2015, a marca Friboi se viu em uma situação inusitada, depois que uma paródia dessa propaganda protagonizada pelo ator Tony Ramos passou a ser veiculada em redes sociais da internet e no aplicativo *whatsapp*. Trata-se de um vídeo[4], em que uma senhora chega ao

---

2. Para encontrar a apresentação no site Friboi, acesse: http://www.friboi.com.br/quemsomos/

3. Para assistir ao comercial, acesse: https://www.youtube.com/watch?v= tWXl2PLbg48

4. Para assistir ao vídeo pelo Youtube, acesse: https://www.youtube.com/watch?v=NRLaais8PtI

açougue, interessada em comprar a carne recomendada por "aquele ator famoso", em referência a Tony Ramos. O vendedor, em expressão séria, pergunta se ela realmente gostaria de comprar o produto, pois a empresa responsável pela carne, segundo o açougueiro, estaria renegociando o plano de saúde dos empregados, que passaria de R$45,00 por dependente para R$104,00. Na paródia, o açougueiro argumenta que, em média, os empregados da empresa recebem R$1.000,00 por mês e aqueles que tiverem três dependentes ficarão praticamente sem salário.

Na sequência, o açougueiro sugere que o valor que a empresa tem que arcar com o plano de saúde dos empregados é muito menor que o montante de doações que a mesma empresa fez para as campanhas políticas brasileiras de 2014, montante esse que seria de mais de R$350 milhões, segundo o vídeo. A senhora, então, desiste de comprar a carne. Ao fim do vídeo, a compradora pergunta como ele, açougueiro, sabia daquelas informações. Ele responde que é porque ele trabalha na Friboi e tem um segundo emprego, no açougue onde eles estavam naquele momento, a fim de complementar a remuneração recebida na Friboi.

O filme é assinado pela Confederação Brasileira Democrática dos Trabalhadores nas Indústrias da Alimentação (Contact), ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), e, pelo fato de o filme ter legenda em inglês, dá margem a interpretações de que os elaboradores do filme visavam atingir não só a opinião pública brasileira, mas também, a opinião de estrangeiros.

As relações em ambiente comunicacional complexo

Diversos *blogs* independentes[5], mas também *sites* da mídia tradicional[6] divulgaram a ocorrência, após o compartilhamento do vídeo nas redes sociais, dando a ver que o processo de visibilidade das conexões entre empresas e políticos foi potencializado pelas redes sociais da internet

5. Exemplo de blog independente que divulgou a paródia: http://www.diariodocentrodomundo.com.br/essencial/funcionarios-da-friboi-fazem-parodia-de-comercial-famoso-para-denunciar-exploracao/

6. Exemplo de site da mídia tradicional: http://extra.globo.com/noticias/economia/entidade-ligada-cut-cria-propaganda-para-constranger-jbs-friboi-16405307.html

que, nesse caso, chegaram a pautar algumas mídias de referência. Percebeu-se, pois, um processo em que um produto midiático, que circulou em determinada mídia (*whatsapp*, redes sociais da internet) constituiu-se matéria apropriada por *sites* e *blogs* diversos.

Por outra via, cabe analisar que o vídeo teve seu efeito potencializado por parodiar um comercial bastante veiculado na TV e estrelado por ator que há décadas marca presença nas mídias de referência no Brasil, especialmente em novelas da Rede Globo, que têm grande penetração na sociedade brasileira. Um produto de canal de TV, portanto, foi a referência para a elaboração do vídeo do sindicato, em um processo de escolha em que o idealizador desse vídeo percebeu que a linguagem do comercial seria de amplo conhecimento da sociedade, e, em especial, do segmento de empregados da indústria frigorífica. Se não houvesse o pressuposto de que o comercial seria de amplo conhecimento da sociedade e também dos próprios empregados da Friboi, provavelmente, ele não teria sido escolhido, pois os símbolos acionados no discurso do vídeo não fariam sentido no âmbito de uma paródia.

Cabe analisar também que, a pressuposição de sensibilizar a Friboi com os argumentos acerca das doações para campanhas eleitorais, por sua vez, influenciou as próprias escolhas de roteiro, linguagem e discurso utilizados no vídeo, em um processo de interação em que o sujeito elaborador do vídeo afetou não somente a organização, como também a si mesmo na elaboração do roteiro.

O caso em questão mostra ser também um exemplo de apropriação e ressignificação de produtos midiáticos diversos, processo esse recorrente em sociedades midiatizadas. Um produto das mídias de referência (o comercial de TV da Friboi) foi utilizado como base material para um vídeo de comunicação interna (entre sindicalistas e empregados; entre os próprios empregados e entre estes e a empresa), mas que atingiu diversos outros segmentos da sociedade. Ao mesmo tempo, o argumento central utilizado no vídeo foram as doações a campanhas políticas, tema esse que tem frequentado os noticiários brasileiros tanto da internet, como dos meios tradicionais, como TV, impressos e rádios. As notícias sobre as relações entre política e organizações empresariais, portanto, foram apropriadas pelos elaboradores do vídeo com outro enquadramento. Cabe realçar ainda, a instância da mediação realizada pelas condições

socioeconômicas que caracterizam o cotidiano dos empregados do frigorífico e que foram utilizadas como argumento no vídeo.

Foi nessa imbricação entre comercial e notícias veiculadas na mídia, negociação de condições de trabalho e vídeo compartilhado em redes sociais da internet, que se observou como as dinâmicas de comunicação contemporâneas afetam e são afetadas pela complexa trama social e política. A disseminação das interações sociais observadas foi potencializada pelas novas tecnologias de informação e comunicação.

Conclusões

Enfatizamos, em consonância com vários autores do campo da Comunicação (SODRÉ, 2002; BRAGA, 2006), que as relações sociais e os processos de produção simbólica se ancoram, em grande parte, nos estímulos advindos dos dispositivos sociotécnicos midiáticos, fazendo com que a mediação dessa instância ganhe uma importância crescente na vida social. Com tal consideração, não se quer apontar o desaparecimento das múltiplas instâncias de mediação, constituídas nas interações comunicativas com outras instituições (escola, religião, família etc.), mas sim, enfatizar que, na produção de sentidos, os processos que se dão nas interações midiatizadas demonstram assumir um peso privilegiado.

Segundo Esteves (2012, p.219), neste cenário de novas tecnologias da informação e da comunicação "cabe às organizações sociais de um modo geral reequacionarem, profundamente, as questões de cidadania no âmbito do seu funcionamento – e, muito em especial, no quadro de suas práticas e de seus processos comunicacionais". As narrativas contemporâneas que envolvem a comunicação no contexto organizacional, cada vez mais, produzirão interações, como também serão produto de outras interações que se dão nas redes sociais da internet, em processos complexos, em que a comunicação expõe as decisões das organizações em diversas searas, conformando um quadro que, possivelmente, demandará mais ponderação das organizações em suas relações com os diversos públicos e em suas ações de comunicação.

Referências

BRAGA, José Luiz (2006). **A sociedade enfrenta sua mídia:** dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus.

BRAGA, José Luiz (2011). Constituição do Campo da Comunicação. **Revista Verso e Reverso**, v. XXV, n. 58, pp. 62-77.

CASTELLS, Manuel (2013). Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet.Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

ESTEVES, João Pissarra (2012). Opinião pública e mídias sociais: deliberação nas novas redes de comunicação e interação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, pp.219-244.

FAUSTO NETO, Antonio (2008). Fragmentos de uma "analítica" da midiatização**. Revista Matrizes**, no 2, pp. 89-105.

FAUSTO NETO, Antonio (2009). Epistemologia do ziguezague. **Primeiro Seminário de epistemologia e pesquisa em comunicação**, Unisinos, pp. 79-93.

FRANÇA, Vera V (2008). Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H.Mead. In: PRIMO, Alex et al (Orgs.) **Comunicação e Interações**. Livro da Compós. Porto Alegre: Sulina, pp.71-91.

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

SODRÉ, Muniz (2002). **Antropológica do espelho*:* uma teoria da comunicação linear e em rede.** Petrópolis (RJ): Vozes.

Universidades Federais no contexto da midiatização: estratégias de produção de conteúdo nas redes sociais virtuais[1]

Pedro Augusto Farnese de Lima[2]

Introdução

As tecnologias da informação estão cada vez mais incorporadas no cotidiano do cidadão e, na perspectiva comunicacional, implica em um acesso facilitado à informação e a produção de conteúdo sobre aquilo que se vê, pensa e opina. As relações entre pessoas e com as diversas organizações também são influenciadas, pois essa "potencialidade" do público de ofertar sentidos implica em um comportamento mais atento sobre o que está sendo dito e o que isso pode gerar quando se pensa em reputação.

Com a criação de novas ferramentas e funcionalidades de serviços e produtos que promovem a interação, as estratégias de difusão das informações ganham ainda mais força e promovem mudanças do *modus operandi* das organizações que buscam se adequar ao novo cenário, mais rápido, exigente e de fácil comunicação. Neste contexto, então, estão pre-

1. Artigo apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Metodologia da Pesquisa em Comunicação do programa de pós-graduação em Comunicação da UFJF.

2. Jornalista e mestrando do PPGCOM/UFJF.

sentes as comunidades sociais virtuais que proporcionam a seus usuários não apenas receberem informações, mas, efetivamente, participarem de discussões, expressarem opiniões, divulgarem informações, enfim, interagirem com outros usuários.

Essa nova realidade exige das organizações um planejamento bem articulado, pois ao mesmo tempo em que as redes sociais implicam em benefícios para a visibilidade, pode se transformar em uma verdadeira "dor de cabeça", trazendo consequências incalculáveis para a reputação. De acordo com André Lemos (2012), as organizações contemporâneas, as novas mídias, as redes sociais e a comunicação global são um *pharmaco*, ao mesmo tempo veneno e remédio.

> Elas servem tanto para potencializar e estabilizar as redes e os fluxos comunicacionais, aumentando sua coerência interna e ampliando a eficácia de sua ação externa, como também para fomentar controvérsias, revelar inconsistências e visualizar problemas. Isso pode levar, por um lado, a um novo arranjo organizacional, com inovação e fortalecimento (criação de uma nova organização, diferente ou maior do que a anterior), ou, por outro, à desestabilização e morte. (Lemos, 2012, p.13).

Na tentativa de constatar como as organizações estão se adaptando a essa realidade, na adoção de estratégias de produção de conteúdo, recorremos a uma análise das postagens nas páginas oficiais no *Facebook* de cinco instituições federais de ensino: as Universidades Federais de Minas Gerais (UFMG), de Juiz de Fora (UFJF), de Viçosa (UFV), de São João del-Rei (UFSJ); e o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Juiz de Fora (IF Sudeste MG-JF).

Nossa hipótese é a de que predominam nas redes sociais virtuais a réplica de conteúdos já inseridos em outros veículos institucionais e que não há ainda uma preocupação em se estabelecer um formato que seja adequado ao meio. O objetivo deste estudo foi comparar as informações de cada uma dessas organizações, identificar a natureza deste conteúdo e o formato dessas postagens e, dessa forma, estabelecer e correlacionar as táticas para atrair seus públicos e buscar novas audiências, além de estabelecer padrões de linguagens e conteúdo.

A sociedade midiatizada

Para Henry Jenkins (2016), vivemos em uma sociedade cada vez mais mediada e participativa, graças às estratégias da Web 2.0 que visam conter e mercantilizar o desejo do público de ter mais voz nas decisões que impactam a produção de mídia e circulação. "Se a nossa sociedade é mediada, é por causa da convergência e da conexão, porque todos os aspectos das nossas vidas são tocados pela mídia e porque mais e mais de nós temos a capacidade de comunicar nossas ideias por meio de múltiplos canais de mídia".(JENKINS, 2016, p.216).

A mediatização da sociedade, na visão de Stig Hjarvard, é o processo pelo qual relações humanas e práticas sociais se articulam com as mídias, tornando-se parte das atividades rotineiras. "A sociedade contemporânea está permeada pela mídia de tal maneira que ela não pode mais ser considerada como algo separado das instituições culturais e sociais" (HJARVARD, 2012, p.54). De acordo com Luís Mauro Sá Martino (2015), Hjarvard foi um dos primeiros autores a sistematizar essa dependência da lógica midiática, na medida em que elas estão cada vez mais integradas nas operações sociais.

Essas reflexões trouxeram imbricações importantes no campo da comunicação. Na visão de Jenkins, é preciso estar atento a essa tendência, pois acontecem de forma dinâmica, exigindo ferramentas mais sofisticadas de análise.

> (...) tornou-se muito mais difícil fazer distinções clássicas entre comunicações interpessoais, organizacionais e de massa, por exemplo, em um momento em que a mídia social e os grandes meios de transmissão se conectam de forma cada vez mais complexa e o conteúdo pode fluir de uma rede hiperpessoal para um fórum maior com apenas um clique no mouse. Por outro lado, torna-se cada vez mais claro que todos os eventos são eventos de mídia, na medida em que o que importa tem tanto a ver com a forma como eles são cobertos e a maneira como impactam os fluxos discursivos, quanto com o que 'realmente acontece' no mundo real. Cada evento tem o potencial de ser absorvido em múltiplas conversas, sendo reenquadrado e ao mesmo tempo reembalado e recirculado, redefinido conforme se transforma em um meme, por um lado, ou traduzido em conteúdo a ser difundido, por outro. (JENKINS, 2016, p.216)

Remediação e convergência digital

A produção de conteúdo é uma estratégia cada vez mais adotada pelas organizações com o objetivo de disseminar informação relevante para atrair, cativar e reter clientes. Lee Odden, autor consagrado de livros sobre *marketing* digital, modifica de forma emblemática a famosa frase de Biil Gates – "o conteúdo é o rei" para "o conteúdo não é o rei, é o reino".

E se o público é o foco das organizações, é preciso ir onde ele está. A Pesquisa Brasileira de Mídia (SECOM, 2015), divulgada em 2015, revelou que praticamente a metade da população, 48%, usa internet. O percentual de pessoas que a utilizam todos dos dias cresceu de 26% em 2014 para 37% ano passado. O hábito de uso também é mais intenso do que o obtido anteriormente. Os usuários das novas mídias ficam conectados, em média, 4h59 por dia durante a semana e 4h24 nos finais de semana – na pesquisa anterior, os números eram 3h39 e 3h43 –, valores superiores aos obtidos pela televisão.

Os números mostram que navegando na Internet, as ações envolvem interagir e consumir informações: visitar sites, ler *blogs*, navegar na *Wikipedia*, assistir vídeos no *YouTube*, interagir no *Facebook*, ver fotos no *Instagram*, ler notícias, baixar *e-books*, jogar, tudo isso é conteúdo consumido diariamente em dispositivos moveis e/ou fixos. A integração entre a vida *online* e *offline* de modo complementar, integrado e sinergético pode auxiliar a impactar o público-alvo pretendido para uma organização.

Neste contexto, o que o ocorre, então, é uma convergência midiática que, segundo Jenkins (2008), é a ideia de que todas as principais organizações estão de alguma forma convergindo para a Internet e neste ciberespaço encontram um público diferente, com comportamentos diferentes. Os internautas produzem, consomem, comentam e argumentam sobre as informações em tempo real. A convergência midiática vem mudando a forma de relação entre os indivíduos e as organizações, uma vez que as contribuições e *feedbacks* do público demandam que produtores levem em consideração as opiniões e conversações em rede.

Atentas a essa realidade, ter um *website* na internet onde estão dispostas todas as informações sobre a organização, com o objetivo de alavancar a imagem, fidelizar o público e garantir maior visibilidade já é uma prática comum e qualquer organização que não esteja afinada

com essa tendência provavelmente não terá sucesso em seus objetivos. Uma página na internet significa o cartão de visita da organização, já que é neste ciberespaço que as pessoas buscam informações atualmente. Essa constatação está referendada na pesquisa *Digital News Report 2016* elaborada pelo *Reuters Institute for the Study of Journalism,* em parceria com a *University of Oxford*. No estudo, o Brasil e República Checa ocupam a segunda posição, entre 26 países analisados na América, Europa e Ásia, com 91% dos entrevistados que apontaram preferência pelo consumo de informações *on line*. No caso brasileiro, esses números tiveram um avanço considerável, tendo subido 25 pontos percentuais em apenas quatro anos. A Grécia foi o país que apresentou essa tendência mais acentuada, com 96% das pessoas pesquisadas.

A pesquisa revela, também, que a maior parte deste consumo de informações não vem apenas de navegações aleatórias na internet e, sim, das redes sociais virtuais. O *Facebook* é a rede social em que maior parte das pessoas busca notícias (69%), com o *Whatsapp* em segundo (39%) e o *YouTube* logo atrás, com 37%.

Mesmo com o alerta dos números e das orientações dos estudiosos de marketing digital em elaborar um conteúdo específico para cada mídia emergente, muitas organizações ainda se valem da remediação para difundir suas informações. Como explica Bolter e Grusin (2000), isso acontece quando elementos característicos de uma mídia se articulam em outra.

Segundo os autores, as mídias digitais têm grande capacidade de "remediar" praticamente todos os elementos de mídias anteriores, transformando igualmente a experiência que se tem desses veículos a partir de um duplo processo de aproximação e distanciamento. Esse comportamento está na possibilidade de aglutinar imagens, fotos, vídeos, textos, sons e outras linguagens em outra mídia, sendo uma representação da representação, o que justifica o conceito de "remediação". Isso significa, na prática, que as organizações, ao invés de criarem conteúdos próprios para as redes sociais virtuais, apenas reproduzem nelas o que está inserido em seus *websites*.

Segundo Canavilhas (2012), com a possibilidade de todos os meios migrarem para o ambiente digital, a tendência era uma convergência de conteúdos e aparecimento de uma nova linguagem. Mas o que se verifica

atualmente é o que Salaverría (2010, p. 39) chama "*confluencia de contenidos*", ou seja, os grupos que integram as organizações transportam para as versões digitais os conteúdos de todos os seus meios criando uma sensação de multimedialidade que não é mais do que uma oferta tripla da mesma informação. Usando a classificação de Salaverría (*apud* Canavilhas 2012), a "convergência de conteúdos" (multimedialidade) está muito atrasada em relação à maturidade já atingida pelas convergências tecnológica (multiplataforma), empresarial (concentração) e profissional (polivalência).

> A atual multimedialidade por acumulação é uma mera remediação e não pode ser vista como um fenômeno de convergência de conteúdos: defendemos que isso apenas acontece quando é utilizada uma linguagem própria com características únicas e diferenciadoras em relação aos restantes meios.(CANAVILHAS, 2012, p. 17).

Torna-se, a partir dessas constatações, um desafio gerir os ativos intelectuais no âmbito das instituições para alcançar vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de produtos e serviços mais inteligentes e adequados. De acordo com Antonello (2004, p.19) é necessária uma gestão do conhecimento nas organizações frente a essa realidade que se apresenta para "aumentar a sua habilidade de procurar, codificar, distribuir e interpretar a informação externa, o que é chamado de capacidade de absorção da organização". Quanto mais plataformas diferentes surgem, mais se torna necessário para as organizações disporem de equipes multidisciplinares e até a necessidade de contratação de mais pessoas qualificadas no assunto demandando a produção de conteúdo específico para cada uma delas.

Corpus de análise e metodologia

A pesquisa teve como pressuposto verificar as estratégias de produção de conteúdo adotadas pelas organizações na utilização das redes sociais virtuais, que se tornaram meios de comunicação cada vez mais inseridos no cotidiano das pessoas. Decidimos por tomar como *corpus* de análise as instituições públicas federais de ensino que, ao longo da última década,

apresentaram uma expressiva expansão em todo o Brasil que, segundo Censo da Educação Superior (INEP, 2015), disponibilizam quase oito milhões de vagas em seus processos seletivos por ano.

A escolha das instituições a serem estudadas se deu a partir de um critério geográfico. Optamos por analisar as que estão situadas em Minas Gerais, estado que abriga o maior número de órgãos de ensino federal (REDE FEDERAL, 2015). Concentramos a nossa atenção naquelas localizadas na região da Zona da Mata e Campos das Vertentes: as Universidades Federais de Juiz de Fora (UFJF), São João del-Rei (UFSJ), Viçosa (UFV) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Campus Juiz de Fora (IF Sudeste MG-JF). A título de enriquecimento da pesquisa, optamos por incluir, também, a Universidade Federal de Minas Gerais, por ser a maior instituição pública mineira.

Dentre as inúmeras redes sociais virtuais que se encontram à disposição do público, o *Facebook* foi determinado por ser a mídia que possui maior número de contas ativas no Brasil, conforme pesquisa divulgada pela *Digital News Report 2016*. A utilização contínua dessa rede social para diversos fins foi outro ponto que nos levou a analisar as *fanpages*, além de permitir uma interação social com o público e estimular trocas comunicativas e replicação de postagens.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de observação empírica e o levantamento de dados ocorreu entre os dias 01 e 15 de julho de 2016. O período se justifica pelo fato de não haver nenhum acontecimento que pudesse modificar o fluxo de informação. Recorremos à metodologia de análise de conteúdo híbrida (BAUER, 2008), com a construção de um conteúdo quantitativo e qualitativo para verificar quais são as formas de produção de conteúdo, o formato das postagens e a frequência na alimentação das *fanpages*.

Cabe ressaltar que os objetivos dessa pesquisa não estão relacionados em avaliar a qualidade de ensino, pesquisa e extensão das organizações, tampouco atribuir categorias qualitativas no que se refere a sua relevância social. Salientamos que nosso foco está na forma de produção de conteúdo. Dessa maneira, ao analisarmos as postagens de cada uma das instituições, categorizamos os conteúdos da seguinte maneira:

- **Conteúdo remediado**: informações que são compartilhadas no *Facebook* através de *link* e que se referem a outro veículo de comunicação produzido pela própria instituição (website ou outras redes sociais virtuais);
- **Conteúdo exclusivo**: postagem produzida exclusivamente para o *Facebook*;
- **Curadoria de Conteúdo**: Replicar conteúdo de terceiros, citando a fonte e o link para o site de onde o conteúdo foi reproduzido;
- **Conteúdo colaborativo**: postagens feitas a partir de informações (fotos, vídeos ou dados) enviadas pelo público que curte a *fanpage*;
- **Vídeos**: produção de vídeos exclusivamente para alimentar as postagens no *Facebook*;
- **Fotos**: Compartilhamento de fotos de eventos gerais, cobertura jornalística ou da memória organizacional.

A Universidade Federal de Minas Gerais

No dia do levantamento de dados para essa pesquisa (01 jul. 2016), a *fanpage* no *Facebook* possuía um total de 116.835 seguidores. No período em análise, foram postadas 31 mensagens, uma média de duas publicações diárias. Cabe ressaltar que todos os dias a página foi alimentada, inclusive nos fins de semana. O formato das postagens não seguiu um padrão. A maioria apresentava uma chamada, sendo umas com foto *link* (remediando para algum *website*), outras apenas fotos. Algumas publicações contavam apenas com uma foto *link* com um título. (Figura 1).

Figura 1: Formas de apresentação das postagens da UFMG. Fonte: Fanpage UFMG

Com relação à forma de produção das publicações, a maioria (61%) está relacionada a conteúdo remediado, como pode ser verificado na tabela abaixo:

Porcentagem	Número de postagens	Forma de conteúdo
61%	19	Conteúdo remediado
16%	5	Curadoria de Conteúdo
23%	7	Vídeo

Tabela 1: Natureza dos conteúdos das postagens na fanpage da UFMG.
Fonte: elaboração do autor

Vale destacar que no quesito "Curadoria de Conteúdo" todas as postagens referem-se a alguma pesquisa desenvolvida por membros da comunidade acadêmica da UFMG e que tiveram destaque em outras mídias. Nota-se, ainda, que a universidade não produziu conteúdo exclusivo para a página e não contou com postagens colaborativas.

A Universidade Federal de Juiz de Fora

No início do levantamento para esta pesquisa, a *fanpage* contava com 48. 610 seguidores. Registramos 39 postagens, uma média de 2,6 por dia, porém, em apenas um dia (02 jul de 2016) não foi constatada nenhuma publicação.

Todas as mensagens apresentavam uma chamada, mas nem todas contavam com o apoio de um foto *link* com título contendo informações adicionais. Em uma postagem, verificamos a ocorrência de um *gift* (imagem com movimento). (Figura 2).

Figura 2: Formas de apresentação das postagens da UFJF. Fonte: Fanpage UFJF

O conteúdo de remediação apresentou uma maior incidência no quantitativo de postagens. Mesmo em número reduzido, percebe-se, também, o incentivo à participação dos curtidores na página com o envio de fotos ou vídeos que retratem a rotina da Universidade. Já a curadoria de conteúdo refere-se a assuntos ligados ao universo acadêmico, não necessariamente de pesquisas realizadas na UFJF. (Tabela 2)

Porcentagem	Número de postagens	Forma de conteúdo
72%	28	Conteúdo remediado
13%	5	Vídeo
7%	3	Curadoria de Conteúdo
5%	2	Conteúdo colaborativo
2%	1	Fotos

Tabela 2: Natureza dos conteúdos das postagens na *fanpage* da UFJF.
Fonte: elaboração do autor

A Universidade Federal de Viçosa

No dia 01 de julho de 2016, sua *fanpage* no *Facebook* apresentava 24.733 curtidores. Durante nosso estudo, foram notificadas 18 publicações, uma média diária de 1,2 postagens, mas o fluxo de informações não apresentou um período cristalizado, ou seja, em cinco dias, especificamente nos fins de semana, a página não apresentou nenhuma atualização.

Em comum no formato das postagens foi o texto introdutório que fornece um panorama geral do assunto a ser tratado. Anexados a esta chamada, verificamos *links* que remediavam para o site institucional, porém algumas sem fotos e outras com imagens em destaque. (Figura 3)

Figura 3: Formas de apresentação das postagens da UFV. Fonte: Fanpage UFV

A predominância de informações na *fanpage* é de remediação. Mas vale destacar que nas postagens foram observadas a presença de conteúdo exclusivo e participativo. (Tabela 3).

Porcentagem	Número de postagens	Forma de conteúdo
83%	15	Conteúdo remediado
5,6%	1	Vídeo
5,6%	1	Conteúdo Exclusivo
5,6%	1	Conteúdo Colaborativo

Tabela 3: Natureza dos conteúdos das postagens na *fanpage* da UFV.
Fonte: elaboração do autor

A Universidade Federal de São João del-Rei

A página oficial no *Facebook* registrava, em 01 de julho de 2016, 10.940 seguidores. No período em análise, foram realizadas 22 postagens, uma média diária de 1,4. Detectamos que em apenas um dia (10 jul 2016) não houve atualização na página. Sobre o formato das publicações, todos os posts apresentavam uma chamada introdutória, sendo inserida uma arte relacionada ao assunto tratado ou um *gift*. Os links de remediação foram inseridos de forma encurtada. (Figura 4)

Figura 4: Formas de apresentação das postagens da UFSJ. Fonte: Fanpage UFSJ

Com relação à forma de produção de conteúdo, vigoraram as postagens de remediação. Porém, podemos destacar uma preocupação da universidade em produzir artes específicas para todas as postagens de conteúdo remediado no *Facebook*, como forma de ilustrar as postagens, seja em forma de fotografias ou *gifts*. A interação com os curtidores também pode ser destacada. Percebe-se que já há uma cultura na dinâmica da página em publicar *clips* musicais sugeridos pelo público, com uma mensagem de otimismo ou uma pequena biografia do artista. (tabela 4)

Porcentagem	Número de postagens	Forma de conteúdo
73%	16	Conteúdo remediado
18%	4	Conteúdo Colaborativo
4,5%	1	Vídeo
4,5%	1	Curadoria de Conteúdo

Tabela 4: Natureza dos conteúdos das postagens na *fanpage* da UFSJ.
Fonte: elaboração do autor

O IF Sudeste MG - Campus Juiz de Fora

No dia 01 de julho de 2016, a página oficial no *Facebook* registrava 4.838 curtidas. Foram registradas 28 atualizações no período analisado (média de 1,86/dia), mas nos fins de semana não houve publicações. As postagens apresentaram um formato uniforme, com texto introdutório e uma foto ou arte produzida. Os *links* dos conteúdos remediados não eram reduzidos, sendo apresentados em sua versão original. (Figura 5)

Figura 5: Formas de apresentação das postagens do IF Sudeste MG-JF.
Fonte: Fanpage IF Sudeste MG-JF

Com relação à produção de conteúdo, a análise dos dados revela que há uma preocupação em se produzir postagens exclusivas. Foram criadas editorias com temáticas diversas que utilizam os alunos como personagens. Pode-se concluir que a estratégia do Campus Juiz de Fora é trabalhar a identificação do estudante com a instituição, em uma relação de pertencimento. (Tabela 5)

Porcentagem	Número de postagens	Forma de conteúdo
54%	15	Conteúdo exclusivo
25%	7	Conteúdo Remediado
11%	3	Vídeo
7%	2	Curadoria de Conteúdo
3%	1	Fotos

Tabela 5: Natureza dos conteúdos das postagens na *fanpage* do IF Sudeste MG-JF.
Fonte: elaboração do autor

Análise dos dados

Nos 15 dias de investigação nas páginas das cinco instituições, foram apuradas 138 postagens que apresentaram diversos formatos e natureza na produção de conteúdo. Prevaleceu a remediação na difusão das informações, o que pôde ser constatado em 95 publicações (69%). Esses números revelam que as estratégias estão intimamente relacionadas àquilo que as universidades publicam em seus *websites*, não apresentando uma política de comunicação específica para o meio. Constatamos, apenas, uma readequação em algumas chamadas, o que pode trazer um ar de novidade ao que está sendo postado. Outro ponto evidenciado que traz um "frescor" para as postagens remediadas é a produção de uma arte com um título atraente e a inserção de *gifts* animados para atrair a atenção do internauta.

Percebemos que essas linguagens não tiveram uma unidade, pois a cada postagem um formato diferente era evidenciado. Acreditamos ser necessário o estabelecimento de um padrão para que o processo de identificação com a página seja alcançado e que o público possa reconhecer uma tendência de linguagem, o que pode gerar percepções positivas para as instituições, se mostrando planejada e organizada.

Outro ponto a ser destacado é a falta de interação com os internautas. Foram poucas as postagens que tiveram como natureza o conteúdo colaborativo. A UFSJ foi a que mais apresentou postagens nas quais a fonte era algum curtidor da página. O baixo índice de colaboração talvez pode ser explicado pelo fato de não haver incentivo por parte das instituições em contar com essa participação. Tal situação, no nosso entendimento, deve ser revista pelas instituições, já que vivemos em uma realidade na qual as tecnologias de comunicação digital provocam mudanças consideráveis numa perspectiva relacional entre pessoas e organizações. Quaisquer estratégias que se deseja exitosa, não pode perder isso de vista.

Deve-se ter muito cuidado quando se for utilizar uma informação de terceiros, o que classificamos aqui como "Curadoria de Conteúdo". É preciso ter ética, sempre citando a fonte, e no caso da internet, colocar o *link* para o site de onde o conteúdo foi reproduzido. As instituições aqui analisadas seguiram essa premissa. Mas não basta replicar

quaisquer assuntos. É necessário que haja interesse para o público. A UFMG utilizou esse recurso para difundir informações de suas pesquisas que estavam sendo publicadas por outros órgãos. A UFJF, UFSJ e o IF Sudeste MG-JF divulgaram informações pertinentes as suas respectivas comunidades acadêmicas como, por exemplo, a postagem que foi divulgada pela Federal de Juiz de Fora no dia 03 de julho de 2016 com o título "Ferramenta edita textos dentro das normas da ABNT". A UFV não apresentou postagens nessa categoria.

Diferente das Universidades que apresentaram a maioria das postagens com remediação, o IFSudesteMG-JF teve como foco o Conteúdo Exclusivo. Como estratégia, foram criadas editorias, explorando todo o potencial da comunidade acadêmica, usando os estudantes como sua principal matéria prima. Essa tendência nos parece interessante, uma vez que se cria uma identidade e os personagens foco das editorias tornam-se multiplicadores da imagem da instituição, já que seus seguidores também terão acesso a essa postagem e isso pode gerar um aumento significativo no número de seguidores da página.

A categoria fotos foi pouco explorada pelas instituições em análise. Apenas a UFJF e o IF Sudeste MG-JF utilizaram esse recurso como forma de disponibilizar ao público um álbum de imagens de eventos realizados. Também a produção de vídeos se mostrou tímida no quantitativo de produções das instituições analisadas. Todas apresentaram um produto audiovisual, (UFJF, UFSJ e UFV, uma cada; IF Sudeste-JF três; e UFMG sete). Com a melhoria da banda larga e a adoção do 3G/4G, assistir vídeos rapidamente se tornou uma prática cotidiana nas redes sociais. E isso pode ser creditada ao desenvolvimento da técnica *Streaming*, na qual o vídeo é enviado na sua forma comprimida, sendo visualizado quase em tempo real, sem necessidade de baixar o arquivo ou esperar pelo carregamento do conteúdo.

Considerações Finais

É certo que as universidades públicas não precisam conquistar adesão das pessoas como meio de sobrevivência para se manterem ativas. É certo, também, que o fato de serem federais já prescinde um valor agregado.

Mas em um ambiente tecnológico, é preciso que essas organizações saiam da zona de conforto do financiamento federal e se tornem abertas ao público. Se essas instituições são um celeiro de produção de conhecimento, porquê não difundir toda essa informação? E se as redes sociais virtuais vêm apresentando uma audiência cada vez mais crescente, são nesses locais que devem ser concentradas essas estratégias.

Produzir conteúdo nunca esteve tão acessível e ao mesmo tempo tão complexo. Cada vez mais nos informamos por meio das mídias sociais, através do comentário de amigos e compartilhamento de conteúdo. A proposta de que um dos mais acessados sites de rede sociais, o *Facebook*, seja incorporado como ambiente de interação e comunicação das organizações se dá por sua arquitetura atraente, com ferramentas que permitem desenvolver diversas atividades e instigam a participação, protagonismo, colaboração e horizontalização das relações entre os mais diversos públicos. Nesse sentido, o foco na produção de conteúdo tem como objetivo disseminar informação relevante para atrair, cativar e conquistar novos públicos. Esse direcionamento estratégico das organizações pode gerar uma relação de confiança que impulsiona a imagem institucional e traz credibilidade.

Estar nas redes exige transparência, relacionamento e conteúdo. Tal responsabilidade requer das instituições profissionalismo e adoção de estratégias claras e bem definidas. Um passo em falso, por mínimo que seja, pode trazer sérios transtornos. É imprescindível contar com profissionais bem capacitados, que atue nessa perspectiva de construção de relações sociais que envolvem imagem, marca, confiança, transparência, colaboração e reconhecimento.

Há, por isso, um longo caminho a percorrer desde a atual fase de remediação até à verdadeira convergência de conteúdos caracterizada pela hipermultimedialidade por integração, com vários níveis de interatividade e possibilidade de personalização da informação. O importante é dar grande atenção ao conteúdo e entender que uma campanha aleatória pode gerar benefícios pontuais, mas fazer um conteúdo bem feito e perene, de modo a se tornar um padrão que será percebido pelo público, pode fazer toda a diferença para a boa imagem das organizações.

Referências

ANTONELLO, Claudia Simone**.** A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: ANTONELLO, C.S., et al. **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. 1. ed. Porto alegre: Bookman, 2004.

BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. 7ª ed.

BOLTER, Jay; GRUSIN, Richard. **Remediation**: understanding new media. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2000.

CANAVILHAS, João. **Da remediação à convergência: um olhar sobre os media portugueses**. Revista Brazilian Journalism Research v. 8, n. 1, p. 7-21, mai/ago 2012. São Paulo: SBPjor, 2012.

HJARVARD, Stig. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultura. **Matrizes**, v.5, n.2, jan-jun/2012, p.53-91.

INEP. **Matrículas no ensino superior crescem 3,8%**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8>. Acesso em 15 de agosto de 2015

JENKINS, Henry. **Cultura de convergência**. Tradução Suzana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

_____. Convergência e conexão são o que impulsionam a mídia agora. Entrevista concedida a Priscila Kalinke e Anderson Rocha. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação.** Intercom, São Paulo**,** v.39, n.1, p.213-219, jan./abr. 2016

LEMOS André. Prefácio. In: OLIVEIRA, Ivone de Loudes; MARCHIORI, Marlene (Org) **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2012, p. 9-14.

NEWMAN, N; LEVY, D.; NIELSEN, R. K. **Digital news report 2016**. Reuters Institute for the Study of Journalism/University of Oxford. Disponível em <www.digitalnewsreport.org> Acesso em 23 jun 2016.

REDE FEDERAL. **Expansão da Rede Federal**. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acesso em 15 de agosto de 2015.

SALAVERRÍA, Ramón; GARCIA AVILÉS, José Alberto; MASIP**, Pere. Concepto de Convergencia de Medios**. LOPEZ, Xosé; PEREIRA, Xosé (org). Convergencia Digital: Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España. Santiago de Compostela: Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, 2010. p. 41-64.

SECOM. **Pesquisa Brasileira de Mídia.** Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 01de agosto de 2016.

Odebrecht, crise e os atores sociais: novas relações na sociedade em vias de midiatização

Noele Bolzan Duarte[1]

Introdução e acionamentos teóricos iniciais

Os novos processos de circulação de mensagens, além de organizarem uma nova arquitetura comunicacional, produzem novos modos de interação entre instituições, mídias e atores sociais (FAUSTO NETO, 2010). Observa-se que tais processos se dão cada vez mais com a participação dos atores sociais, que também atuam como produtores, mobilizam forças e configuram novos tipos de relações, inclusive com as organizações.

Em 2015, no Brasil, a Polícia Federal deflagrou a Operação Lava Jato, na qual a organização Odebrecht é investigada. Com isso, o segundo maior grupo privado do país, com faturamento de quase R$ 108 bilhões em 2014[2], passa a enfrentar uma das maiores crises dos seus 70 anos de existência.

---

1. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Orientador: Prof Dr Jairo Ferreira. CONRERP 3343. E-mail: noeleduarte@hotmail.com.

2. ODEBRECHT. Relatório Anual Odebrecht 2014. Disponível em: <http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

Em junho de 2015 foi decretada a prisão preventiva do então presidente Marcelo Odebrecht e executados mandatos de busca e apreensão nas sedes da organização. Um dia após o episódio, mais de duas centenas de colaboradores[3] da Odebrecht colocaram-se em frente ao seu edifício-sede, em São Paulo, e criaram um mosaico com a frase "Somos todos Odebrecht", enquanto gritavam a palavra "orgulho". Atitudes semelhantes ocorreram nas sedes do Rio de Janeiro, Salvador e Angola[4]. A manifestação dos colaboradores foi divulgada em revistas, sites, e foi gerado um movimento nas redes digitais em que estes atores sociais inseriam uma imagem vermelha, com a marca da organização, contendo a frase "Somos todos Odebrecht", nos espaços para fotos de perfil. A Odebrecht, através dos meios de comunicação e perfis institucionais como site, fanpage do facebook, instagram e twitter, divulgou a ação, a qual passou a fazer parte das estratégias de comunicação empreendidas pela organização na gestão da crise de imagem.[5]

---

3. Nesse texto utilizamos o termo colaborador para referirmo-nos aos trabalhadores da Odebrecht. Há autores, como Scroferneker (2011), que optam por utilizar os termos funcionário/empregado/colaborador como sinônimos.
A utilização do termo colaborador para o contexto empresarial também é alvo de críticas. Sólio (2011) afirma que o termo entra para o jargão da administração a partir da administração japonesa, na década de 70 do século XX. Em seu estudo, aponta que colaborador traz um viés pejorativo, e propõe uma análise do contexto em que surge e do tipo de relação capital x trabalho do cenário de origem.
Por sua vez, Giacaglia (2005) afirma que um determinado momento histórico provoca a organização de enunciados referentes às formações discursivas que coexistem em uma sociedade, dando-se preferência a certos termos e expressões em detrimento de outros. O autor entende funcionário/empregado/colaborador como especificações do termo trabalhador que são alvo de investidas e passam por estágios de usos: "o empresariado deu preferência à palavra funcionário, referindo-se ao trabalhador assalariado, em substituição a empregado; mais recente, há tendência para utilização de colaborador" (Ibid, p. 3). Refere que na medida em que se admitiu a importância funcional do trabalhador, passou-se a considerá-lo como participante ativo do processo para o sucesso empresarial.

4. KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. **IstoÉ Dinheiro**, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13.

5. Um "acontecimento que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, tem o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus em-

O acontecimento e a circulação gerada instigaram-nos a buscar uma reflexão sobre a atuação dos colaboradores – aqui considerados como atores sociais diretamente ligados à Odebrecht –, na sociedade em vias de midiatização, no contexto da crise ocasionada com a Operação Lava Jato. Salienta-se que, apesar de se levar em consideração o movimento "Somos todos Odebrecht", nesse texto não se tem a intenção de caminhar para a investigação sobre tratar-se de um movimento espontâneo dos colaboradores ou, ao contrário, motivado diretamente pela organização. Observa-se que as operações de midiatização afetam as práticas institucionais e que os atores sociais, em relação com a organização, são agentes de novas formas de produção e reconhecimento de mensagens/sentidos. Também, conforme Ferreira argumenta (2008), a inscrição dos discursos institucionais e dos indivíduos em dispositivos midiáticos inseridos na circulação transforma a própria circulação midiática.

Raciocina Antônio Fausto Neto (2005, p. 13), a partir de Charron (1994), que "as práticas comunicacionais das instituições também afetam as práticas dos próprios campos das mídias, quando as agendas informativas são caucionadas por lógicas de agendas de outros campos sociais". No caso, a manifestação, promovida por atores sociais ligados à Odebrecht diante de um acontecimento gerado dentro do campo institucional, reverbera, incide e produz movimentos dentro do campo das mídias.

É na circulação que produtores e receptores se encontram em jogos complexos de oferta e reconhecimento (FAUSTO NETO, 2005). Gomes (2015, p. 15), ao apresentar posição sobre o tratamento dado ao conceito de midiatização, conclui que "a circulação também se estrutura em conexões e interconexões que se desenrolam no marco das relações que a sociedade engendra para que a comunicação aconteça com rapidez e eficácia". O autor expõe a existência de relações diretas e indiretas, estas mediadas pela mídia nos seus processos de significações e sociais. Nesse contexto, há a circulação de conteúdos que geram resultados práticos e simbólicos ao serem elaborados socialmente.

---

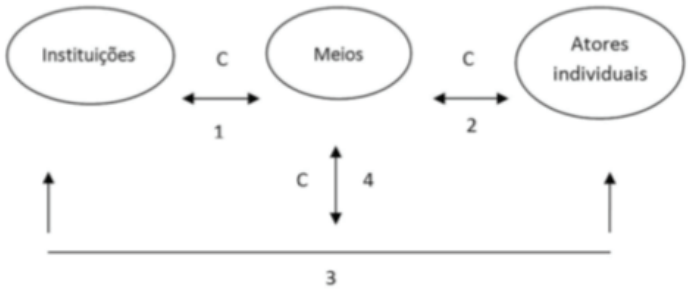
pregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes" (FORNI, 2002, p. 373). Apesar da importância do tema, trata-se de uma cultura recente no Brasil: "as crises de imagem são eventos cada vez mais presentes, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devastado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país" (ROSA, 2007, p. 21).

Instituições, mídia e atores sociais no contexto da crise

Na busca de uma visão processual acerca do observável, situando-o na midiatização, buscamos a construção de um esquema baseado no "Esquema para analisis de la midiatización" desenvolvido por Eliseo Verón (1997, p. 15) que, segundo Fausto Neto (2005), nos ajuda a compreender a midiatização e suas processualidades. Partimos do entendimento de que, conforme nos faz ver Monalisa Xavier (2015), a midiatização tem produzido deslocamentos, de modo que os eventos e fatos sociais que nela se ambientam são imediata e constantemente reconfigurados.

No esquema de Verón constam três campos: o das instituições, o das mídias, e dos atores sociais. Nele são observadas "quatro zonas de afetações ou de processos de midiatização" (FAUSTO NETO, 2005, p. 11): a relação dos meios com as instituições, a relação dos meios com os indivíduos, a relação das instituições com os indivíduos e a maneira pela qual os meios afetam as relações entre as instituições e os indivíduos.

Figura 1- Esquema para análise da midiatização



Fonte: Verón (1997, p. 15).

A análise feita por Verón (1997) nos ajuda entender o sistema de relações entre instituições, meios e atores individuais já em um ambiente de circulação.

A partir dessa referência, e considerando o episódio da manifestação dos colaboradores da Odebrecht no contexto da Operação Lava Jato e sua circulação, apresentamos:

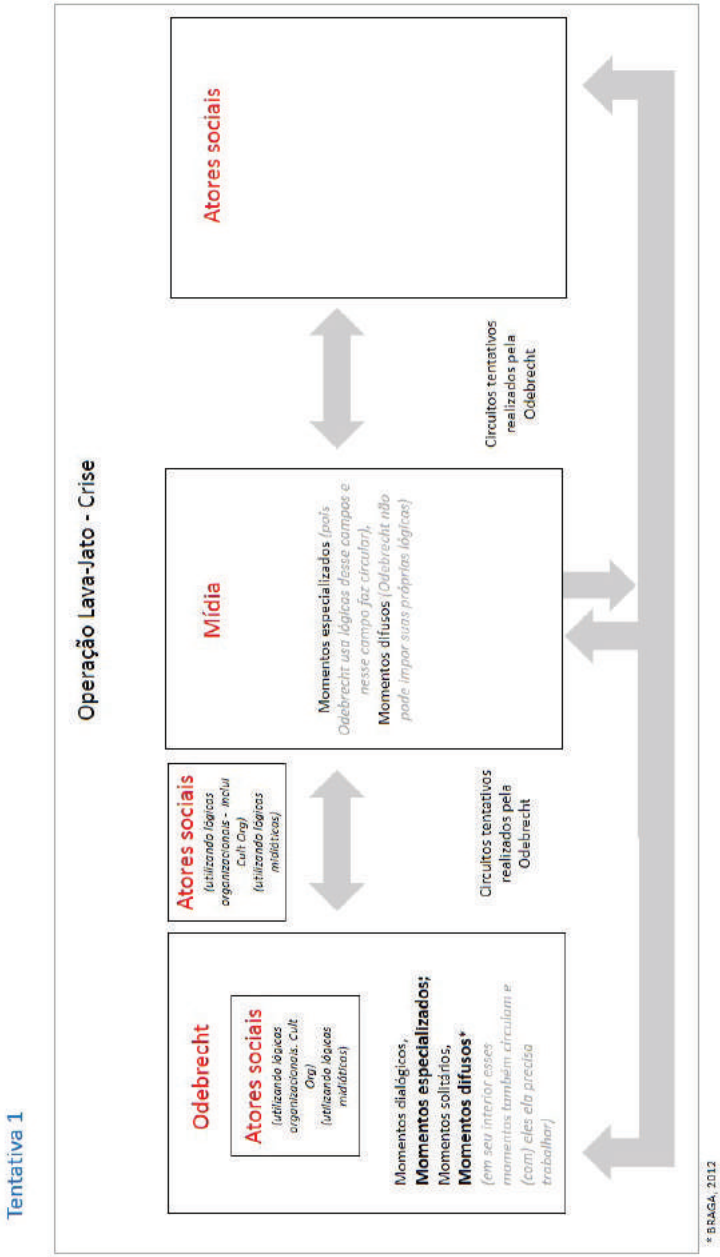


Figura 2 – Relação organização-mídia-atores sociais na crise da Odebrecht
Fonte: elaborado pela autora

No espaço das instituições conforme preconizado por Verón (1997), situamos a Odebrecht que, por sua vez, é atravessada por circuitos diversos, do modo como entende Braga (2012). Para ele, os processos e as consequências da circulação devem ser estudados, mas há a questão de como transitar da elaboração reflexiva ensaística para o trabalho da pesquisa empírica. Uma primeira aproximação seria perceber que essa circulação "se manifesta concretamente na sociedade, na forma de circuitos – que são culturalmente praticados, são reconhecíveis por seus usuários e podem ser descritos e analisados por pesquisadores" (BRAGA, 2012, p. 41).

Temos, então, que esses circuitos envolvem momentos dialógicos, momentos especializados; momentos solitários; e momentos tecno-distanciados, difusos (BRAGA, 2012). A Odebrecht é atravessada por esses circuitos diversos. Diante da crise de imagem e da ação comunicacional dos atores sociais diretamente ligados a ela, ou seja, seus colaboradores, desenvolve circuitos tentativos (BRAGA, 2012), assim caracterizados pela necessidade de experimentação que, entendemos, é típico das situações de crise: sempre imprecisas, imediatas, quase que exclusivas (ROSA, 2007).

A mídia e os atores sociais também são atravessados pelos momentos que envolvem os circuitos, fazendo de operações de midiatização insumos para suas estratégias, práticas, identidade. Assim, apontamos neste esquema, por parte da mídia – em relação com a Odebrecht-, a ocorrência de movimentos especializados - na medida em que a Odebrecht, na gestão de crise de imagem, utiliza lógicas típicas do campo midiático e nesse campo faz circular – e, também, de movimentos difusos, pois neste campo a Odebrecht não pode, necessariamente, impor suas próprias ideias e lógicas.

Por sua vez, os atores sociais também são afetados por circuitos tentativos realizados pela Odebrecht na gestão da crise de imagem que a afeta; pelo campo midiático e, também, pelos atores sociais diretamente ligados à organização, que utilizam as lógicas do campo midiático para posicionarem-se e produzirem sentidos positivos à Odebrecht.

Diante disso, não se trata mais somente de uma tentativa de situar nosso observável no diagrama clássico de Verón (1997). No esquema, no modo como realizamos uma reflexão acerca do episódio da manifestação

dos colaboradores da Odebrecht e a circulação gerada, os atores sociais estão em vários lugares, eles flutuam nos espaços que ocupam conforme os papéis que desempenham.

Novas relações na sociedade em vias de midiatização

Na crise de imagem da Odebrecht no contexto da Operação Lava-Jato, e no tocante ao episódio de manifestação e ações comunicacionais pelos atores sociais diretamente ligados à organização, as relações ocorrem especialmente dentro do campo midiático, levando-se em consideração tanto as instituições midiáticas tradicionais, como o jornal, por exemplo, quanto os dispositivos (FERREIRA, 2006) como facebook e twitter. Tanto o que a organização precisava dizer sobre si na gestão da crise, quanto a cobertura dada pela mídia ao episódio de manifestação dos colaboradores, ou as ações comunicacionais dos atores sociais, inscreveram-se dentro do campo midiático, especialmente na internet, como no site da Odebrecht e perfis institucionais nas redes digitais, site das revistas Isto É e Valor Econômico, perfis dos colaboradores nas redes digitais.

Recuperamos o texto de Rosa (2014) que traz o pensamento de Pross, o qual classifica como mídias terciárias aquelas "que exigem um aparato tecnológico tanto por parte do emissor quanto do receptor da mensagem. Enquadram-se neste caso a televisão, o rádio e mais recentemente os meios online" (p. 243). A saber, pela sua classificação, as mídias primárias não exigem aparatos, exceto o próprio corpo como suporte; os meios secundários solicitam um aparato para emissão, como ocorre com a fotografia.

Para Rosa (2014), as mídias terciárias digitais têm ampliada a potencialidade de fornecer textos que podem vir a fazer parte da memória do homem. Tem-se acesso a um constante banco de dados que não é descartável em si, inclusive em contextos diversos do original. Ao mesmo tempo, as mídias terciárias, neste caso, na internet, podem contribuir para uma "amnésia coletiva", pois criam e fortalecem uma memória específica, baseada em determinados fatos que devem ser lembrados.

Olhando-se pela ótica da organização e dos atores sociais a ela ligados, as ideias formuladas pela autora remetem à importância de ações comunicacionais para a gestão de sentidos, pois muito provavelmente

a ideia fixada na memória coletiva estará relacionada à crise enfrentada pela Odebrecht na Operação Lava Jato. Nota-se que esse processo se dá com a participação dos atores sociais midiatizados que, inclusive, pautam e agendam a mídia tradicional e são os desencadeadores da informação e das imagens.

Observamos neste caso, ainda, que parte dos atores sociais uma alternativa ao protocolo comunicativo institucional. O ator social não é aquele que vem de fora e afeta a organização, ele está dentro dela, se afeta (e é afetado) e influencia outros atores sociais (ao mesmo tempo que também é influenciado). É ator social e, ao mesmo tempo, é parte da organização. Está inclusive dentro da organização, produzindo para além de suas lógicas.

As organizações precisam articular relações, e esse processo se dá cada vez mais com a participação dos atores sociais, que também se inserem como produtores e mobilizam forças diante de instituições antes não convocadas. Incidem relações novas, na sociedade em vias de midiatização.

Referências

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: MATOS, Maria Ângela; JANOTTI JUNIOR, Jeder; JACKS, Nilda Aparecida. **Mediação e Midiatização:** Livro Compós 2012. Salvador/Brasília: UFBA/COMPÓS, 2012. p. 31-52.

FAUSTO NETO, Antonio. A circulação além das bordas. **Mediatización, Sociedad y Sentido:** Diálogos Brasil y Argentina. Rosário: UNR, 2010. p. 2-17

FAUSTO NETO, Antonio. Midiatização- Prática social, prática de sentido. Encontro da rede Prosul **"Comunicação e processos sociais", 2005, UNISINOS/PPGCC.**

FERREIRA, Jairo. Um caso sobre a midiatização: caminhos, contágios e armações da notícia. In: **Midiatização e processos sociais na América Latina.** São Paulo: Paulus, 2008.

FERREIRA, Jairo. **Uma abordagem triádica dos dispositivos midiáticos**. Líbero (FACASPER), v. 1, p. 1-15, 2006.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: **DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIACAGLIA, Rinaldo. Palavras e práticas discursivas. **Estudos Linguísticos**, São Carlos: GEL/Universidade Federal de São Carlos. V. 34, 2005. Disponível em <http://gel.locaweb.com.br/estudoslinguisticos/edicoesanteriores/4publica-estudos-2006/sistema06/42.pdf>. Acesso em 10 dez. 2016.

GOMES, Pedro Gilberto. Midiatização: um conceito, múltiplas vozes. In: FAUSTO NETO, Antonio; ANSELMINO, Natalia Raimondo; GINDIN, Irene Lin (orgs). **CIM – Relatos de investigaciones sobre mediatizaciones.** Rosário: UNR Editora, 2015, p. 33-54.

KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. **Isto É Dinheiro**, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13.

ODEBRECHT. Relatório Anual Odebrecht 2014. Disponível em: <http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

ROSA, Ana Paula. Ecos Visuais no Youtube. In: **Revista Significação.** Vol 41, nº 41, 2014.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens.** 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é comunicação interna? Souvenir M. G. Dornelles (Org.). **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. v. 1. Porto Alegre: Edipucrs, 2011.

SÓLIO, Marlene Branca. **Colaborador: Conceito e preconceito**. Caxias do Sul, 2011: Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf>. Acesso em 10 dez. 2016.

VERÓN, Eliseo. Esquema para El analisis de la mediatización. In: **Revista Diálogos de la comunicación.** Lima, n. 48. p. 9-17, 1997.

XAVIER, Monalisa Pontes. Midiatização das práticas "psi": a transformação da consulta nos dispositivos interacionais midiatizados. In: **Revista Questões Transversais –** revista de Epistemologias da Comunicação. Vol. 4. nº 6, nov./dez. 2015.

Comunicação Organizacional Digital: dimensão metodológica da produção científica circulante no espaço de discussão da Abrapcorp

Gisela Maria Santos Ferreira de Sousa [1]
Cleusa Maria Andrade Scroferneker[2]

Introdução

Os estudos de comunicação organizacional e relações públicas têm se voltado à investigação da comunicação organizacional digital (COD), cujo foco de pesquisas possibilita múltiplos enfoques teórico-metodológicos que visam a responder a problemas científicos próprios dessa nova

1. Gisela Maria Santos Ferreira de Sousa é Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social- Curso de Relações Públicas - da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Áreas de atuação: Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Comunicação Digital e Pesquisas sobre a Produção Científica com suporte do software Atlas ti. E-mail: gisasousa90@yahoo.com.br.

2. Cleusa Maria Andrade Scroferneker é Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social/Programa de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Bolsista Produtividade 2 do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) PQ/CNPq, Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA/USP) e Mestre em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPUR/UFRGS). Área de atuação: Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Comunicação Digital, Organizações. E-mail: cscrofer@gmail.com.

configuração da sociedade, das práticas comunicativas, que têm sido refletidas e percebidas também no ambiente organizacional.

A produção científica da área da comunicação é desenvolvida privilegiadamente em universidades (Programas de Pós-Graduação em Comunicação – PPGComs - e Grupos de Pesquisa - GPs), e vem sendo fomentada por instituições públicas como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) ou fundações estaduais de amparo à pesquisa. As associações científicas têm importante papel na comunicação científica, por meio da criação de espaços de discussão (fóruns, seminários, congressos etc.), publicações diversas impressas e digitais, criação de repositórios digitais, entre outras iniciativas.

No bojo das transformações levadas a efeito pelas tecnologias digitais da informação e da comunicação nos mais diversos âmbitos da sociedade, houve uma mudança na estrutura dos fluxos da comunicação científica, o que propiciou no espaço de tempo relativamente curto de duas ou três décadas, que as informações acerca do conhecimento produzido fossem digitalizadas, sistematizadas, organizadas, divulgadas e tornadas acessíveis por meio da internet em sites nos quais são disponibilizados anais de congressos científicos, periódicos eletrônicos, bancos de teses e dissertações, e-books, bases de dados e sites de associações científicas. Esses espaços de circulação e mediação de conteúdos digitais passaram a constituir fontes de pesquisa para estudantes, profissionais e pesquisadores.

Em nossa pesquisa de doutoramento abordamos o conhecimento explícito, ou seja, codificado, comunicado por sistemas estruturados e meios formais de comunicação, de acordo com Leite (2006) sob a forma de artigos científicos (ACs), sobre uma temática específica, publicados em anais *on-line* dos congressos de uma sociedade científica.

O sistema de comunicação científica requer propriedades que garantam a sinergia das ações relacionadas, desde a produção até a apreensão/adoção do conhecimento científico. Esse processo vai assegurar que o modelo não seja tão somente informativo, mas sim, comunicativo, com a produção de sentidos, (in)compreensões, (re)significações, apropriações e a consequente geração de novos conhecimentos.

A fundação da Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas - em 2006, visava

a consolidação do campo de estudos institucionalizado da área de comunicação organizacional e relações públicas, atuando fortemente no estímulo à produção e circulação do conhecimento, com a realização anual de congressos científicos brasileiros e a publicação do "livro do congresso" e dos Anais sob a forma de e-book.

Neste artigo temos como objetivos: investigar como se configuram os estudos sobre comunicação organizacional digital (COD) desenvolvidos por pesquisadores que circulam no espaço institucionalizado de discussão da Abrapcorp e evidenciar com base em que abordagens teórico-metodológicas são desenvolvidas nos estudos apresentados sobre a comunicação organizacional digital no espaço de discussão específico.

A contemporaneidade digital da comunicação organizacional

Adotamos neste trabalho os termos "contemporaneidade digital", usados por Corrêa (2015), para designar o contexto sócio-histórico da sociedade contemporânea nas últimas décadas, marcado por transformações atribuídas à rápida evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e sua relação com os atores sociais. Nossa opção está relacionada ao objeto de estudo, à comunicação organizacional digital e à constatação da pertinência da expressão.

A subárea de conhecimento da comunicação organizacional tem foco prático e estratégico no mundo das organizações. Para Kunsch (2003, p. 149), comunicação organizacional "[...] é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social" (KUNSCH, 2009, p. 54), o que faz do seu estudo um desafio a ser enfrentado, especialmente em um cenário tão instável, em constante mutação, como o das últimas três décadas, frente às inovações tecnológicas, à comunicação digital interativa e às redes sociais *on-line*.

Scolari (2008, p. 78) adota o termo "*hipermediática"* para denominar a modalidade de comunicação digital interativa e afirma que ela se diferencia das formas tradicionais em função de algumas características: transformação tecnológica (digitalização); configuração muitos a muitos (reticularidade); estruturas textuais não sequenciais (hipertextualidade); convergência de meios e linguagens (multimedialidade), e participação ativa dos atores (interatividade).

A comunicação organizacional digital tem início a partir da "absorção e uso da tecnologias digitais de informação e comunicação – as TDICs" e teria, de acordo com CORRÊA (2005), que ser incluída no planejamento global da comunicação e a necessária sistematização de práticas de comunicação digital adaptadas aos ambientes organizacionais.

A comunicação organizacional digital, além de alterar os modos de se comunicar e se relacionar das organizações com seus públicos, de acordo com Terra (2009), modificou " [...] os padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e desintermediação foram atingidos. Este novo modelo de comunicação, empoderou os usuários, mostrando a vulnerabilidade das organizações frente à participação, colaboração e interação das comunidades da web."(Terra, 2009, p.1)

Na segunda fase da internet, conhecida como *web* 2.0, mais que inovações tecnológicas, foram desenvolvidas técnicas de *design* e criação de sites com maior potencial interativo e participativo, o que reforçou as plataformas de mídias sociais que se caracterizaram principalmente pelas possibilidades de produção e compartilhamento de conteúdos digitais.

De acordo com Johnson (2010: p. 21) "é preciso repensar práticas metodológicas tradicionais que não dão conta de explicar a natureza fluida, complexa e multifacetada das relações sociais na Internet", visando a "análise discursiva de websites, análise estrutural de websites e análise sociocultural da *Web*." (JOHNSON, 2010: p. 23). A mesma autora afirma que

> "[...] o estágio de metodologias que utilizam a CMC como ferramenta de coleta de dados qualitativos para o estudo do comportamento humano em grupo, novas formas de interação e de organização social ainda é bastante embrionário." (JOHNSON, 2010: p. 23)

As inquietações relacionadas às metodologias direcionadas especificamente aos estudos da internet constituem desafios aos pesquisadores que necessitam definir o

> [...] 'como fazer', 'como aplicar' e 'como pensar' abordagens metodológicas que sejam eficientes e que permitam os pesquisadores coletar e analisar dados compatíveis com seus problemas de pesquisa e com suas perspectivas teóricas mantendo o devido rigor científico constitui um dos maiores desafios que se colocam para os pesquisadores. (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011: p. 17).

Recuero, Bastos e Zago (2015) debatem e apresentam metodologias específicas para a análise de objetos em ambiência digital, com a exploração, combinação e apropriação de métodos e técnicas de coleta e procedimentos analíticos de objetos relacionados à comunicação mediada por computador e às mídias sociais.

A dimensão metodológica dos artigos sob análise

Adotamos o aporte teórico da hermenêutica (GADAMER, 2002) e mais especificamente a Hermenêutica em Profundidade (HP) (THOMPSON, 1995). Constituem o *corpus* deste trabalho os artigos científicos (ACs) submetidos e aceitos no espaço de discussão científica da Abrapcorp que focaliza na articulação entre comunicação-organizações e tecnologias, no período de 2007 a 2015, num total de 70 artigos, que abordam temáticas relacionadas à comunicação organizacional digital. Em razão do volume do *corpus*, escolhemos o *software* Atlas ti para dar suporte aos procedimentos analíticos. A análise formal, por meio de vários movimentos interpretativos de codificação/interpretação dos artigos do *corpus.*

Os artigos foram codificados com códigos metodológicos, nas forma dedutiva e indutiva, com base em Silveira e Córdova (2009) e buscamos identificar as menções a métodos, técnicas, procedimentos e/ou estratégias contemplando com os códigos as diversas abordagens utilizadas pelos autores no seu percurso de pesquisa.

Com a ferramenta de análise do *software Atlas ti* foi possível fazer o cruzamento dos códigos metodológicos por artigo. A partir dos resultados, observamos que as opções metodológicas podem combinar abordagens, métodos, técnicas de coleta e análise, procedimentos diversos.

Na rede de códigos metodológicos (FIGURA 1) visualizamos entre colchetes o número de citações e número de vínculos que cada código possui. Podemos notar, por exemplo, que foram adotadas três modalidades de entrevista: em profundidade, semi-estruturada e *on-line* e que esta última está vinculada também ao código "mediação da internet".

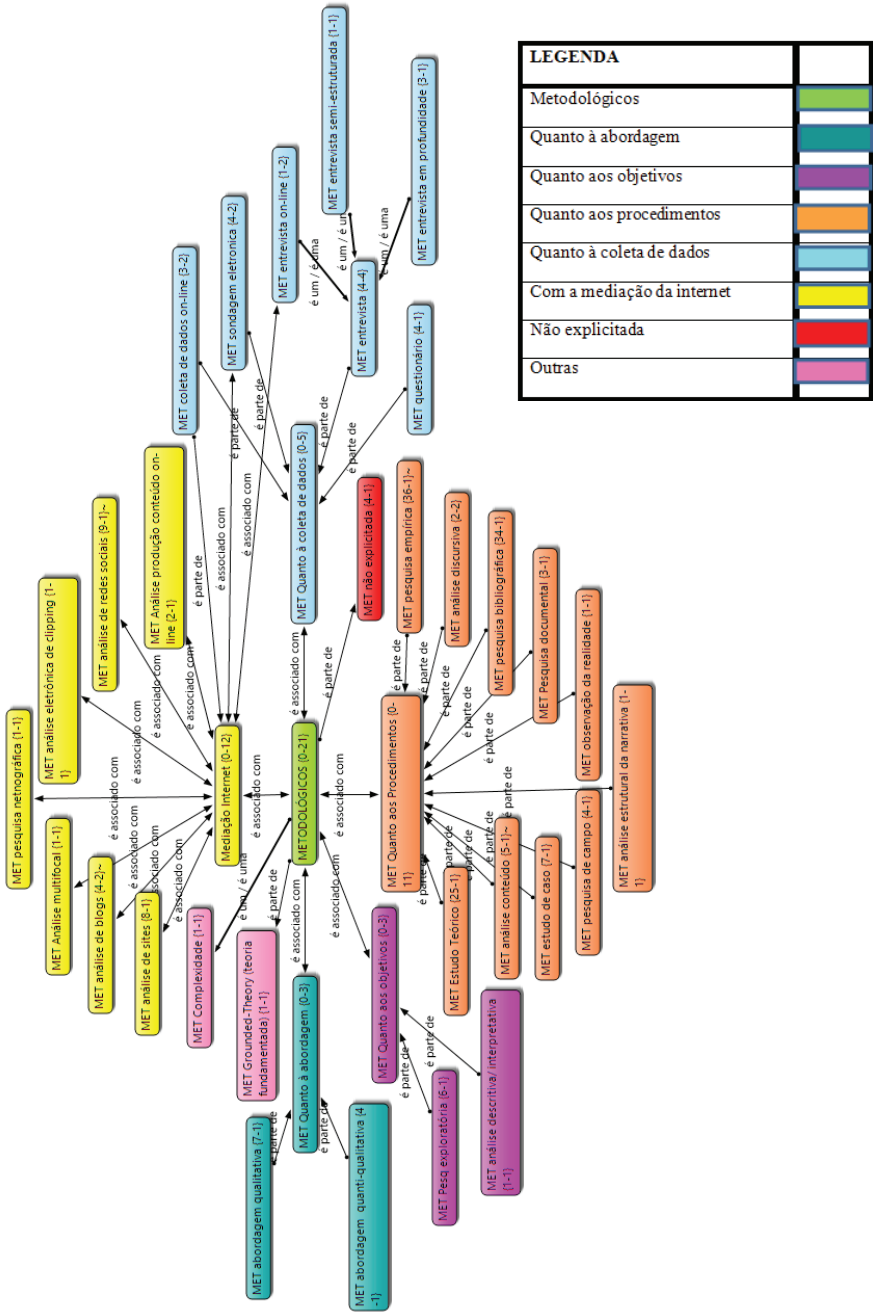


Figura 6 – Rede de Códigos Metodológicos –
Métodos, Técnicas, Procedimentos e estratégias adotadas
Fonte: Elaboração própria, com suporte do *software Atlas ti,* 2015.

.

A Rede de Códigos Metodológicos (FIGURA 1) representa a codificação feita a partir da indicação de método adotado e/ou sinalização que permita inferir acerca da metodologia ou estratégias/procedimentos/técnicas utilizados na pesquisa. Utilizamos cores diferentes para identificar os códigos.

Em sintonia com o objeto de estudos, algumas pesquisas apresentaram metodologias cujas técnicas de levantamento/coleta/análise eram feitas mediadas pela internet, entrevista *on-line* (via *Skype*), questionário *on-line*, análise de *site*, sondagem eletrônica, análises de *fan-pages* em redes sociais, análise de *blogs*, análise da produção de conteúdo *on-line* e *netnografia*, conforme figura 2.

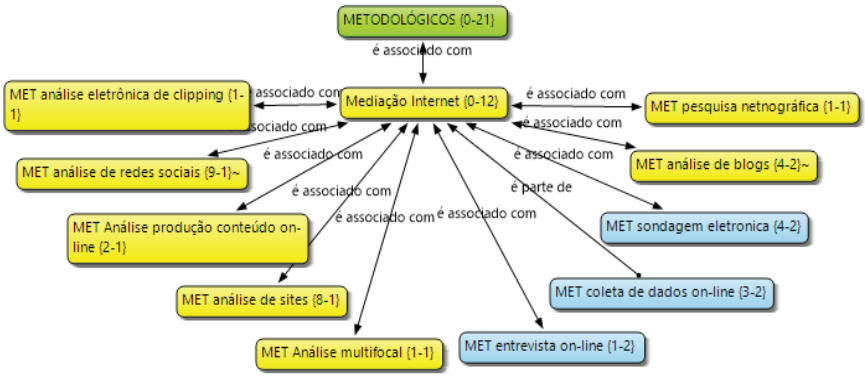


Figura 2 – Rede de Códigos Metodológicos com mediação da internet
Fonte: Elaboração própria, com apoio do *software Atlas ti*, 2016.

Com base na análise realizada, observamos que as pesquisas que adotaram a abordagem quanti-qualitativa, fizeram uma aproximação ou um levantamento/mapeamento no qual os dados quantitativos tiveram relevância para dimensionar de forma ampla o objeto empírico e/ou o *corpus* que foi selecionado para a realização de análise qualitativa a partir de critérios definidos pelo pesquisador.

As análises qualitativas predominam nas investigações que buscam o aprofundamento das questões acerca dos fenômenos estudados, são menos afeitas às regularidades numéricas, e se voltam mais à sua compreensão em um dado contexto, situado historicamente e vinculado às dimensões sociais que constituem a realidade, onde se encontram os objetos dessas áreas.

Os procedimentos indicados de modo recorrente nos trabalhos foram: "pesquisa empírica"(36), pesquisa bibliográfica (34), estudo teórico (25), estudo de caso (07) e Análise de conteúdo (04). Os trabalhos teóricos abordavam questões diversas como: a sociabilidade contemporânea, a legitimação institucional na internet e a sistematização teórica sobre *blogs*. Registramos que o método de estudo de caso teve oito (8) codificações.

Comparando as indicações de "pesquisa empírica" e de "estudo teórico"(25) evidenciamos a prevalência da primeira em relação à segunda, embora possamos considerar que houve um certo equilíbrio. A combinação de estratégias metodológicas, com algumas referências aos estudos exploratórios, de caso e empíricos, buscam analisar os usos e as aplicabilidades de plataformas e /ou redes sociais digitais por organizações.

Observamos que a modalidade de coleta de dados foi indicada em um número reduzido de trabalhos (16 artigos), entretanto, com a leitura dos textos constatamos que a observação encoberta e não participativa, caracterizada pela "situação em que a função do pesquisador é apenas observar, mas os sujeitos sob observação não sabem que estão sendo observados" (JOHNSON, 2010, p. 63), foi utilizada em muitos estudos, embora não tenha sido explicitada.

Esse tipo de observação é facilitado nas plataformas de mídias sociais, cujas postagens, comentários, curtidas e compartilhamentos são públicos e se encontram disponíveis a todos os seus usuários, possibilitando a coleta de dados disponíveis *on-line*, sem que seja necessário solicitar autorização ou dar conhecimento às organizações e aos usuários responsáveis por sua produção e publicação na internet.

Considerações finais

Presente nas organizações contemporâneas, que dela se apropriaram como modalidade se prestou a ampliar suas possibilidades comunicativas e interativas com seus diversos públicos e a sociedade, a comunicação digital teve o papel de potencializar sua visibilidade e rompeu com a mediação dos meios de comunicação massivos, alterando o pensar e o fazer comunicativo.

A comunicação organizacional digital se revelou multifacetada, complexa e rica do ponto de vista empírico, visto que a realidade a ser obser-

vada encontra-se em constante mutação e a ambiência digital expandiu e reconfigurou as noções de públicos, de comunicação interna, de planejamento da comunicação organizacional e de relacionamento/interação.

Com a apropriação de novas modalidades comunicativas pelas organizações, identificamos a necessidade de construirmos e consolidarmos definições de termos específicos e acepções para o âmbito específico da subárea de comunicação organizacional e relações públicas, sedimentando o conhecimento produzido e evitando ambiguidades e imprecisões conceituais.

Da mesma forma, as abordagens metodológicas analisadas revelam a busca do amadurecimento pela apropriação de metodologias tradicionais, adaptadas ao objeto ou ao *locus* de pesquisa, e pela proposição de metodologias plurais, que dialogam com as temáticas relativas à comunicação organizacional digital.

A tomada de posição e decisão por parte das organizações que pretendem adotar o novo modelo de comunicação horizontal, dialógico e interativo da COD, pressupõe se preparar para a mudança na cultura organizacional e estar atenta à ampliação da esfera pública. É fundamental entender a comunicação como processo de mediação considerando as características do novo ecossistema midiático no qual as mídias tradicionais e as digitais coexistem e são reconfiguradas pela contaminação das linguagens líquidas, pela convergência midiática e pela reticularidade. (SCOLARI, 2008)

A possibilidade de formação da rede de conhecimentonos levaria a inferir que trocas simbólicas são operadas no âmbito da subárea da comunicação organizacional e relações públicas, especificamente quando os estudos versam sobre a COD, cujas características necessárias à interconexão possibilitariam a formação dessa rede.

Nossa contribuição baseou-se na tentativa de interpretar/reinterpretar a pesquisas científicas realizadas em um contexto sócio-histórico pré-interpretado pelos autores dos artigos do *corpus.* Esperamos que a produção científica sobre a COD se constitua em objeto de novas interpretações/reinterpretações por pesquisadores que trilharão outros caminhos, desenvolverão movimentos e produzirão novas interpretações/reinterpretações.

Referências

CORRÊA, E. Comunicação digital: uma questão estratégica de relacionamento com os públicos. **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 95-111, 2005.

CORRÊA,E. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. In: **Congresso Internacional Ibercom**, 14., 2015**,** São Paulo, 29 mar./abr. 2015.

FRAGOSO, S.;RECUERO, R.**;**AMARAL, A.**Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2011.

GADAMER, H. **Verdade e método II**.Petrópolis,RJ: Vozes, 2002. v. 2.

JOHNSON, T. **Pesquisa social mediada por computador:** questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

KUNSCH, M. K. K. A produção científica em Comunicação Organizacional e relações Públicas nos cursos de pós-graduação em comunicação no Brasil (1970 a 2000). In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO- INTERCOM**, 25., 2002, Salvador,BA. **Anais...** Salvador, BA: Intercom, 2002.

KUNSCH, M. K.K. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional:** das práticas à institucionalização acadêmica. In**:** Revista Organicom,São Paulo, ano 6, nr. 10/ 11, 2009.

LEITE, F., COSTA, S. **Gestão do conhecimento: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. Revista Ci. Ind. V. 36, n.1, p. 92-107, jan-abr. 2007.**

RECUERO,R.; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes sociais para mídia social.** Porto Alegre: Ed. Sulina, 2015.

SCOLARI, C. Hipermediaciones**:**elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva.Barcelona (Espanha): Editorial Gedisa, 2008.

SILVEIRA,D.; CÓRDOVA, F. A pesquisa científica. In: Gerhardt, T.; Silveira, D. (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. pp. 31-42.

TERRA, C.; **Usuário-mídia**Usuário-Mídia: o quinto poder.Um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional.In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Abrapcorp, 3. 2009. São Paulo, SP. Anais... São Paulo, SP, 28,29,30 de abril de 2009.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

As interações na "zona de contato" das organizações em um contexto de intensificação da midiatização

Fabiane Sgorla[1]

Introdução

Observamos que há uma intensificação do processo de midiatização das sociedades que ascendem às realidades midiáticas, tendo em vista que os diferentes atores sociais, em ordem crescente, registram suas impressões e produzem conteúdos midiaticamente, apropriando-se de uma série de novas modalidades de consumo (VERÓN, 2013). Esse conjunto de fenômenos é nomeado por um grupo de pesquisadores de sociedade em vias de midiatização a qual se caracteriza pela aceleração da presença da mídia na sociedade (HJARVARD, 2014) e ampliação da transformação de tecnologias em meios (VERÓN, 2001; FAUSTO NETO, 2010), revelando novos comportamentos comunicacionais.

Nesse ambiente midiatizado também se encontram as organizações. Com a intensificação da midiatização, percebemos um potencial deslocamento do contexto organizacional em direção a ambientes midiáticos em função da movimentação social, cultural, política, econômica, como

1.Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

também da facilidade de acesso às tecnologias de comunicação, entre outros tantos fatores constituintes e emergentes das/nas sociedades atuais. Logo, os dispositivos midiáticos são hoje integrantes dos processos comunicacionais organizacionais e, nos últimos anos, têm ampliado a sua presença, lançando novas práticas e sentidos ao tecido social. Frente a isso, há uma preocupação dos estudos acadêmicos em acompanhar e problematizar os fenômenos relacionados à reconfiguração dos processos de comunicação organização-sociedade que se desenrolam a partir da intensificação da presença das mídias e da cultura midiática no cenário organizacional e na sociedade como um todo.

Esta pesquisa objetiva refletir sobre a intensificação da midiatização das organizações a partir de sentidos e lógicas colocados em circulação na interlocução da organização com a sociedade na "zona de contato" (FAUSTO NETO, 2010). A análise se fundamenta na sociossemiótica (VERÓN, 2013) com base no caso empírico de uma ação midiática realizada em janeiro de 2016 por uma organização do ramo alimentício localizada em Porto Alegre/RS. O recorte focaliza um fenômeno comunicacional que é disparado por uma postagem na rede social digital Facebook da organização, que tem ampla interação dos usuários e circulação discursiva.

O contexto da intensificação da midiatização das organizações

Na perspectiva de Fausto Neto (2009), a midiatização da sociedade se refere à emergência e o desenvolvimento de fenômenos que alteram os atuais processos sócio-técnico-discursivos de produção, circulação e de recepção de mensagens. A presença das tecnologias, tendo em vista o modo como são apropriadas para comunicação, tem potencial para produzir mutações na própria ambiência, nos processos, produtos e interações entre os indivíduos e instituições sociais. "[...] trata-se de ascendência de uma determina realidade que se expande e se interioriza sobre a própria experiência humana, tendo como referência a própria existência da cultura e da lógica midiática" (FAUSTO NETO, 2009, s/p).

A midiatização tem afetado, de modo não homogêneo, os diferentes setores que compõem o tecido social (VERÓN, 2013). As organizações (do setor público, privado e terciário), como sistemas sociais, políticos e

culturais, também se midiatizam a partir do momento que abrem, com maior frequência, espaços midiáticos em seus relacionamentos, bem como se apropriam de uma cultura midiática.

Por um lado, a adoção e a ampliação das estratégias midiáticas por parte das organizações têm a intenção de incluir e sistematizar tecnologias disponíveis no campo social e que são transformadas em mídias pelas práticas. Por outro lado, a aceleração da presença das mídias se dá em função da dimensão da atividade tecnodiscursiva do público, o qual já não mais funciona na lógica da espera de autorização para o acesso ao que propõe a organização.

As autoras Lima e Oliveira (2010, p. 93) consideram que um dos reflexos disso pode ser percebido na tendência das empresas também se tornarem mídia por meio de ações de comunicação em que "[...] deixam de ser anunciantes ou produtoras de mídia organizacional para tornarem-se, elas próprias, produtoras de conteúdo cultural em forma, por exemplo, de revistas customizadas, eventos de experiência de marca e criação de seus próprios blogs". Nessa contenda, Barichello (2008, p. 240) lembra que a comunicação organizacional e institucional cada vez mais se utiliza de estratégias midiáticas. Possibilitadas pelas novas tecnologias, as mídias "[...] geram novas formas de sociabilidade, modificam antigas formas de relacionamento, criam situações diferenciadas para a ação e interação, reestruturando, portanto, as relações existentes".

Podemos dizer que organizações tomam como empréstimo estratégias e lógicas do campo dos *media* (RODRIGUES, 1997) para assegurar a sua presença no espaço público e para instituir algumas formas de vínculo social com usuários de suas ofertas. Nesse panorama, a comunicação nas organizações tem passado por adaptações na forma como é planejada, gerida, desenvolvida e avaliada, à medida que adere a estratégias acionadas em mídias com maior tendência à interação. Destacamos a inclusão, por parte da organização, dos pontos de contato que saltam das mídias digitais, como espaços no ambiente digital, associados à internet e ao sistema *web*, tal como as mídias sociais[2].

---

2. Esta pesquisa baseia o entendimento de mídias sociais a partir de Recuero, Bastos e Zago (2105, p.25, 29 e 30) que compreendem que a mídia social se refere a "um fenômeno emergente, que tem início com a apropriação dos sites de redes sociais pelos usuários".

Em complemento, Oliveira (2014) salienta que é indiscutível a aderência das organizações às novas tecnologias que trazem em sua essência a possibilidade da interação. Segundo ela, no entanto, ao observar a realidade cotidiana da comunicação nesse contexto organizacional, a utilização das novas tecnologias se dá, ainda hoje, de certa forma, sob uma lógica informacional. "As novas mídias são utilizadas como canais de informação e divulgação institucionais e não como alternativas que proporcionam a interação entre a organização e os públicos com os quais se relaciona" (OLIVEIRA, 2014, s/p.).

A "zona de contato" nas organizações

Na pesquisa, para discutir afetação da intensificação da midiatização nas organizações, trazemos à baila o conceito em construção da "zona de contato". Fausto Neto (2011, p. 240) propõe que a "zona de contato" se materializa quando "produtores e receptores projetam lógicas de suas experiências no trabalho enunciativo desenvolvido nessa nova instância interacional". Assim, a "zona de contato" seria como uma instância (midiática) de contato e interação entre produtores e receptores que aqui funciona como uma abstração para entender o momento de interpenetração (LUHMANN, 2009) entre o discurso organizacional e os discursos dos públicos (ou da sociedade) em ambientes midiáticos digitais, na ótica da circulação (VERÓN, 2013) e a construção de circuitos (BRAGA, 2010). Sucintamente, a circulação aparece como o "somatório" dos discursos das organizações e da sociedade e o circuito é o caminho estabelecido por esse fluxo comunicacional.

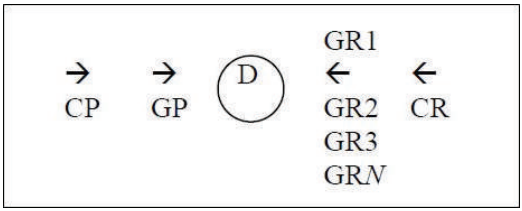
Esses lugares de contato são hoje referência para uma atividade midiática mais autônoma das organizações, em âmbito digital, uma vez que elas tecem contato com o mundo de seus públicos por meio de protocolos e condições específicas de produção de discurso e interação entre atores. Com efeito, a "zona de contato" aparece a partir de disposições e de processualidades que acontecem no âmbito da circulação discursiva e dos circuitos, em que participam organizações e sociedade,

Na observância de como esse processo acontece no contexto das redes, aqui se inclui as redes sociais digitais associadas às mídias digitais, Verón (2012, p. 15) sinaliza:

> [...] o Interpretante não pode ser outra coisa que político. Na medida em que o dispositivo da Rede permite que qualquer pessoa para produzir conteúdo e ainda tendo em conta que, pela primeira vez, o usuário tem o controle do '*switch*' entre privado e público[3].

Assim, as redes compõem ambientes que rompem com o paradigma da hegemonia dos meios de comunicação, especialmente, os massivos. Nessas instâncias midiáticas, os receptores também se tornam produtores (como atores sociais) e podem escolher de que conteúdos querem se alimentar, transcendendo a posição passiva registrada historicamente. Ainda Verón[4] (2007, 2013), propõe a exteriorização de um esquema da circulação discursiva (Figura 2), que problematiza e reúne atores em produção e em recepção participantes do processo comunicacional, indiciando dinâmicas possíveis na "zona de contato".

Figura 2: A circulação discursiva



Fonte: Verón (2013).

Na leitura do esquema, notamos a constituição de um discurso (D), cuja existência e funcionamento se materializam na "zona de contato", como consequência das operações de um conjunto de fatores. Temos, de um lado, as referências do discurso em produção (de nichos institucionais, por exemplo) que envolvem *Gramática de Produção* (GP), bem como, as *Condições de Produção* (CP), e, do outro lado, *Gramáticas de*

3. Tradução livre. No original: "[...] el Interpretante no puede ser otra cosa que político. En la medida en que el dispositivo de la Red permite a cualquier usuario producir contenidos y teniendo en cuenta además que, por primera vez, el usuario tiene el control del '*switch*' entre lo privado y lo público".

4. Verón esboçou esse esquema em 1978, quando se ampliou o interesse pelos processos de recepção.

Recepção (GR) e *Condições de Reconhecimento* (CR) sobre os quais se assentam as práticas dos diferentes atores sociais (GR1, GR2, GR3, GR*N*). As GP, quando examinadas e identificadas suas invariantes operacionais, podem gerar um ideal de efeitos, o que o pesquisador chama de contratos de leitura entre produtores e receptores, firmados pelas idealidades das instâncias em produção.

O esquema levanta questões sobre a "pouca" previsibilidade dos efeitos de produtos midiáticos que, elaborados em determinadas condições, poderiam promover certo tipo de reconhecimento, no âmbito dos receptores. As várias condições de recepção dariam margem a outras variadas formas de se estabelecer reconhecimento. Assim, na análise desse processo, Verón (2007, p. 3) tendo o conhecimento sobre determinado discurso de produção "[...] não nos autorizam inferir sobre os "efeitos" dessa classe de discurso em recepção: a classe D de discurso está submetida, na recepção, a uma pluralidade de 'leituras' ou interpretações[5] [...]", cada qual com suas lógicas, regras, dinâmicas, intenções, estratégias e temporalidades.

Desse modo, hipoteticamente, quanto mais a midiatização se expande na sociedade, e novas formas de contato e "zona de contato" se instauram, mais leituras e interpretações chegam à tona. Com efeito, a emergência de vários discursos, que demonstram interpretações singulares, também pode ser percebível nas relações organizacionais com a sociedade, com seus públicos, que registram midiaticamente novas e específicas lógicas e sentidos que se incluem no processo de comunicação organizacional. São esses sentidos e lógicas que buscamos desvendar a partir de um caso a ser analisado a seguir.

Objeto de análise e metodologia

A análise empírica acerca dos sentidos circulantes na "zona de contato" se dá sob uma ação midiática realizada por uma organização do ramo alimentício de Porto Alegre/RS. O negócio presta serviço a um público

5. Tradução livre da autora. Original: "[…] nos autorizan a inferir los "efectos" de esta clase de discurso enrecepción: laclase D de discurso está sometida, enrecepción, a una pluralidad de "lecturas" o de interpretaciones [...]".

de classe média e alta de um bairro conhecido pela sua infraestrutura e poder aquisitivo dos moradores. O recorte consiste em uma postagem na página do Facebook da organização em análise realizada no mês de janeiro de 2016.

O discurso que estimula o circuito comunicacional se insere no contexto das consequências de uma forte tempestade que atingiu Porto Alegre, que devastou a cidade, deixou várias regiões sem água e luz por muitas horas e afetou diretamente serviços prioritários como hospitais e escolas. A justificativa para a escolha do recorte está na intensa participação discursiva dos usuários do Facebook no âmbito dos comentários, bem como a dimensão de conteúdo que gerou extra sites de rede social digital (parte que, no entanto, não será detalhada aqui).

A metodologia compreende uma abordagem qualitativa e se ancora na sociossemiótica, semiótica aberta ou semiótica das operações (VERÓN, 2007; 2013), em que se detém o olhar no processo de circulação discursiva e na interação entre os participantes da dinâmica comunicacional (VALDETTARO, 2009; VERÓN, 2013). No exame da midiatização, levamos em conta processos interacionais e de circulação que integram os diversos atores produtores de discursos, buscando compreender a produção e o reconhecimento.

Com efeito, observamos o discurso organizacional que deu início a circulação discursiva e estimulou o circuito, no caso aqui a postagem no site de rede social digital Facebook. Ainda analisamos os discursos registrados midiaticamente pelos usuários do em resposta ao que a organização propôs ou mesmo em relação ao que emergiu pelos demais participantes do circuito criado. Logo, a "zona de contato", em que temos produtores e receptores elaborando e registrando discursos, materializa-se no contato da organização com o público (usuário) na circunscrição de uma instância estabelecida pela própria organização (como aqui delimitamos).

O discurso que estimulou a formação da "zona de contato" e intensa circulação discursiva foi composto por três frases e uma fotografia de bolos e tortas expostos sobre um balcão. Segue: "Estamos abertos (às custas do gerador) com pão quentinho! PS: Padre Chagas e imediações há 36 horas sem luz. Que tipo de administração negligencia um bairro que gera tanta renda e recursos ao governo?"

O discurso traz o tom da linguagem fática, na lógica publicitária, a fim de chamar a atenção em relação ao serviço e o produto ofertado pelo negócio. Entretanto, enfatiza, utilizando a estratégia dos parênteses, a questão de que há um investimento além do já conhecido para que os produtos sejam ofertados aos clientes – a necessidade de investimento em um gerador de energia. Isso porque, naquele período, grande parte da cidade de Porto Alegre estava sem abastecimento de energia por razão dos estragos feitos pelas tempestades.

Na sequência, em um *post scriptum* (P.S), ou "escrito depois", há um relato sobre a situação enfrentada pelo bairro como justificativa do porquê da necessidade do uso do gerador. O tom de reclamação se intensifica quando, em forma de interrogação, há uma espécie de crítica à falta de atenção do sistema governamental às necessidades do local, que, pelo pressuposto da circulação de investimentos recursos, bem como pelo poder aquisitivo dos moradores, deveria ter prioridade na assistência aos problemas gerados pelo vendaval.

Em coleta realizada no dia 4 de novembro de 2016, constatamos que a publicação, feita no dia 31 de janeiro de 2016, continua disponível na página da organização com 976 comentários, 1.232 compartilhados, 1.407 curtidas e 4 reações Grrr (símbolo para "Não curtir" liberado pelo sistema do Facebook no dia 26 de fevereiro de 2016).

Com o intuito de perceber os sentidos e lógicas dos usuários, entre os 976 comentários, destacamos duas categorias dedutivas: 1) Negativos e 2) Positivos. Nesse momento da pesquisa não há uma preocupação em quantificar precisamente os discursos dos usuários por categoria, mas em observar as suas características e as lógicas movimentadas. As categorias são esmiuçadas na ordem de se discutir as pluralidades de interpretações que são lançadas na "zona de contato". Preservamos a privacidade dos comentaristas.

1) Negativos:

De um modo geral, o posicionamento da organização repercutiu de maneira negativa, especialmente entre os moradores de Porto Alegre, levantado discussões que acusam o negócio de ter uma postura pretenciosa e arrogante. Substancialmente, os comentários criticam a postura do negócio em relação à reclamação ao não atendimentodas necessidades da região em que ela se localiza. Tal como é possível

observar no que diz este comentarista: "As madames e os "xaropões" querem prioridade pq estão no bairro X? Hahahaha. Nada de novo. Que gentinha bem nojenta." Outros comentários destacam o indício de "solicitar" privilégio em relação a setores essenciais da sociedade como instalações hospitalares e outros serviços públicos de urgência, tal como se ilustra com o seguinte discurso de um usuário do Facebook: "A mesma administração que colocou UTI's e hospitais e abastecimento de agua na prioridade... ANTES de padarias e bairros onde so se ostenta!!!!!!!!"

A seguir uma ilustração de comentários que ironizam a questão de que a atitude da organização chegou a ser pauta de matéria jornalística do portal G1 naquele mesmo dia. "Conseguiram chegar até o G1 com uma postagem idiota assim" – diz o comentarista. Os memes surgem em quantidade na ordem de mostrar o desagrado com o conteúdo apresentado pela organização. Uma fala típica do programa Domingão do Faustão, da Rede Globo de Televisão, transmitido aos domingos, é utilizada para realçar a crítica, tal como mostra a Figura 2.

Figura 2: Meme de ironia – Faustão avaliando respostas erradas de participantes de jogos.

Fonte: Facebook (2016).

Outros comentaristas se mostraram "conhecedores da estratégia midiática" ao passo que deram dicas de como produzir um discurso organizacional em uma situação como aquela. Observamos que, no ambiente da midiatização, o público expõe que possui conhecimento sobre como deve ser a boa conduta das organizações em seus relacionamento e atitudes

já esperadas em "zona de contato". Assim como percebemos em um dos comentários, referido pela Figura 3, que traz o comunicado feito por um negócio do mesmo ramo nessa mesma redes social digital.

Figura 3: Exemplo trazido pelo comentarista.

Fonte: Facebook (2016).

2) Positivos:

Foram poucos os comentaristas que se colocaram em defesa da organização e de sua estratégia de contato. Tal como se observa no discurso: "O cidadão toma a iniciativa de alugar um gerador pra se manter funcionando e os socialistas mirins estão liderando a pesquisa para prefeito". Nesse caso, a interpretação traz questões políticas à baila e elogia o empenho da organização em tentar resolver o problema por conta própria. Este outro comentarista também reage para defender idoneidade da reclamação feita pela organização com as seguintes palavras: "Não tem que pedir desculpas não, vocês pagam seus impostos e tem direito de cobra

sim [..]". Um dos comentários entende que o discurso da organização diz respeito a uma postura correta diante da situação de Porto Alegre naquele momento: "Quanta gente reacionária! Eles estão no direito de protestar! Não estão bloqueando vias e nem prejudicando ninguém [...]" Outro comentário de defesa se apresenta à medida que retifica a simpatia pelo lugar, mesmo em um cenário em que a substancial maioria faz intepretações de crítica. Aqui está o discurso do usuário do Facebook e provavelmente cliente da organização: "Quinta estarei tomando um belo café da manhã no...!".

Algumas horas depois de observar as reações dos comentários, a organização aparece na intenção de redefinir seus discursos na "zona de contato" com a proposição: "Considerando o post de hoje à tarde: Achamos importante esclarecer que em nenhum momento houve intenção, ou mesmo tenha disso mencionado, que o bairro X deveria ter prioridade quanto ao atendimento da CEE, o qual imprescindivelmente deve ser direcionado a hospitais e áreas mais afetadas. Pedimos desculpa pelo mal entendido ou mesmo se magoamos alguém Liberdade e flexibilidade, sempre! Segue link da recente reportagem da ZH". Possivelmente a tentativa arquitetada pela organização visava reajustar, recuperar reputação, reestabelecer harmonia, que se desestabilizou tendo em vista as flutuações diversas que foram registradas pelos usuários. Estabeleceu-se aqui outro fluxo "contínuo e adiante" (BRAGA, 2012) em que a organização está a par do jogo que está sendo jogado pelos participantes da "zona de contato"e dos sentidos que aí estão sendo construídos. Esses vestígios funcionam como elementos para que se desenvolva mais uma fase dessa investigação, no sentido de acompanhar o processo de circulação na sociedade em vias de midiatização e as movimentos das organizações e seus públicos nessa dinâmica social.

Considerações finais

Como integrante do ambiente social, as diversas organizações, embora sejam incentivadoras do processo de midiatização da sociedade, na medida em que agregam dispositivos midiáticos às suas estruturas e práticas, também sofrem as afetações das mudanças de hábitos dos seus vários segmentos de públicos, como atores na ambiência midiatizada.

Nessa conjuntura, as organizações associam lógicas midiáticas à sua cultura e passam a assumir estratégias de mídia em seus processos de visibilidade e interação com seus públicos – com a sociedade. A "zona de contato", por sua vez, faz-se presente de maneira mais frequente/intensa no âmbito das organizações quanto mais se intensifica a midiatização da sociedade, de modo que a apropriação das tecnologias em seu o processo comunicacional acaba por ser mais profunda e espontânea.

Refletimos, através do caso, que a comunicação organizacional se desenvolve a partir de um somatório de relações com diferentes atores (públicos) que se expressam por diversas estratégias discursivas e são guiados por intenções específicas. Surgem aí formas singulares de interpretar e ler discursos emitidos pela organização, que se amparam no contexto e repertório de cada indivíduo e sua relação prévia ou não com o negócio.

É também possível perceber que o fenômeno comunicacional em estudo, que se faz visível através de discursos midiáticos, está assentado na lógica "tentativa-erro" (BRAGA, 2010). De fato, percebemos que as relações que se realizam na "zona de contato" produzida pela organização não registram equilíbrio de sentidos entre os interagentes. Podemos dizer que a divergências das lógicas que emergem dos contatos registrados no caso analisado explicitam ainda mais que a ampliação da midiatização das organizações acaba por impulsionar ainda outros espaços para se observar a incompletude do processo comunicacional nas sociedades.

Referências

BARICHELLO, E. M. R Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiática. In DUARTE, E. B.; CASTRO, M. L. D. (Orgs.) **Em torno das mídias**: práticas e ambiências. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 237-249.

BRAGA, José Luiz. Constituição do Campo da Comunicação. **Verso e Reverso** (Unisinos. Online), v. 25, p. 62-77, 2011.

_____. La política de los internautas es producir circuitos. In: CARLÓN, Mario O.; FAUSTO NETO, Antonio. **Las políticas de los internautas**: nuevas formas de participación. Buenos Aires: La Crujía, 2012a. p.43-59.

_____. Nem rara, nem ausente - tentativa. **Matrizes**: São Paulo, v. 4, p. 65-81, 2010.

FACEBOOK. 31 de janeiro de 2016. Disponível em: <https://www.facebook.com/BarbarellaBakery/photos/a.241916479204546.61264.143348085728053/1020677454661774/?type=3&theater> Acesso em: 12 mar.2016.

FAUSTO NETO, Antonio. A midiatização. Um novo modo de ser no mundo (sobre o livro de Pedro Gilberto Gomes). **IHU On-Line** (UNISINOS. Impresso, v. X, p. 34-35, 2010.

_____. "A midiatização produz mais incompletudes do que as completudes pretendidas, e é bom que seja assim" (Entrevista). **Boletim IHUon-line**, São Leopoldo, n. 289, ano IX, 13 abr. 2009a. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2479&secao=289> Acesso em: 3 fev. 2015.

_____. Transformações do Jornalismo na Sociedade em vias de Midiatização. In: FAUSTO NETO, Antônio; FERNANDES, José D. C. (Orgs.). **Interfaces Jornalísticas: ambientes, tecnologias e linguagens.** 1ed. João Pessoa: Editora da UFPB, 2011, v. 1, p. 17-33.

HJARVARD, Stig. A perspectiva escandinava dos estudos da midiatização. **Fronteiras - Estudos Midiáticos,** (On-line), São Leopoldo, v.16, n.3, p. 261-262, set./dez. 2014. Entrevista concedida a Fabiane Sgorla e Daniel Pedroso.

LIMA, Fábia. P.; OLIVEIRA, Ivone L. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiatizado. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 2, p. 79-95.

LUHMANN, Niklas. I**ntrodução à Teoria dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de L. O que move a comunicação no contexto das organizações?. **Aberje**, 22/04/2014. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=1015&ID_COLUNISTA=15> Acesso em: 26 mar.2016.

RECUERO, Raquel; BASTOS, Marco; ZAGO, Gabriela. **Análise de Redes para Mídia Social.** Porto Alegre: Sulina, 2015.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da Comunicação. Questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Presença, 1997.

VALDETTARO, Sandra. Audiencias: de las "redes sociales" a las "asociaciones en red". **CISECO**, 2009. Disponível em: <http://www.ciseco.org.br/index.php/artigos/51-audiencias-de-las-redes-sociales-a-las-asociaciones-en-red> Acesso em: 21 dez. 2014.

VERÓN, Eliseo. **El cuerpo de las imagenes.** Buenos Aires: Norma, 2001.

_____. Del sujeto a los actores. La semiótica abierta a las interfaces. In: Boutaud J.J., y Verón E.,**Sémiotiqueouverte. Itinérairessémiotiques en communication.** Paris, Lavoisier, HermèsScience, 2007. Cap. 8: Du sujetauxacteurs. La sémiotiqueouverteaux interfaces. (Traducción de Gastón Cingolani, Bs As, 2007).

_____. La mediatización, ayer y hoy (Prólogo). In: CARLÓN, Mario O.; FAUSTO NETO, Antonio. **Las políticas de los internautas**: nuevas formas de participación. Buenos Aires: La Crujía, 2012. p. 9 – 15.

_____. **La semiosis social, 2. Ideas, momentos, interpretantes.** Buenos Aires: Paidós Planeta, 2013.

— PARTE 2 —

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A mobilização da subjetividade do trabalhador como estratégia de comunicação nas organizações

Claudia Nociolini Rebechi[1]

Introdução

A abordagem crítica sobre comunicação e trabalho nas organizações, dentro de uma perspectiva epistemológica, tem como principal fundamento pensar a comunicação a partir do trabalho, considerando-o como uma categoria central na constituição das relações sociais.

Tendo isso em vista, as transformações do mundo do trabalho, seja em sua base estrutural e produtiva ou ideológica, são concebidas como elementos orientadores de diversas manifestações da comunicação no trabalho em organizações, especialmente as empresariais.

Dentre essas manifestações, o uso estratégico da comunicação dirigida aos trabalhadores com o propósito de envolvê-los à racionalidade da organização - isto é, integrá-los aos modos de pensar e de se comportar que atendam prioritariamente às diretrizes e aos objetivos estabelecidos

1. Professora doutora do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação (DALIC) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP e do Grupo de Pesquisa Estudos em Comunicação Organizacional, Discursos e Processos Identitários da UTFPR. E-mail: nociolini@hotmail.com.

pela gerência - parece ser bastante acionado atualmente a partir da tentativa de mobilização da subjetividade do trabalhador. Trata-se de um pressuposto que dialoga com estudos do campo da Sociologia do Trabalho, em especial com aqueles produzidos por pesquisadores como Danièle Linhart (2007, 2010) e Giovanni Alves (2011), os quais buscam mostrar que a subjetividade do trabalhador é um dos principais recursos - senão o mais importante - considerado na operacionalização da atual lógica organizativa do trabalho.

Sabe-se que participação, engajamento, motivação e integração são ditames presentes nas prescrições de comunicação que orientam as relações de trabalho, sobretudo de empresas privadas. O que no passado parecia não ser determinante para o aumento da produtividade organizacional, agora é relevante às novas formas de acumulação do capital. Os trabalhadores, diferente do que acontecia no sistema taylorista/fordista, atualmente, sob a égide das formas toyotistas e "flexíveis" de trabalho, são demandados pelas organizações a participar das relações de trabalho por meio não somente de seus conhecimentos técnicos e empíricos, mas, inclusive, por meio de seu engajamento e da responsabilização de suas ações quanto ao trabalho a ser realizado. Dentro desse contexto, os trabalhadores, independente de seu cargo e de sua ocupação na empresa, são motivados a compreender as estratégias, os objetivos e as metas abrangentes da organização, esforçando-se em ser um participante ativo de todo o desenvolvimento organizacional.

As empresas modernas, progressivamente, têm exigido maior envolvimento de seus empregados na vida organizacional. Sob essa lógica, a gerência busca mobilizar a subjetividade do trabalhador por meio da aceitação quase que incondicional das diretrizes organizacionais. O comportamento dos empregados, cada vez mais, tem sido uma das principais preocupações das estratégias gerenciais.

Pesquisadores da área da Comunicação, a exemplo de Bernard Miège (1989), Bernard Floris (1996) e Stéphane Olivesi (2006) concordam que as formas de administrar as relações sociais nas empresas foram repensadas e, consequentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para administrar as relações de trabalho de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho. Sob essa abordagem, esses autores compartilham um mesmo pressuposto: a

comunicação responde aos princípios estabelecidos pelas novas formas de gestão e organização do trabalho, combinando duas matrizes: a evolução das relações de produção e as relações de dominação nas empresas.

A discussão desenvolvida neste artigo apoia-se em uma pesquisa bibliográfica de estudos do binômio comunicação e trabalho, inscritos nos campos científicos, especialmente, da Comunicação e da Sociologia do Trabalho e apresenta três momentos. Primeiramente, trataremos de determinados fundamentos conceituais e reflexivos da abordagem crítica sobre comunicação e trabalho nas organizações com o propósito de apresentar as principais concepções que norteiam nosso entendimento sobre a questão. Em um segundo momento, procuraremos sistematizar e discutir a concepção de subjetividade do trabalhador e de sua mobilização na atual lógica organizativa do trabalho. Por fim, pretendemos desenvolver o pressuposto de que a comunicação nas organizações, dentre seus diversos usos aceitos pela gerência, pode ser considerada como estratégia de mobilização da subjetividade do trabalhador.

Abordagem crítica sobre comunicação e trabalho nas organizações

Conforme já exposto inicialmente, ao estudarmos a comunicação nas relações de trabalho em organizações, sob uma abordagem crítica, procuramos tentar compreender as manifestações da comunicação em contextos organizacionais a partir das transformações do mundo do trabalho.

Nesta perspectiva, duas questões orientam nossas reflexões neste artigo: (1) de que modo a gestão da comunicação responde aos princípios da gestão das relações de trabalho difundidos pelo modelo toyotista e "flexível" de produção? e (2) a gestão da comunicação desempenha que tipo de papel na configuração atual da gestão do trabalho em empresas?

A fim de discutir tais questões, antes de mais nada, é preciso levar em conta que a compreensão integral da comunicação no trabalho exige considerarmos que a comunicação tem sido cada vez mais apropriada de modo utilitarista, integrada às estratégias da gestão moderna de empresas. Nesse sentido, a dimensão da empresa relacionada às formas de controle social dos trabalhadores evidencia um uso da comunicação de cunho tecnocrático, associado às relações de poder e integrado à gestão racionalizada do simbólico nas empresas.

Mais conhecida por "comunicação interna", esse uso utilitarista da comunicação nas relações de trabalho em organizações está ligado diretamente às relações de produção inscritas no modo de produção capitalista e no contexto do trabalho assalariado. A constituição da "comunicação interna" não é desvinculada das relações de força, de dominação e de coerção que permeiam as relações entre trabalhadores e seus empregadores nas empresas. Ela não tem uma posição neutra nas relações de trabalho como muitos analistas que estudam a comunicação dirigida aos empregados querem fazer crer.

Ao contrário, a "comunicação interna" é orientada pelos mesmos valores da gestão estratégica de empresas ou, como alguns analistas dizem, do *management*.

Em termos macroestruturais, a comunicação na empresa tornou-se ainda mais valiosa à gestão organizacional dirigida pelos controladores do capital. O uso da comunicação na empresa dirigida às relações de trabalho não é um fenômeno recente. Tem sua potencialidade estimulada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em especial nas formas de gestão das organizações. A "comunicação interna" ganha um papel preponderante com a admissão de novas formas de gestão e organização do trabalho na reestruturação produtiva e, consequentemente, na reinvenção do próprio capitalismo.

A modernização das empresas ensejada pela recomposição dos meios de produção e das formas de organização do trabalho, em certa medida, liberou-se do modelo taylorista/fordista e abraçou um padrão produtivo mais flexível ligado aos emergentes setores econômicos da sociedade, como é o caso do setor de serviços. Diante disso, as formas de administrar as relações sociais nas empresas foram repensadas e, consequentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para administrar as relações de trabalho de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho, não mais intrinsecamente ligada ao setor industrial.

Estamos falando de uma recente configuração organizacional que se desenvolveu de maneira mais veemente, nos países capitalistas e industrializados, a partir dos anos 1980, comumente conhecida por "toyotismo", cujos dois principais eixos de mudança dizem respeito às etapas do processo de produção (gestão de estoques e de fluxos, circulação de

informações, logística, mobilização de coletivos de trabalho etc.) e aos princípios orientadores da atividade de trabalho (flexibilidade, integração, coordenação, polivalência etc).

Dentro desse novo modelo organizativo do trabalho que mescla aspectos do antigo sistema taylorista/fordista com elementos do moderno padrão toyotista, a comunicação nas organizações ganha os seguintes objetivos: criar uma identidade forte e valorizada de empresa; contribuir para a emergência de uma nova gestão das relações de trabalho e participar da modernização da produção (MIÈGE, 1989, p.46). A "comunicação interna" emerge nesse contexto com atribuições profundamente atreladas às condições dadas pelo *management* e pelo capitalismo contemporâneo.

Os usos da comunicação nas estratégias das organizações, nesse sentido, não se limitam à transmissão de informação ou à sua dimensão midiática. A comunicação engloba também perspectivas institucionais, sociais, técnicas e econômicas. Em segundo lugar, a comunicação não é um modismo ou um fenômeno efêmero, ao contrário, ela apresenta-se como um instrumento essencial para a gestão do trabalho.

Finalmente, os fenômenos relativos à comunicação demonstram que suas raízes originam-se dos modos de produção, operacionalizados em apoio à modernização de empresas; sob esse viés, a comunicação confunde-se com as estratégias de administração de empresas, com o *management*, podendo, inclusive, ser utilizada como instrumento de coerção social dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os próprios pesquisadores da área de "comunicação organizacional" não nos deixam mentir sobre isso:

> A comunicação interna traz uma ajuda preciosa à realização da estratégia da organização. Ela está a serviço, ao mesmo tempo, da perenidade e da vontade de mudança da organização, de sua identidade e de sua mudança cultural. Reestruturações, reagrupamentos, fusões, modernização, são tantas as mutações que se deve explicar a fim de facilitar a mudança e não apenas atenuar as reações de resistência dos empregados. Uma das missões do comunicador interno é traduzir a estratégia em comunicação, colocá-la em palavras e em música, ajudar na formulação de valores e prezar pela pertinência das normas ou dos regulamentos elaborados internamente (D'ALMEIDA; LIBAERT, 2010, p. 26, tradução nossa).

Veja-se que o uso da comunicação, neste caso, é mobilizado de modo a satisfazer as necessidades da lógica administrativa admitida pela empresa, e por seus gestores, como aquela que proporcionará o desempenho organizacional desejado. Diante das adaptações exigidas pela reestruturação produtiva do capital às empresas – como as fusões, por exemplo –, essas últimas enxergam na comunicação uma via eficiente de gestão das relações de trabalho em seu ambiente interno.

Nessa direção, a emergência da "comunicação interna" e as novas formas de poder a ela associadas são resultado da necessidade de adaptar as maneiras de controle social das relações de trabalho e dos trabalhadores à evolução das relações de produção (OLIVESI, 2006).

E a mobilização da subjetividade do trabalhador tem sido considerada uma dessas maneiras de controle social indicada pelo autor, conforme veremos a seguir.

A subjetividade do trabalhador na atual lógica organizativa do trabalho

As formas de gestão e organização do trabalho, mobilizadas pela moderna administração de empresas de sociedades capitalistas, assumem características de um determinado contexto de reestruturação produtiva delineado a partir dos anos 1980. A essa época, novos modelos organizacionais e tecnológicos e outras maneiras de organização social do trabalho são concebidos em resposta às necessidades de novos mercados, modos de produção e padrões de consumo (ANTUNES, 2006; HARVEY, 2001). Inéditas formas de "acumulação flexível" surgem em países ocidentais, em contraponto aos padrões, até então, dominantes do sistema taylorista/fordista.

Vários estudos desenvolvidos e também orientados por Antunes (2006; 2013), na década de 1990 e nos anos 2000, demonstram que a configuração contemporânea do mundo do trabalho no Brasil é marcada pela apropriação dos preceitos do "toyotismo" por empresas de diversos setores de negócios, as quais se apoiaram nos elementos da modernização tecnológica, da qualidade total, da polivalência e multifuncionalidade da mão-de-obra, no modelo de competência e na ideia de gestão do conhecimento.

Esses mesmos estudos, ademais, verificaram que as formas de produção disseminadas pelo toyotismo vieram acompanhadas por princípios de gestão das relações de trabalho, em certa medida, distintos daqueles antes difundidos pelo ideário taylorista/fordista em grande parte do século XX. As relações de trabalho ganharam uma nova dimensão, mais coerente com o modelo "flexível" de produção.

Neste horizonte, o sociólogo Geraldo Augusto Pinto resume bem esse cenário ao dizer que a gestão "flexível" incorpora:

> [...] o aprofundamento do controle gerencial sobre os trabalhadores, e isso não apenas pela reorganização das funções e do espaço de labor, mas pela introjeção de uma conduta moral e de um comprometimento pessoal nos assalariados com os objetivos das empresas e suas situações no mercado, introjeção que é feita em programas de "envolvimento" (PINTO, 2007, p.33).

Danièle Linhart (2007, 2010), socióloga francesa, apresenta um ponto de vista bastante similar às análises de Ricardo Antunes e de Geraldo Augusto Pinto ao afirmar que as empresas modernas, progressivamente, têm exigido maior envolvimento de seus empregados na vida organizacional. Dentro dessa lógica, a gestão das empresas busca mobilizar a subjetividade do trabalhador por meio da aceitação das diretrizes organizacionais. A moral da empresa, ou seja, seus valores, sua visão e sua missão são disseminados fortemente no ambiente de trabalho para que os empregados sejam convencidos a agir em prol dos interesses organizacionais (LINHART, 2007).

Amparada por mais de duas décadas de pesquisas de campo sobre a modernização das empresas face à reestruturação do capital e às modificações das relações de trabalho impulsionadas dentro desse processo, Linhart (2007, 2010) sustenta a hipótese de que o comportamento dos assalariados tem sido uma das principais preocupações das estratégias gerenciais. Segundo a socióloga, as inovações organizacionais do trabalho – como, por exemplo, o aumento do controle de qualidade de produtos e de serviços – levam as empresas a dependerem ainda mais do engajamento de seus empregados. Neste caso, o trabalhador é pressionado a se envolver profundamente com os valores, a finalidade e a racionalidade da organização que o emprega.

Dentro dessa mesma perspectiva, Giovanni Alves (2011) afirma que, na lógica atual do capital, expressada no modo de gestão e organização do trabalho toyotista, as empresas tentam se apoderar da disposição "intelectual-afetiva" e das habilidades "afetivo-comunicacionais" dos trabalhadores. Segundo esse autor:

> O processo de precarização do trabalho no capitalismo global atinge a "objetividade" e a "subjetividade" da classe dos trabalhadores assalariados. O eixo central dos dispositivos organizacionais (e institucionais) das inovações organizacionais do novo complexo de reestruturação produtiva é a "captura" da subjetividade do trabalho pela lógica do capital. É a constituição de um novo nexo psicofísico capaz de moldar e direcionar ação e pensamento de operários e empregados em conformidade com a racionalização da produção (Alves, 2011, p. 112)

A expressão "captura da subjetividade" cunhada por Alves (2011) trata-se de uma ideia que procura problematizar a produção de consentimento do empregado à racionalidade da produção e da empresa, por meio de mecanismos de coerção social operados nas relações de trabalho, mas, os quais, ao mesmo tempo, são acompanhados de resistências e de lutas cotidianas por parte dos trabalhadores. Isto é, tal "captura" não se concretiza de modo pleno, conforme possivelmente poderia desejar os controladores do capital.

No entanto, assim como Linhart (2007), Alves (2011) entende que não se pode negar que existe uma tentativa de apropriação da inteligência, das emoções e da iniciativa do trabalhador, por parte da gerência moderna. A atual e dominante forma de gestão do trabalho exige estratégias de controle das relações entre trabalhadores e entre esses e o comando das organizações que sejam coerentes também com os princípios de valorização da pessoa, de "humanização" e de democracia no ambiente de trabalho. Pois, são esses princípios que regem o toyotismo, diferenciando-o, de certo modo, do ideário taylorista/fordista em que a subjetividade do trabalhador era considerada em menor medida pela gerência.

Segundo Linhart (2007), a individualização do trabalhador é outro princípio que tem sido acionado nas estratégias de mobilização da subjetividade do trabalhador em empresas.

Tendo isso em vista, particularizar e personalizar as relações com o trabalhador tem sido uma das estratégias utilizadas pelas organizações com o propósito de engajá-lo ainda mais no processo produtivo. O empregado é tratado cada vez mais de forma individualizada especialmente para sentir-se um grande responsável pelo desenvolvimento da empresa e, consequentemente, esforçar-se o máximo possível para o sucesso desta no cenário competitivo em que se encontra.

A tentativa de individualização do trabalhador faz parte do projeto de modernização das relações de trabalho, buscando, dentre seus outros propósitos, desarticular qualquer tipo de manifestação coletiva de trabalhadores contrária aos interesses organizacionais (LINHART, 2007). A exaltação das qualidades individuais dos trabalhadores começa a aparecer nos discursos das empresas com mais intensidade ao se destacar a competência, o talento, as premiações individuais, a valorização da carreira, o esforço individual e, acima de tudo, a responsabilidade individual pelo trabalho e por sua melhoria.

O uso da comunicação em organizações como estratégia de mobilização da subjetividade do trabalhador

A manifestação da comunicação, e de seus usos, no contexto da reestruturação produtiva das sociedades capitalistas – que se delineia a partir dos anos 1970 – é inegável. No cenário "pós-fordista", ancorado em formas mais "flexíveis" de organização e gestão do trabalho (ANTUNES, 2005, 2006), novas tecnologias de informação surgem e participam da constituição de modelos produtivos e de padrões de consumo mais adequados às necessidades do processo de renovação do capitalismo.

Segundo esclarece o sociólogo brasileiro, as configurações atuais do mundo do trabalho no Brasil integram novos modelos organizacionais e tecnológicos e novas maneiras de organização social do trabalho que resultaram em inéditas formas de acumulação flexível. Diante disso, novos padrões sociotécnicos são incorporados pelas empresas com base em ampla redução da força de trabalho e terceirização de mão de obra, no deslocamento de plantas e unidades produtivas, na flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais dos trabalhadores, em ações de "qualidade total", bem como outros componentes inspirados do ideário

toyotista. Antunes (2006) explica que as pesquisas realizadas em empresas de diversos setores da economia brasileira - automotivo, bancário, têxtil, dentre outros -, mesmo quando apresentam elementos próprios de seus processos de produção, concebem um ponto importante em comum: a "precarização" da força de trabalho. Isto é, homens e mulheres vivenciam sua vida no trabalho dentro de um contexto de degradação de seus direitos e de sua força coletiva.

Em meio a essa configuração do mundo do trabalho analisada por Antunes (2006), a comunicação aparece como uma forma elaborada e eficiente de adequar os comportamentos e as maneiras de pensar e agir da classe trabalhadora às necessidades produtivas e tecnológicas do capital.

A pesquisa realizada por Nise Jinkings (2000) sobre a reestruturação do trabalho no setor bancário brasileiro, nessa direção, indica a existência de uma política de "comunicação interna" desenvolvida pelos bancos para tentar convencer os bancários da legitimidade dos propósitos da empresa quanto às suas formas de gestão e organização do trabalho. Focalizada no contexto do processo de modernização dos modelos produtivos e das relações de trabalho de que trata Ricardo Antunes (2006), essa pesquisa com os bancos expressa um determinado uso da comunicação que se manifesta de maneira mais evidente no mundo do trabalho após a década de 1970, não só no Brasil como também em outros países, como é o caso da França, por exemplo. Sobretudo, é neste momento que a atividade de comunicação e suas estratégias são concebidas de forma mais patente como um instrumento útil para a mobilização da subjetividade de trabalhadores e trabalhadoras, no sentido de envolvê-los em prol da lógica de trabalho articulada pela classe dirigente.

Tal envolvimento dos empregados à lógica de trabalho das empresas modernas, conforme indica Linhart (2007, p. 109), é operacionalizado, dentre outras formas, por meio de uma estrutura hierárquica menos rígida, colocando os funcionários em "situação de intercâmbio, de confronto e, sobretudo, de homogeneização de suas práticas, de suas linguagens e de suas filosofias profissionais". Dentro do mesmo propósito, a comunicação é acionada de modo a incorporar a subjetividade do trabalhador à racionalidade determinada pela empresa. Como bem diz a socióloga, a comunicação de empresa ganha importância expressiva em meio à tentativa de controle do engajamento, da subjetividade dos

trabalhadores: "Nunca tantos assalariados foram saturados por um número tão grande de informações, mensagens, imagens, todos voltados ao mesmo objetivo: obter a adesão dos assalariados [...] de sua boa fé" (LINHART, 2007, p. 111).

Dentro dessa mesma linha, a comunicação é concebida pela direção e gestão de empresas em suas estratégias de administração das relações de trabalho. Considerada útil à mobilização da subjetividade de trabalhadores a favor da lógica organizativa do trabalho admitida pelo patronato, a comunicação ganha cada vez mais espaço nas políticas de "recursos humanos" de organizações que contemplam relações assalariadas de trabalho. À primeira vista, a comunicação no ambiente de trabalho das organizações é representada por instrumentos de informação e de persuasão (jornal e revista internos, intranet, mural, manual de integração etc.) dirigidos aos empregados. Porém, a relevância maior da comunicação – sob o ponto de vista da gerência moderna – está nas "prescrições" (orientações) que ela mobiliza para regular as relações de trabalho e não necessariamente nos veículos que as disseminam.

De maneira coerente ao ideário difundido pelas formas de gestão e organização do trabalho, a comunicação – delimitada pelo uso da gerência – concebe orientações e recomendações de como administrar as relações entre as organizações e os trabalhadores, bem como entre chefias e subordinados e entre os próprios trabalhadores nas empresas. Trata-se de preceitos que procuram conceber um conjunto de valores sociais e de regras de comportamento aos trabalhadores e aos representantes do comando das organizações, com o propósito de apaziguar os conflitos que surgem nas relações entre aqueles que vendem (e alienam) a sua força de trabalho para viver e aqueles que pagam por ela e exploram ao máximo sua potencialidade.

Estamos falando de "prescrições" que compõem o discurso de comunicação nas relações de trabalho em organizações, produzidas no embate de relações de produção e de força engendrado em condições sócio-econômicas e políticas determinadas pelo curso da história. As "prescrições de comunicação" são constituídas como representativas do confronto entre indivíduos e instituições (REBECHI, 2014). De um lado, estariam os agentes promotores de uma racionalidade do trabalho admitida pela classe dirigente, focalizada na tentativa de domínio das relações

de trabalho em prol de certa ordem social necessária à eficiência dos sistemas produtivos. De outro lado, estariam aqueles que operacionalizam formas de resistir a essa lógica e de assegurar a possibilidade de existência de uma outra racionalidade, aquela engendrada por indivíduos que realizam concretamente a atividade de trabalho.

Veja-se um exemplo. Ao se analisar a literatura brasileira contemporânea das áreas de relações públicas e de comunicação organizacional, é possível identificar a mobilização de "prescrições de comunicação" constituídas em relação aos ditames condizentes com a filosofia atual das formas de gestão e organização do trabalho. Algumas delas, por exemplo, são baseadas nos ideais de "valorização do trabalhador como pessoa", de incentivo à "acessibilidade à informação" no ambiente de trabalho, de "individualização do trabalhador" no tratamento dado pelas chefias e de "envolvimento do empregado à cultura da empresa".

Os pesquisadores Bernard Floris (1996) e Stéphane Olivesi (2006) expressam que a emergência da "comunicação interna" é visível somente a partir dos anos 1970, na ocasião em que dirigentes organizacionais percebem a necessidade de alinhar o pensamento e o comportamento dos empregados aos novos propósitos da empresa, renovados com a evolução das formas de produção.

Floris (1996) baseia sua argumentação na hipótese de que a comunicação na organização/empresa participa da construção de um novo modelo de legitimidade da grande empresa privada e de um novo modelo de relação entre os "managers" e os empregados. Já Olivesi (2006) pressupõe que a emergência da comunicação nas organizações – em especial sua face dirigida às relações de trabalho – e as novas formas de poder a ela associadas originam-se da necessidade de os empregadores adaptarem suas formas de controle social às mudanças oriundas das novas relações de produção. Ambos os estudiosos questionam a concepção de comunicação dessa abordagem aliada aos valores do *management*, cuja essência nega a luta de classes no universo do trabalho.

Considerações finais

Conforme exposto inicialmente, procuramos discutir sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações a partir da

ideia de mobilização da subjetividade dos trabalhadores, com apoio de pesquisa bibliográfica oriunda dos campos científicos da Comunicação e da Sociologia do Trabalho.

Trata-se de uma discussão que ainda merece mais atenção com o objetivo de desenvolver o pressuposto de que a comunicação é admitida pela gestão de organizações, dentre outros usos, como uma estratégia de mobilização do intelecto, das emoções, da iniciativa, ou seja, da subjetividade dos trabalhadores.

Sob uma perspectiva epistemológica, ao estudarmos a comunicação a partir do mundo do trabalho, devemos considerar que a comunicação não é um fenômeno autônomo e neutro. A comunicação, neste caso, acompanha a evolução das relações de produção e as relações de dominação social, que ganham novas características com a própria capacidade do capitalismo de se reinventar.

Tendo isso em vista, o uso estratégico da comunicação nas relações de trabalho em organizações, a partir, sobretudo, de suas prescrições, mostra-se em compasso com os princípios da atual lógica organizativa do trabalho que vê na mobilização da subjetividade do trabalhador uma forma de conseguir seu comprometimento e seu engajamento em prol das diretrizes organizacionais.

Referências

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Editora Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: _____ (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo, Boitempo, 2006. p. 15-25.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo, Boitempo Editorial, 2013.

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. 6 ed. Paris: Dunod, 2010.

FLORIS, Bernard. **La communication managériale**. La modernisation symbolique des entreprises. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1996.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 10 ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LINHART, Danièle. **A desmedida do capital.** São Paulo: Boitempo, 2007.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. 3.ed. Paris: La Découverte, 2010.

MIÈGE, Bernard. **La societe conquise par la communication**. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1989.

OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. 2. ed. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 2006.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20**: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

REBECHI, Claudia Nociolini. Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960). 2014, 351 f. **Tese** [Doutorado em Comunicação]. Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2014.

Comunicação e estratégia nas organizações: a soma das partes e o todo

Maria Eugênia Porém[1]
Tainah Schuindt Ferrari Veras[2]

Introdução

A temática da Comunicação Estratégica tem sido amplamente abordada por ser associada à construção de conhecimento e à inovação nas organizações (MASSONI, 2013). No entanto, uma pesquisa Delphi feita com especialistas que participaram em 2011 do IX Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (Fisec) demonstrou divergências entre esses participantes, principalmente quanto ao que é e o que deve abranger a Comunicação Estratégica (SALAS, 2013). Por acreditar que visões distintas quanto a esse conceito também coexistem no âmbito das organizações, e que a falta de consciência quanto a isso pode enfraquecer o protagonismo da Comunicação Estratégica, estabeleceu-se neste ensaio um questionamento com relação à maneira das organizações lidarem

1. Pós-doutoranda pela ECA/USP, Doutora e Mestre pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-graduação em Comunicação da FAAC-UNESP, coordenadora do Grupo de Pesquisa "Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão"- CNPq/UNESP, meporem@faac.unesp.br

2. Mestre em Comunicação pela UNESP, com Pós-Graduação "Lato Sensu" em Marketing e Comunicação pelo INPG, membro do Grupo de Pesquisa "Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão"- CNPq/UNESP, tainah.veras@gmail.com

com essas divergências conceituais. Portanto, tem como objetivo refletir sobre essas divergências conceituais no âmbito das organizações. Afinal, como afirmam Oliveira; Paula (2014, p.3):

> Percebemos com certa frequência o uso da expressão comunicação estratégica de uma forma vaga, sem explicitação do seu conceito, muitas vezes tendendo ao senso comum. Quando falamos de estratégias de comunicação, propomos ir além da ideia de qualificar a comunicação – como estratégica ou não -, mas sim evidenciar a força das interações e das relações estabelecidas nos processos comunicativos no contexto organizacional.

Não por acaso, entre as reflexões propostas por Pérez (2012), uma especial nos chama a atenção: a de que estamos diante de um objeto de estudo com múltiplas acepções, contornos e abordagens, haja vista que nem a estratégia e, tampouco, a comunicação, possuem conceitos claros e acordados. São termos, portanto, polissêmicos, configurados em um cenário de mudanças e transformações. Como essa polissemia poderia reverberar nas organizações?

Se reconhecermos que essas organizações são tensionadas pelo cenário contemporâneo, cujo impacto corporativo (MANUCCI, 2008) faz surgir questionamentos sobre seu *modus operandi*, ou seja, sobre seu modelo de gestão, sua identidade, suas promessas, sua conduta e seus produtos e serviços, devemos então reconhecer a emergência de se pesquisar a Comunicação Estratégica.

Se por um lado, buscamos refletir sobre esses dois fenômenos, como pensá-los separadamente? É justamente sobre essa questão que se atém esse ensaio. Por meio de um estudo bibliográfico, são realizadas incursões sobre a Comunicação e a Estratégia e o nexo entre elas. Preocupa-se aqui em refletir e discutir, dentro dos limites de uma pesquisa bibliográfica, a complexidade desses fenômenos, bem como o entendimento de que o todo "Comunicação Estratégica" é diferente da simples soma das partes que o compõem.

As organizações e o impacto corporativo

O contexto contemporâneo desafia as organizações a questionarem seus modelos de gestão a partir de um cenário permeado por vulne-

rabilidades resultantes de um processo de mudança social, econômica e cultural. Para Manucci (2008), as organizações vivem atualmente em meio a um impacto corporativo que pode ser entendido a partir de três dimensões: a heterogeneidade de atores e de variáveis que interferem na estrutura de mercado formando uma trama interconectada; as modalidades de interação modificadas pela velocidade e dinâmica das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); e as situações desconhecidas que se multiplicam exponencialmente.

Quanto à primeira dimensão, Manucci (2008) entende que há uma trama de significados, percepções e atitudes formada de maneira imprevisível pelas relações e pelo intercâmbio cotidiano dos atores que constituem o cenário contemporâneo das organizações. Entender essa trama significa reconhecer que esses atores são protagonistas de suas próprias experiências a partir das suas particularidades e das interações cotidianas que eles realizam, e que essas experiências são pautadas por múltiplos julgamentos e interesses que podem ser divergentes dos objetivos organizacionais. Portanto, lidar com isso pode ser um problema para muitas organizações cujo modelo de gestão se baseia quase que exclusivamente na busca pelo controle e pela previsibilidade.

A segunda dimensão está relacionada às modalidades de interação modificadas pelas TICs. Segundo Manucci (2008), essas tecnologias redefinem o espaço e o tempo dos intercâmbios, fazendo com que os atores sejam, ao mesmo tempo, emissores e receptores de conteúdos diversos, cuja circulação é feita de forma altamente dinâmica, por vezes espontânea ou intencional, por meio das novas redes telemáticas e digitais.

Finalmente, a terceira dimensão diz respeito à emergência de novas situações, e segundo Manucci (2008, p. 11, tradução nossa) atualmente "[...] não se pode prever com certeza o nível que alcançarão determinados eventos inter-relacionados", e, portanto, é fundamental compreender a instabilidade como parte intrínseca à contemporaneidade e ao mundo vivido pelas organizações.

Vislumbrar esse cenário de instabilidade envolve rever o paradigma burocrático comum a várias organizações, que, segundo Cunha (2011, p. XVIII) foi inspirado na "máquina de guerra prussiana" do século XIX, e implantado no período de industrialização a fim de eliminar individualidades e valorizar a submissão e a conformidade. Para Clegg e Hardy

(2014, p. 40), trata-se de "[...] uma forma de organização caracterizada por centralização, hierarquia, autoridade, disciplina, regras, carreira, divisão do trabalho, estabilidade", com o intuito de manter uma sensação de ordem, controle e poder sobre as rotinas organizacionais. No entanto, se atualmente verifica-se um cenário de intensa mutabilidade, que, além disso, é reforçado pela "[...] dinâmica natural que leva as pessoas a priorizarem o contato humano em detrimento de qualquer normatividade ou padrão [...]" (STOFFREGEN, 2014, p. 20, tradução nossa), o que faz com que o paradigma burocrático seja questionado, pergunta-se: é possível vislumbrar outros formatos de gestão que poderiam ser mais apropriados àquilo que vem se estruturando na contemporaneidade? Poderíamos pensar em um novo paradigma, diferente daquele modelo mecanicista desenhado desde o século XIX e que, muito embora venha sendo ressignificado pelos desafios das organizações, ainda encontra-se enraizado no modelo mental de muitas delas?

Segundo Alter (2010), não se trata de pensar em um novo paradigma universalizante, mas sim de reconhecer que, diante da efemeridade de tecnologias, orientações, regras e critérios, instaura-se uma situação de constante movimento, "que coloca em evidência que a problemática de gestão não consiste em passar de um modelo para outro, mas passar de um modelo estável a uma dinâmica sem modelo" (ALTER, 2010, p. 349, tradução nossa).

Não obstante, inserir-se em uma dinâmica sem modelo não significa estruturar uma gestão com total ausência de ordem, mas sim reconhecer que o pensamento ordenado pode e deve coexistir com questões desordenadas e caóticas que sejam particulares a cada organização e possam surgir conforme ocorrem as mudanças. Alinhado a isso, Hock (1999) propõe a noção de "organizações caórdicas", definindo "caórdico" como:

> 1. Comportamento de qualquer organismo, organização ou sistema autogovernado que combine harmoniosamente características de ordem e caos. 2. Disposto de maneira a não ser dominado nem pelo caos nem pela ordem. 3. Característica dos princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza. (HOCK, 1999, p. 11).

De acordo com Morin (2005, p. 6), ao reconhecer a coexistência de opostos que se complementam, como é o caso do caos e da ordem, re-

conhece-se um pensamento complexo "[...] capaz de lidar com o real, de dialogar e negociar", que compreende a multidimensionalidade, a incerteza, a ambiguidade e o acaso inerentes ao cotidiano.

Entre as noções que embasam esse pensamento complexo está justamente o princípio dialógico, que entende a necessidade de "unir as noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores do mundo complexo da vida e da história humana" (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 204).

É possível compreender tanto a relação de constante movimento evidenciada por Alter (2010) quanto o princípio dialógico apresentado por Morin e Le Moigne (2000) através da metáfora do eclipse discutida por Massoni (2011). Segundo a autora, no caso do referido fenômeno, estabelece-se em determinado momento uma relação entre a luz e a escuridão mediada pelo movimento dos astros, e esse movimento faz com que sejam vistas dimensões que normalmente estão ocultas. De acordo com Massoni (2011, p. 24, tradução nossa), o movimento "[...] nos ilumina, nos ajuda, nos acompanha, nos empurra a espreitarmos outro espaço. [...] Essa ação coloca em contato planos distintos e nos coloca um mistério, um enigma. Uma inteligibilidade, algo a resolver". Ainda conforme a autora, quem é responsável por propiciar esse movimento no cotidiano é a comunicação, que "[...] junta, como em um eclipse, dimensões que habitualmente não se tocam, e [...] costuma ser fecunda em iluminar novas relações entre alguns opostos aparentes e em habilitar novos olhares" (MASSONI, 2011, p. 24, tradução nossa).

Dito de outro modo, a comunicação é o elo que propicia leituras de mundo diversas, e compreende-se que ela "[...] pode ser um ponto de vista, uma perspectiva para entender qualquer realidade, qualquer configuração concreta, [...]" (CÁRCERES, 2013, p.40). E, fazer leituras de mundo em um cenário complexo e altamente mutável envolve reconhecer as incertezas, os riscos e os desafios, e a ação diante disso implica, segundo Morin (2005, p. 79) em estratégia, justamente para "[...] a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários [...] que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no curso da ação e segundo os acasos que vão se suceder e perturbar a ação".

Portanto, comunicação e estratégia estão inter-relacionadas, e Matilla (2007, apud SALAS, 2013, p. 91, tradução nossa) reforça essa perspectiva

ao afirmar que "[...] quando se fala em estratégia discute-se, necessariamente, sobre o futuro e a comunicação entre pessoas; portanto, a inter--relação de ambas constitui a ação humana permanente".

Reconhecer, entretanto, a conexão entre comunicação e estratégia não nos parece uma tarefa fácil. Isso porque deparamos-nos com organizações cujo modelo mental ainda se fundamenta no paradigma burocrático, inflexível ao novo, ao contraditório, à diversidade, às mudanças, em formas fragmentadas de entender o seu entorno, a sociedade e suas relações. Como então pensar em conexões e nexos a partir de visões que relacionam as organizações a uma máquina e a um sistema fechado (MANUCCI, 2008)? Entende-se que estabelecer conexões e nexos requer, a priori, uma maneira de ler de mundo a partir da complexidade que o constitui e não o não como partes separadas e fragmentadas.

Nexo entre Comunicação e Estratégia

Abordar e refletir sobre os conceitos de Comunicação e Estratégia constitui-se um grande desafio. Entre os motivos para isso, pode destacar-se que nenhum dos dois "[...] têm conceitualizações claras e consensuais cunhadas" (PÉREZ, 2012, p. 124, tradução nossa) e, além disso, "Dado que 'estratégia e 'comunicação' são expressões da vida, talvez daí venha a dificuldade para descrevê-las" (PÉREZ, 2012, p. 125, tradução nossa).

No âmbito das organizações, o que se percebe – em geral - é a fragmentação desses conceitos, já que as organizações na sua prática cotidiana tentam dinamizar a estratégia sem se darem conta da sua conexão com a comunicação, pois as urgências da competição e por resultados são as catalizadoras dos efeitos imediatos desejados por essas organizações. Portanto, não há tempo para se pensar nas relações, nas interfaces sociais e culturais, nas pessoas, nas subjetividades que permeiam esses processos.

Neste aspecto, recorremos às críticas de Pérez (2008 apud KUNSCH, 2016, p. 55) sobre os "[...] paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas [...]", tornando as organizações "míopes" de conceitos que poderiam ser construídos e fundamentados pelo protagonismo das pessoas em processos de interação, trocas, tensões, bem como dos significados que são constituídos a partir deles.

> A principal crítica de Pérez é quanto ao paradigma administrativo/econômico que entende as estratégias como instrumentos – políticas e planos – para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, os quais são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo lógicas sob a qual administradores têm atuado ao longo de décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão de comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações. (KUNSCH, 2016, p. 55)

No caso da comunicação, Wolton (2006, p. 13), destaca que ela "[...] parece tão natural que, a priori, não há nada a ser dito a seu respeito", mas, ao mesmo tempo, o conceito é extremamente polissêmico, e "[...] transborda de sentidos e referências". Segundo Pérez (2012), o fato de a comunicação ser intrínseca à existência humana a torna um conceito que fascina ao mesmo tempo em que irrita, pois tudo pode ser entendido como comunicação e, na falta de uma reflexão crítica e integrada sobre a temática, tende-se a banalizá-la e a exaltar apenas o caráter funcional e instrumental da mesma. Com isso, "convivemos com velhos fantasmas" (PÉREZ, 2012, p. 149, tradução nossa), ou seja, com categorizações que não refletem a complexidade e a multidimensionalidade do conceito, e que costumam associar a comunicação a: "[...] algo que um emissor faz a um receptor. Próprio da aproximação sintática herdada da Teoria da Informação [...] pensada para a transmissão de mensagens [...] e separada do fenômeno essencialmente impreciso, contextual e social [...]" (PÉREZ; MASSONI, 2009, apud PÉREZ, 2012, p. 149) que está atrelado ao ato de comunicar. Além dessa questão, ainda é comum enxergar quem vislumbre a comunicação como ferramenta de controle e de persuasão nas organizações, como defendiam os estudos sob a perspectiva de um paradigma burocrático.

Apesar dessas tendências instrumentais e de controle que costumam ser associadas ao conceito, também existem correntes que reconhecem a comunicação em sua complexidade, ambiguidade e polivalência, por ser ao mesmo tempo constituinte e indutora dos processos organizacionais. Entende-se, com base nessa perspectiva que:

> [...] a comunicação não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade e, portanto, cria nosso mundo social. Ao mesmo tempo, [...] a comunicação "serve" para um propósito particular em qualquer processo de interação. O contexto pode limitar ou impor constrangimentos, e também pode abrir caminhos inovadores, libertando as pessoas de seus constrangimentos; portanto, a comunicação é limitante e libertadora (MORREALEW, SPITZBERG e BARGE, 2007, apud MARCHIORI, 2008, p. 146).

Enquanto um conceito que pode ser libertador, e que vai além de relações unidirecionais, a comunicação também pode ser compreendida como um "sistema que nos permite gerar significação conjunta, articular novas diferenças e configurar nossa trama social presente e futura" (PÉREZ, 2012, p. 155, tradução nossa). Dessa forma, é impensável que a comunicação esteja desassociada de um contexto (RIFKIN, 2004); portanto, é fundamental compreender que a criação e o compartilhamento de significados possibilitados pelos processos comunicacionais estão invariavelmente ligados ao espaço e tempo em que ocorrem. Isso quer dizer que a trama social (PÉREZ, 2012) constitui-se em uma trama de significados compartilhados que dão sentido às situações vividas. Logo, "[...] novas situações tendem a resultar em novas significações, pois estas não podem ser separadas das situações concretas e dos lugares em que se realizam" (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Tratando-se das organizações como *locus* de significações, cabe ressaltar que estas são um fenômeno formado pelas interações dos indivíduos, ou seja, são instituídas pelas redes de conversações que constituem todos os processos humanos, o que envolve invariavelmente compreender que "uma empresa é comunicação" (MARCHIORI, 2006, p. 26).

De acordo com Bantz (1989, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11) é possível vislumbrar inclusive as "organizações como entidades comunicativas, ou mais – uma visão de organizing como communicating", ou seja, "organizações podem ser vistas [...] como realidades socialmente construídas constituídas na comunicação". Apesar desse vínculo inextrincável entre organização e comunicação existir, questiona-se: costuma-se haver consciência com relação a esse protagonismo da comunicação?

Sem o intuito de esgotar tal reflexão, reconhece-se que a comunicação tende a ter seu protagonismo diminuído nas organizações, pelo caráter

intangível e inerentemente natural (WOLTON, 2006) e por comumente envolver atividades ligadas exclusivamente à obtenção de resultado material imediato, relacionadas aos instrumentos comunicacionais, especialmente, os mercadológicos e transmissivos. Pois, no intuito de atender a demandas imediatas, normalmente ligadas ao sucesso financeiro, as organizações simplificam a comunicação, reduzindo-a a mecânica mercadológica de persuasão. Da mesma forma, a comunicação enquanto instrumento de poder e de controle em sua manifestação interna às organizações nos parece, de certa forma, "coisificada".

Essa noção de comunicação como instrumento de vendas/marketing ou de poder, procura explicar a comunicação organizacional "[...] como algo linear, absolutamente lógico e previsível [...]" ligada às concepções que "[...] tendem a subestimar o poder da comunicação (informação, persuasão, sedução etc.), valorando excessivamente o lugar da emissão [...]" (BALDISSERA, 2009, p. 156).

Na busca de compreender esse protagonismo da comunicação, Massoni (2000, p. 104, tradução nossa) a reconhece como "espaço gerador da transformação sociocultural". Um espaço estratégico comunicacional que "constrói, arma, desarma, redesenha constantemente a trama ativa do sentido em um espaço social" (MASSONI, 2000, p. 105, tradução nossa). Esse espaço estratégico comunicacional é justamente o ponto de encontro entre a comunicação e a estratégia como condição indissociável a uma organização – o seu nexo.

No caso da referida estratégia, é possível dizer que, assim como ocorre com a comunicação, o conceito pode ser muitas vezes banalizado, pois, desde que deixou de estar restrito apenas ao contexto militar, onde começou a ser utilizado, tem sido mencionado em diversos textos e discursos de diferentes áreas com cunho excessivamente prático e instrumental, como se o futuro sempre pudesse ser planejado e sempre existissem receitas pré-estabelecidas para isso (PÉREZ; MASSONI, 2009).

Além disso, o vínculo com o âmbito militar que ainda persiste em muitas ocasiões pode induzir as organizações a concentrar-se em planejamentos rígidos, em crenças e na superação de limitações por meio da ordem e do controle, ao invés de estruturarem-se dando vasão à improvisação, ao acaso e às contradições (PETERS; WHATERMAN, 1981, apud MANUCCI, 2005).

Assim, o sentido determinista e instrumental que costuma ser atribuído à estratégia acaba por associar o conceito à mera prática da planificação de ações, sem considerar a trama de significados e o acaso que envolvem esse processo e que emergem das relações inerentes às organizações. Por sua vez, essa perspectiva pode levar as organizações a agirem ou reagirem sempre da mesma forma limitante e calculada frente aos desafios expressos por públicos cada vez mais distintos entre si.

Além disso, uma organização não está sozinha. Ela articula-se com um entorno diversificado, heterogêneo, e, por isso, devem-se levar em consideração as conversações e interlocuções decorrentes dessa articulação. Afinal, "uma organização é uma estrutura produtiva que fundamenta sua existência a partir de suas relações com o entorno" (MANUCCI, 2008, p. 18, tradução nossa).

Referimos-nos ao ambiente complexo em que as organizações estão inseridas, pelas múltiplas realidades e culturas a que estão sujeitas e, certamente, pelos diversos e potencialmente diferentes vínculos gerados nas relações que estabelecem com seu entorno e com seus públicos. Logo, seria possível então pensar em estratégia em termos estáticos, lineares e controlados? Ou seria a estratégia um conceito em transformação, fluido e dinâmico, que deve buscar a articulação e o diálogo (SALAS, 2013)? É possível refletir sobre essa questão compreendendo que:

> [...] estratégia é perpetuação e transformação; desenho com critério, imaginação intuitiva e aprendizagem emergente; criatividade mais além do processo racional; compreende o conhecimento individual e a interação social; a cooperação assim como o conflito; tem que analisar antes, programar depois e negociar durante; e tudo isso deve ser em resposta a um entorno que pode ser exigente (MINTZBERG, ASHLTRAND E LAMPEL, 2003, apud PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 77, tradução nossa).

Adicionalmente, o estudo Delphi realizado com nove experts internacionais de Espanha e América Latina, que participaram do IX Fisec (Foro Iberoamericano sobre Estratégias de Comunicação) em 2011 no Brasil, apontou que:

> [...] em um entorno mutável, a definição de estratégia está cheia de contradições, conceitualizada como preservação ou transfor-

> mação, processo racional ou criatividade, cooperação ou conflito, assim como presente, passado e, ao mesmo tempo, futuro [...]. (SALAS, 2013, p. 75, tradução nossa)

Nessa mesma linha de reconhecer as contradições inerentes ao conceito de estratégia, entendendo que ela está permeada pela racionalidade e pela ordem e ao mesmo tempo pelo acaso, Morin (2005) entende que ter uma estratégia não significa conhecer problemas e soluções de antemão para agir automaticamente, mas sim, a partir de uma decisão inicial e de um ponto de partida, conseguir prever e programar certo número de cenários, que possam ser alterados no dia a dia conforme surjam informações e conforme o acaso interfira nessas ações. Então, é possível afirmar, com base em Morin (2005), que na estratégia, que pressupõe complexidade e iniciativa para promover transformações, o acaso não pode ser reduzido, mas sim deve ser aproveitado uma vez que se potencializem as situações por meio da comunicação.

Isso posto, pode-se considerar que o nexo entre Comunicação e Estratégia não é simplesmente a junção de duas palavras. Sobretudo, queremos reforçar que ambos os conceitos estão permeados de divergências representadas nas várias visões que ora se chocam ora se complementam, mas que estão presentes no cotidiano das organizações, disputando sentidos e dando significado às suas práticas e condutas.

Por isso, ao refletir sobre o nexo "Comunicação Estratégica" no âmbito das organizações, compreende-se que esse nexo pode se concretizar nas práticas organizacionais protagonizadas pelos públicos que fazem parte dessas organizações. Por meio de suas interações cotidianas, das relações e negociações emocionais, cognitivas, racionais, culturais e políticas derivadas delas, esses protagonistas organizacionais dão sentido às suas práticas, dotam de significados suas ações, instituem e compartilham uma realidade coletiva, e produzem conceitos.

Dessa forma, uma organização é instituída por unidades de significados (conceitos) que constituem "[...] a dimensão [...] do processo de percepção: um labirinto de crenças, ideias, experiências e expectativas por meio dos quais se define o valor das propostas corporativas" (MANUCCI, 2008, p. 18, tradução nossa). Então, qual o conceito produzido pelas organizações sobre Comunicação Estratégica?

Na busca por reflexões acerca da questão, mesmo que prospectivas, acredita-se que visões distintas sobre esse conceito coexistem no âmbito das organizações, e, por isso, questionamos a maneira pela qual as organizações lidam com essas divergências conceituais. Afinal, entendemos que a falta de consciência quanto a isso pode enfraquecer o protagonismo da Comunicação Estratégica, porque, se toda organização produz conceitos (MANUCCI, 2008), e se todo conceito implica em negociações de sentidos para que lhe seja atribuído significado, então se pode inferir que as organizações deveriam tornar-se gestoras dos sentidos construídos pelos indivíduos para a Comunicação Estratégica. Acredita-se que essa gestão começa com o reconhecimento desse conceito de forma processual, sinérgica e situacional, enquanto algo que está longe de ser uma mera soma de noções instrumentais atribuídas à comunicação e à estratégia. Afinal, a comunicação não envolve somente o uso de ferramentas para a transmissão de mensagens (MASSONI, 2000), e se constitui enquanto um processo fluido e permanente de construção de sentidos (MASSONI, 2000) inseparável do contexto; e quanto à estratégia, trata-se de algo que não pode ser visto apenas como um atributo ligado aos resultados da organização, mas sim a um conjunto de práticas permeadas pelo acaso e pelas contradições inerentes ao cotidiano. Portanto, comunicação e estratégia não são fins que se justapõem mecanicamente, mas são processos que se entremeiam em uma trama composta pelas práticas e pelos "olhares" dos indivíduos em interação com as concepções que fundamentam uma organização. Então, para que práticas e olhares se cruzem em torno de uma compreensão compartilhada e processual do nexo entre comunicação e estratégia, entende-se que a organização deve construir um modelo de gestão que mantenha a dinamicidade entre dois enfoques aparentemente opostos: de um lado, é fundamental estimular o questionamento permanente e o diálogo sobre a comunicação, a estratégia e as combinações vislumbradas a partir da sinergia entre ambas, dando vasão aos múltiplos sentidos que emergirem ao acaso das reflexões individuais e coletivas; ao mesmo tempo, é preciso criar norteadores que organizem e direcionem os processos de criação de significado sobre comunicação e estratégia, norteadores estes que permitam que os indivíduos alinhem seus entendimentos e percepções em torno dos propósitos da organização. Dito de outro modo entende-

se que o conceito de Comunicação Estratégica pode ser compreendido pelas organizações a partir de um modelo de gestão caórdico (HOCK, 1999), entre o caos e a ordem, que incentive os indivíduos no cotidiano a transformarem visões puramente instrumentais e compartimentadas do conceito em uma leitura de mundo deliberadamente compartilhada, que perceba que o todo "Comunicação Estratégica" é diferente da simples soma das partes que o compõem.

Considerações finais

Este ensaio partiu de um questionamento inicial em relação à maneira das organizações lidarem com as divergências em torno do conceito de Comunicação e Estratégia. A partir dessa questão, chegou-se ao entendimento de que a produção de conceitos das organizações deve implicar necessariamente na negociação e na gestão dos sentidos atribuídos à Comunicação e à Estratégia. Isso porque, o fato de não haver uma consciência crítica e reflexiva sobre esses sentidos estaria enfraquecendo o protagonismo da Comunicação Estratégica, sendo percebido de forma fragmentada, como uma mera soma instrumental e não como um todo complexo.

Queremos dizer que a Comunicação Estratégica pode ser compreendida como resultado da gestão de sentidos de uma organização que permite o desenho de realidades compartilhadas que formam o seu horizonte futuro e define sua existência na sociedade (MANUCCI, 2006). Por isso, entendemos a Comunicação Estratégica como uma unidade de significação e não como a soma separada de conceitos. Unidade essa que precisa ser deliberadamente construída por uma organização a partir do dos significados compartilhados. A dinâmica desses significados, por sua vez, é determinada pelas relações com os públicos e suas diferentes construções e tensões.

Ao superar os paradigmas determinísticos, lineares e burocráticos a partir de uma visão caórdica e complexa de gestão as organizações poderiam ressignificar a Comunicação Estratégica como propõe Manucci (2008). Então, "a geração de sentido, se converte assim na grande estratégia que deve guiar uma organização. A tarefa diretiva consistirá em saber estabelecer que sentido e que significação a organização deve gerar" (PÉREZ, 2012, p. 154, tradução nossa).

Finalmente, acredita-se que, configuradas em modelos caórdicos de gestão (HOCK, 1999), as organizações podem permitir que os fluxos de sentidos, ou seja, a comunicação (BALDISSERA, 2009), se converta em sua estratégia.

Referências

ALTER, N. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations**.** **Revue du Mauss.** v. 2, n. 36, p. 347-369, 2010.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os resultados de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 135-164.

CÁRCERES, J.G. Comunicação e comunicalogia: pensando no espaço conceitual da comunicação. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação em interface com a cultura**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

CLEGG, S.R; C, HARDY. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R; C, HARDY; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

CUNHA, M. P. The times they are a-changin': a sociedade organizacional à entrada do século XXI. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p. XI a XXV.

DMITRUK, H. B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: DMITRUCK, H. B.(Org.) **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 6.ed. Chapecó: Argos, 2004. P. 67-76.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

KUNSCH, M.M.K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: In: KUNSCH, M.M.K. (org.).

Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. P. 37-58.

MANUCCI, M. **Atrapados en el presente**: La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo. Quito: CIESPAL, 2005.

MANUCCI, M. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación em la complejidad del contexto actual. Buenos Aires: La Crujia, 2008.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MASSONI, S. Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. **Comunicación y Sociedad** (DECS, Universidad de Guadalajara), n. 37, p. 87-109, jan-jun 2000. Disponível em: <http://www.comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a4_12.pdf>. Acesso em: mai. 2016.

MASSONI, S. **Comunicación estratégica**: communicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011.

MASSONI, S. Comunicación y sociocultura. **La ventana, médios y comunicación**. p. 12, 2013. Disponível em: <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-212387-2013-01-23.html>. Acesso em: jun. 2016.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.** Belo Horizonte, n. 5, 2008. p. 1-14.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. São Paulo: Eliane Lisboa, 2005.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J-L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

OLIVEIRA, I. de L.; DE PAULA, M. P. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de midiatização. In: XII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). Lima, 2014. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Oliveira-Paula.pdf>. Acesso em: outubro 2016.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**: El cambio de paradigma en em comportamento humano, la sociedade y las instituciones. Barcelona: Ariel Comunicación, 2009.

PÉREZ, R. A. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. **Mediaciones Sociales**, 1° semestre, n. 10, p. 121-196, 2012.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Pearson, 2004.

SALAS, C. Estrategia y proceso estratégico: el caminho organizacional hacia el diálogo, la articulación y la innovación. **Poliantea**, n. 16, p. 73-97, 2013.

STOFFREGEN, D. C. Principios estratégicos para la intervención. **Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales- Metacomunicación**, ano 3, n. 6, jan. – jun. 2014. Disponível em: <https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/mt6-art1.pdf>. Acesso em: jun. 2016.

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

Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados

Cássia Aparecida Lopes da Silva[1]
Rudimar Baldissera[2]

Sobre a comunicação entre organizações e empregados realizada por gestores

A atuação dos gestores de equipes[3] na comunicação entre as organizações e os empregados tende a receber cada vez mais atenção das organizações em seus planejamentos de comunicação[4], pois que as relações

---

1. Mestre em Comunicação e Informação. Estudante de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS, Professora Substituta na Faculdade Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS e integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – www.gccop.com.br. E-mail: lopes.cassia.a@gmail.com

2. Doutor em Comunicação. Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS, Coordenador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder - GCCOP. www.gccop.com.br. Bolsista Produtividade do CNPq. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br

3. Por gestores compreendemos os empregados com cargos formais que os responsabilizem pela gestão de uma ou mais equipes nas organizações.

4. O incentivo à comunicação face a face e a adoção de veículos de comunicação organizacional dirigidos aos gestores são evidências dessa atenção das organizações

entre esses gestores e seus subordinados interferem diretamente no cumprimento dos objetivos organizacionais. Sob o viés da gestão, particularmente na perspectiva de ser intermediação comunicacional, a atuação dos gestores é fundamental para a qualificação dos ambientes organizacionais, especialmente para viabilizar fluxos de informações que permitam manter os empregados integrados, respondendo positivamente às mais diversas demandas (particularmente as de produção) e os processos produtivos capazes de atender às necessidades de constante regeneração e, mesmo, inovação.

Nessa direção, a importância de os gestores serem hábeis comunicacionalmente vem sendo ressaltada por pesquisas como as de Guedes (2006), Roveda (2010), Martins (2012), Soares (2014), Freitas (2014) e Child e Rodrigues (2014). Alguns desses estudos evidenciam, dentre outros fatos, que os trabalhadores valorizam mais o que dizem seus gestores diretos – dando relevo à oralidade – do que as informações divulgadas nos canais formais de comunicação das organizações (jornais internos, intranet, portais etc.). Porém, que qualidades têm a comunicação desses gestores com seus subordinados? Considerando as organizações em sentido sistêmico e o fato de os diferentes sujeitos e contextos exigirem atuações específicas, em perspectiva comunicacional, é provável que as formas de atuação dos gestores traduzam, dentre outras, suas concepções sobre a organização, os processos de liderança e gestão de equipes, e seus lugares e os lugares dos seus subordinados na organização (hierárquico, discursivo, simbólico, entre outros).

Nessa direção, à luz do Interacionismo Simbólico (MEAD, 1972; BLUMER, 1980), neste trabalho, objetivamos refletir acerca da comunicação entre organizações e empregados realizada por gestores de equipes, principalmente, no desempenho do papel (GOFFMANN, 1996) de auscultador. Importa ressaltar, desde aqui, que não se trata de estudar as interações em seu acontecer, mas de fundamentarmos esta reflexão nos pressupostos do Interacionismo Simbólico.

---

abordadas na Pesquisa Comunicação Interna 2012 da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf. Acesso em: 26 out. 2016.

Destacamos, ainda, neste estudo, assumirmos que os sujeitos em processos interacionais representam papéis (GOFFMAN, 1996), e acolhermos os resultados da pesquisa empírica realizada por Silva (2016)[5] que evidenciou os principais papéis desempenhados pelos gestores em suas interações comunicativas com os subordinados. Observamos que a pesquisa de Silva (2016), de natureza qualitativa, compreendeu 12 entrevistas com gestores de equipes que atuavam em níveis intermediários de hierarquia, em diferentes organizações do Rio Grande do Sul. Nessas entrevistas os gestores foram estimulados a discorrer, dentre outros aspectos, sobre as formas, artifícios e estratégias que empregavam na comunicação cotidiana com os subordinados. Os relatos foram analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), em perspectiva interpretativa, e permitiram evidenciar a preponderância dos papéis dos gestores como: transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores[6]. Neste trabalho, nossa reflexão recai sobre o papel de auscultador, conforme destacamos.

Gestores e o papel de auscultador na comunicação com os subordinados

Conforme Goffman (1996, p. 29), a noção de representação compreende "toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência". Assim, e considerando em particular os processos de comunicação organizacional realizados pelos gestores com seus subordinados, podemos afirmar que eles procuram representar para e exercer-se sobre os subordinados, não apenas no sentido de desempenhar o papel de gestor, conforme esperam que representem, mas também e fundamentalmente para levá-los a realizar tarefas, a tomar decisões e a agir de modos específicos em situações de trabalho, e, sem questionar a ordem posta.

---

5. Pesquisa realizada para a dissertação de mestrado "Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação.", defendida em janeiro de 2016.

6. Além da pesquisa para a dissertação (SILVA, 2016), esses papéis foram descritos e problematizados também em Baldissera e Silva (2016).

Nessa direção, observamos que, de acordo com Silva (2016), o gestor desempenha o papel de auscultador, em suas interações comunicativas, para sondar, observar, inquirir, perscrutar os subordinados e realizar interpretações (sobre seus comportamentos, concepções de mundo, valores, sentimentos etc.) atinentes a sua vida profissional e, também, a aspectos da vida privada. De qualquer forma, primeiro, vale atentarmos para o fato de que a ocorrência da ausculta, em si, pressupõe que os gestores consideram que os empregados, seus subordinados (apesar de geralmente serem reduzidos a simples "alvos" da comunicação), são sujeitos e, portanto, são diferentes em suas subjetividades, crenças e concepções de mundo, bem como em suas competências de atribuição de sentido e interpretação. Além disso, o exercício desse papel demonstra a complexidade das interações comunicacionais, entendidas à luz do Interacionismo Simbólico (MEAD, 1972; BLUMER, 1980), como processos relacionais que se dão por meio da significação do mundo a partir da atribuição de sentido feita pelos interagentes. Isso porque o desempenho da ausculta exige, dentre outras coisas, que os gestores reconheçam a interferência dos contextos (sentido amplo) sobre os sentidos postos em circulação nos processos comunicacionais, portanto também sobre as interpretações realizadas pelos interlocutores.

Ressaltamos, ainda, que no âmbito profissional, a ação da ausculta, independentemente das intenções, dentre outras, exige competências para a seleção, análise e intepretação dos dados de modo a se conformarem em informações relevantes para a tomada de decisão e ação, inclusive para os processos comunicacionais. Em particular, nas interações para a ausculta atualizadas pelos gestores para melhor conhecer os subordinados, é provável que acionem diferentes estratégias para a aproximação, o estabelecimento da relação e a coleta dos dados, ao tempo em que procuram borrar ou apagar o caráter estratégico desses processos para que a representação tenha êxito (se traduza em informações válidas e qualificadas). Nessa direção, de acordo com Silva (2016), observamos que o gestor, por exemplo, pode exercitar certos níveis de empatia com os subordinados, o que não significa, necessariamente, relevante preocupação em reconhecê-los como sujeitos, mas geralmente se constitui como meio para atingir seus objetivos e/ou os da organização.

Importa ressaltar, no entanto, que a ausculta pode ser realizada com intenções e orientações diversas. Nesse sentido, são marcadas pelas diferentes concepções das organizações acerca dos trabalhadores (empregados) – e inclusive dos próprios gestores de equipes –, isto é, as organizações/os gestores podem reconhecer os trabalhadores em um elástico leque de qualidades que vão desde o empregado como sujeito até o empregado como simples recurso. Assim, quanto mais próximo da ideia de "recurso" estiver o reconhecimento que a organização/o gestor fizer do empregado, mais provavelmente a ausculta tenderá a ser usada como simples meio, como estratégia para o exercício de poder (sob várias conformações) para melhor atingir os resultados almejados por ele/pela organização.

Gestores e relações de poder

Nas organizações, em particular na relação gestor-subordinado, as relações de poder tendem a assumir várias conformações, inclusive pelo acionamento articulado de diferentes formas de poder, como o poder hierárquico e o simbólico, por exemplo. No entanto, não se trata aqui de cartografar essas relações de poder. Antes, para atender aos interesses deste estudo, importa evidenciar que, além do poder legítimo (WEBER, 1982) do gestor, decorrente de sua hierarquia (poder que lhe é outorgado com o recebimento do cargo), no desempenho dos diferentes papéis, entendidos como interações comunicacionais, atualizam-se outras formas de poder, tais como a dominação carismática (WEBER, 1982), o poder simbólico (BOURDIEU 1989), o poder disciplinar e saber-poder (FOUCAULT, 1979; 1987).

De acordo com Weber (1982), a dominação carismática é fundamentada em atributos pessoais do indivíduo, os quais podem fazer os liderados acreditarem que o líder[7] atuará para obter benefícios a todos do grupo. Assim como as faculdades mágicas já foram (para alguns gru-

7. Em coerência com autores da atualidade – entre eles Costa (2014) e Bergamini (2009) –, e para os fins deste estudo, consideramos frágeis as distinções entre as noções de gestor e líder, pois que "todo gestor deve ser um líder em algum aspecto e [...] todo líder deve gerenciar algo" (COSTA, 2014, p. 9). Portanto, neste texto, os termos são empregados como sinônimos.

pos ainda são) atributos pessoais que legitimaram líderes, atualmente, no âmbito organizacional, a importância do carisma dos gestores pode ser evidenciada pelos estímulos das organizações para que façam cursos de oratória, assim como pelas frequentes falas que (re)afirmam a estima pelos atos alçados à qualidade de "heroicos" (como a implantação de inovações consideradas arriscadas) e/ou que valorizam o "gestor amigo" que se esforça (muitas vezes apenas de modo cínico) para promover sentidos de igualdade entre ele e sua(s) equipe(s).

Para ampliarmos a compreensão sobre as relações de poder inerentes à gestão de equipes, tendo em vista as teorizações de Bourdieu (1989; 1997) – e também suas críticas ao Interacionismo Simbólico –, entendemos que as relações de comunicação são também relações de força, pois os sistemas simbólicos – estruturados e estruturantes, e constituídos no espaço social, por meio das diferenças de posição entre os sujeitos e entre os grupos –, já são classificados socialmente quando acionados (o que não significa assumi-los como determinados de uma vez por todas) e, também, exercem influência sobre a significação posta em circulação nas interações comunicacionais. As diferenças de posição entre as pessoas e entre os grupos sociais são percebidas nas interações e valoradas, dentre outras, em suas dimensões econômica e/ou cultural, conformando a noção de poder simbólico, descrito por Bourdieu (1989) como força que não é nítida, nem explícita, e tampouco se encontra de forma centralizada.

Nas organizações, dentre outras formas, a diferença de posições sociais entre gestores e subordinados pode ser percebida frente os distintos capitais culturais, geralmente mais elevado dos gestores, que permeiam tanto os espaços simbólicos formais quanto os informais (tais como, o diploma universitário, o MBA[8], o clube social que frequentam, fotos de viagens de férias nas mídias sociais). Assim, o poder simbólico exercido pelos gestores (sempre que houver cumplicidade dos subordinados em sentido de reconhecê-lo) tende a fazer com que os subordinados se coloquem em lugar mais frágil quando das diferentes relações, e a atender as demandas dos gestores.

---

8. Curso de pós-graduação lato senso, geralmente valorizado pelas organizações, cuja sigla (em inglês) significa Master in Business Administration.

Importa ainda destacar que o gestor também se exerce de forma disciplinar (FOUCAULT, 1979) sobre seus subordinados, conformando um poder que não é localizado num ponto específico e/ou numa direção verticalmente determinada, pois que está nas relações, nas múltiplas disputas e influências, no cotidiano organizacional. Nessa direção, a conformação dos espaços, a presença do gestor e a atualização de sentidos de vigilância, bem como a sensação (dos subordinados) de sempre estarem ao alcance do poder coercitivo, traduzem-se em exercício disciplinador. O gestor não detém o poder, mas, para o ponto de vista desta reflexão, podemos afirmar que ele se exerce sobre os subordinados, especialmente por meio do papel de auscultador, de modo a fazer significar e ressignificar os objetos simbólicos no contexto organizacional, conformando dispositivos capazes de fazer as pessoas agirem ou não agirem de determinadas formas.

Complementarmente, parece evidente que a perspectiva investigativa da ausculta se constitui num saber-poder, conforme Foucault (1987), uma vez que o conhecimento obtido no desempenho do papel de auscultador se fundamenta em condições políticas que conformam os indivíduos e a própria estrutura social na organização. Nesse sentido, o gestor se empenha em conhecer os subordinados e os contextos organizacionais, visando obter deles, dentre outras coisas, aceitação, dedicação, mais produtividade e melhores resultados, e consequentemente mais legitimação para si mesmo, reafirmando assim sua competência de gestão.

Dessa forma, o saber construído mediante processos de ausculta pode ser traduzido (e tende a materializar-se nesse sentido) em processos comunicacionais que acionam argumentos, exemplos ou circunstâncias acerca das solicitações, das demandas e das metas a cumprir, os quais são previamente validados pelos subordinados e, portanto, capazes de gerar nesses empregados sensações de prazer (como a motivação e a satisfação) ou de sofrimento e angústia mediante atos de repreensão, repressão, opressão, ou pelo não reconhecimento e não valorização do subordinado (se ele não atender a demanda ou não alcançar as metas).

Os gestores e a comunicação organizacional

Na comunicação organizacional, formalmente e pelo viés dos processos de gestão, os gestores têm, dentre outras, a incumbência de informar e

reforçar para os subordinados os valores que a cúpula da organização procura prescrever e preservar, assim como de delegar tarefas, metas e responsabilidades para que as organizações atinjam seus objetivos. Porém, não significa que a comunicação entre gestores e subordinados se reduza a isso, pois que essas interações (tal como as demais relações diretas entre a organização e seus públicos) tendem a sempre comunicar, posto que, "mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – a alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela, e assumir como comunicação, então será comunicação" (BALDISSERA, 2009, p.118). Esse "algo e/ou alguma coisa" percebido como comunicação pode ser um comportamento específico e/ou estar nas instalações físicas da organização, nos uniformes dos funcionários, na forma como os gestores se vestem e/ou na maneira como se portam em situações oficiosas (no refeitório, no estacionamento ou em eventos comemorativos) e até mesmo na omissão de fatos e informações.

Em perspectiva mais complexa, a comunicação organizacional é pensada como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (BALDISSERA, 2010, p. 68). Ainda conforme o autor (2009), ela compreende três dimensões articuladas: a) a *organização comunicada*, que contempla a fala autorizada da organização, planejada ou não. Nessa dimensão a organização exerce certo controle sobre quais de seus aspectos devem ser visíveis para os públicos; b) a *organização comunicante,* que abarca e ultrapassa a dimensão da *organização comunicada*, pois compreende todos os processos atualizados nas relações diretas que os sujeitos estabelecem com a organização, sejam eles formais ou informais; e c) a *organização falada* que abrange todos os processos comunicacionais que se materializam de maneira indireta (sem qualquer participação direta da organização), fora dos ambientes organizacionais (fora de seu ambiente físico, suas mídias sociais, página etc.), mas que se referem a ela.

À essa luz, parece evidente a complexidade das relações comunicacionais e, portanto, a impossibilidade de os gestores controlarem os sentidos que circulam nos ambientes organizacionais, por mais que exerçam vigilância e ausculta. A gestão se atualiza em processos interacionais, o que exige considerar que os sujeitos constroem e disputam os sentidos em circulação; e não que se trate de simples imposição. Por mais que

os gestores lancem mão de distintas estratégias sempre existem fissuras, sobras, dobras, lugares de fuga e dispersão. Além disso, cabe ressaltar que os demais interagentes (os empregados) tendem a interpretar o que é comunicado a partir de suas vivências, sua teia de significações (cultura, conforme Geertz, 1989). Assim, os processos de comunicação entre gestores e subordinados – como próprios da dimensão da *organização comunicante* – mesmo quando orientados pela organização, podem escapar ao planejamento e ao controle da organização.

Frente a isso, os gestores habituados à prática da ausculta e objetivando reduzir os níveis de dispersão de sentidos dos processos comunicacionais, conforme evidenciado por Silva (2016), consideram mais "eficazes" as práticas de comunicação que eles empreendem com seus subordinados (pautadas pelas noções de subjetividade) do que a comunicação que a organização realiza por meio de seus canais formais (jornais, portais, murais etc). Esses gestores valorizam a pessoalização dos processos de comunicação e a escolha da estratégia de comunicação mais adequada a cada contexto, pois entendem esses aspectos como potencial "incentivador" do diálogo nas organizações. Contudo, isso não significa que o potencial se materialize em diálogo, como é possível avaliar, a seguir, na análise do papel de auscultador como papel-meio para outros exercícios de poder, inclusive alguns menos democráticos e/ou mais dissimulados.

O papel de auscultador como meio para o desempenho de outros papéis

Nos processos organizacionais, a ausculta não é um fim em si mesma. Ao desempenhar o papel de auscultador, conforme destacado, o gestor não procura apenas melhor conhecer seu subordinado, senão que o faz principalmente com a intenção de tornar mais "efetivas"[9] suas estratégias de comunicação, para ser melhor compreendido, ser aceito e/ou evitar resistências; para persuadir, melhor legitimar a organização

9. Termo muito empregado pelos gestores e que se refere à realização de ações em consonância com o direcionamento e/ou os objetivos da empresa, produzindo os efeitos desejados, portanto.

e exercer poder. Em perspectiva estratégica[10], as informações que o gestor coleta sobre os subordinados, configuram vantagens à medida que podem se traduzir em processos mais qualificados para os seus objetivos e os da organização. Essa coleta pode se dar pela observação sensível do gestor às pistas deixadas (às vezes involuntariamente) pelos subordinados, tais como as expressões faciais e a postura corporal, índices que podem corroborar ou não aquilo que manifesta verbalmente. Observamos que a natureza inquiridora da ausculta, em níveis mais sofisticados, também pode se traduzir na instituição de espaços e/ou formas para os subordinados manifestarem opiniões a respeito de questões referentes ao trabalho/organização e, até, sobre sua vida particular, e que podem indicar ao gestor características da (des)motivação e/ou da (in)disponibilidade do subordinado para certas tarefas e responsabilidades.

Após essas considerações, cabe realçar o papel de auscultador como um papel intermediário – papel-meio – e viabilizador de outros papéis, posto que o caráter investigativo da ausculta também orienta o gestor na escolha da melhor estratégia de interação comunicacional para cada contexto. Conhecer as particularidades dos empregados e as situações específicas permite ao gestor, por exemplo, saber quais subordinados ele precisa ou deve "controlar mais de perto", quem reagirá de maneira "produtiva" à repreensão, com quais trabalhadores ele precisa se empenhar mais em argumentações, e com quais deve acionar artifícios como os da sedução ou manipulação etc. Assim, como papel-meio, a ausculta pode ser acionada para informar, disciplinar, oprimir, e/ou promover a (pseudo)participação, dentre outras coisas, conforme segue:

Ausculta para informar – sob essa perspectiva o gestor reconhece que não é suficiente apenas repetir (repassar) aos subordinados as informações que recebe da alta gestão. Então, preocupado em promover a compreensão daquilo que ele/organização quer e/ou precisa

10. A estratégia é compreendida como prática social resultante de processos fragmentados, evolutivos e mesmo intuitivos, e de interdependência sistêmica, força capaz de levar – uma organização ou alguém – a atingir uma posição vantajosa em relação a outrem (PÉREZ, 2001).

informar, identifica aspectos dessas informações que necessitem ser traduzidos (simplificados), considerando o conhecimento que construiu sobre os subordinados mediante a ausculta. Isso fica evidente pelo emprego do verbo "mastigar" no seguinte excerto de entrevista de um gestor: "Porque, se **a informação vem de cima pra** baixo, eu tenho que passar dessa forma: dou a **minha 'mastigada'**, porque nem sempre vem redondinho, e **passo pra eles"** (SILVA, 2016, p. 93, grifo da autora). Nesse sentido, a tradução pode ser feita por meio da adaptação da linguagem, da adoção de palavras mais comuns ao vocabulário dos empregados e/ou da produção de exemplos que demonstrem como as decisões estratégicas da organização podem interferir nas atividades da equipe.

Ausculta para disciplinar – em perspectiva de gerar disciplina, pela comunicação os gestores esclarecem e reforçam os direcionadores estratégicos (como missão, visão, valores) e a cultura organizacional (particularmente as normas e sanções, os valores, os ritos e os comportamentos que se quer estabelecer/reforçar no ambiente organizacional), bem como impelem os trabalhadores a docilmente empenhar suas habilidades e competências – ou reprimi-las, caso não sirvam à organização – para os objetivos organizacionais. A ausculta para disciplinar é marcada pela competência do gestor em tratar das pautas de interesse da organização, acionando repertórios e pontos de vista comuns à realidade de seus subordinados, buscando: explicar e/ou esclarecer decisões da empresa; persuadir os subordinados a incorporarem como preceitos certas atitudes e parâmetros da organização (tais como proatividade, postura empreendedora, qualidade total etc); sugestionar (muitas vezes subliminarmente) a adoção das crenças e valores da organização; aconselhar os subordinados a tomar decisões pessoais em coerência com os valores corporativos); e/ou legitimar a organização (suas concepções) e naturalizar suas práticas. Um aspecto frequente nesses processos tem sido a ideia de (res)significar o trabalho para os subordinados, incitando imaginários e subjetivando as tarefas rotineiras, como expresso por um gestor no seguinte trecho de sua entrevista: "Então, **a comunicação é importante por isso, pra dar sentido ao trabalho** que as pessoas fazem [... Pra] Que elas se sintam, **por mais que trabalhando num tijolo, mas que aquele tijolo vai fazer parte de uma catedral** [...]" (SILVA, 2016, p. 121, grifo

da autora). Nesse excerto, a ausculta parece conformar as atividades de trabalho com vistas a uma postura dócil dos trabalhadores, que conserve o *status* do sistema produtivo (sem questionamentos).

Ausculta para oprimir – estão contempladas aqui as práticas de comunicação que podem, de modo direto ou indireto, causar algum tipo de desconforto, insegurança, ansiedade ou sofrimento, e que visam incitar os trabalhadores a agirem em oposição a sua própria vontade e natureza pessoal ou contra seus próprios direitos. Uma materialização desse tipo de ausculta é a imposição da versão que interessa à organização sobre determinado fato, realizada por meio do silenciamento das versões e das percepções dos subordinados sobre esse mesmo fato, situação evidenciada em relato de gestor que se comunica com sua equipe de uma loja de varejo, no dia seguinte à ocorrência de um assalto a esta loja, que foi presenciado por essa mesma equipe:

> **Essa é a versão do que aconteceu, essa é a única versão**. Então, se alguém disser que alguém se machucou, que levou coronhada, que levaram refém, é mentira. [...] **vocês têm subsídio pra dizer o que é mentira e o que é verdade**, beleza? **Vamos todo mundo contar a mesma historinha**? (SILVA, 2016, p. 126, grifo da autora)

Ausculta para promover a (pseudo)participação – consideramos, aqui, as situações em que os gestores incentivam os subordinados a manifestarem o que pensam, a participarem de decisões e expressarem suas percepções/opiniões sobre questões da organização. Essas situações podem se concretizar em conversas pessoais do subordinado com seu gestor, em conversas desse subordinado com os colegas no âmbito do trabalho (numa perspectiva toyotista[11] com vistas à melhoria da qualidade e dos processos), ou em reuniões e eventos corporativos. Contudo, apesar da potência desses processos para a real participação dos empregados nos processos comunicacionais e de decisão – uma vez que os empregados não seriam reduzidos ao papel de simples receptores de informações – o

11. O sistema de organização *toyotista* do trabalho, de acordo com Antunes (2009), entre outros aspectos, pressupõe o trabalhador como sujeito ativo que analisa situações e se comunica com os demais empregados, discutindo soluções para, eles mesmos (sem interferência direta de gestor), tomarem decisões em nome da organização.

estudo de Silva (2016) esclarece que práticas de interação comunicacional com essa qualidade são periféricas. Isso porque o tipo de participação evidenciada limita-se a: a) decisões restritas aos fluxos de cada equipe; b) contribuições do empregado com ideias e inovações para a solução de problemas e para apoiar as decisões da gestão; e c) manifestações que reforcem o ponto de vista da organização. Nessa direção, mais do que participação, esses processos apenas assumem contornos participativos, mas, de fato, tendem a reforçar o *status* organizacional, suas relações de força, pelos processos de legitimação e naturalização promovidos pela pseudoparticipação.

Algumas considerações

Neste texto, ao refletirmos sobre o papel do gestor como auscultador, também evidenciamos o lugar que os subordinados ocupam ou podem ocupar nas interações comunicacionais do âmbito da organização comunicada – falas autorizadas. Auscultar pressupõe aproximações que podem se traduzir em exercícios de empatia, de escuta qualificada para (re)conhecer a alteridade em si-mesma, para a valorização dos sujeitos, e, nesse sentido, ampliar e também qualificar os processos comunicacionais em direção ao diálogo, à participação, à humanização das/nas organizações.

Porém, apesar dessa potência, o papel de auscultador desempenhado pelos gestores parece estar mais orientado para o exercício da vigilância, do controle e geração de corpos dóceis. Pela auscuta, os gestores procuram obter informações que possam ser usadas para legitimar a organização, naturalizar suas práticas, ampliar sua capacidade produtiva (produzir mais e melhor com menos), e reduzir as possibildiades e capacidade de resistência dos subordinados. Nessa direção, as informações advindas dos processos de ausculta também podem ser empregadas em estratégias de manipulação, dissimulação, ou simplesmente para conformar a recepção (pelos empregados) das informações e dos significados que interessam à organização.

Lógico, é responsabilidade dos gestores de equipes disseminar informações, normas e valores, orientar para o atingimento de objetivos e metas organizacionais, entre outras atividades, até para que a organi-

zação perdure. Contudo, conforme evidenciamos, a crítica recai sobre como a comunicação – e de que qualidade – é empregada para isso, pois que os sujeitos (na relação gestor-subordinados, particularmente os subordinados) ainda tendem a ser reduzidos a recursos, a objetos, a coisas.

Por outro lado, ressaltamos, novamente, que os gestores não se exercem sobre os subordinados de forma determinística; sempre há fissuras e possibilidades de resistência, de subversão, de escape. Nas interações comunicacioniais entre gestor e subordinados, por mais que o poder hierárquico esteja em certo nível estabelecido, outras relações de poder podem ser atualizadas e redimensionar as forças. No entanto, num contexto de microrrelações de poder (FOUCAULT, 1979) cabe questionarmos sobre em qual lugar mais provavelmente se atualizará a força maior (ou mais frequente): no lugar de influência ocupado pelos trabalhadores/subordinados ou no de influência de onde se exercem as organizações por meio dos trabalhadores/gestores?

Por fim, observamos, ainda, que o papel de auscultador é desvelado como resultante da ação reflexiva, muitas vezes solitária, dos gestores no cotidiano do trabalho, e não há indicação (e/ou são raras as evidências) de que as organizações (a cúpula administrativa ou as áreas/setores de gestão de pessoal e de comunicação organizacional) se ocupem da conscientização desses gestores sobre os aspectos humanos, subjetivos e éticos da comunicação que empreendem com seus subordinados. Esse fato pode trazer consequências prejudiciais para os trabalhadores, como o sofrimento e as doenças desenvolvidas no contexto do trabalho, especialmente em períodos de recessão econômica e redução de emprego formal. Então, numa sociedade que exige mais transparência e responsividade das organizações, importa avançar no sentido de as relações gestores-subordinados amadurecerem de modo que os trabalhadores assumam seu lugar de sujeitos (em detrimento da ideia de recursos), com direito a se realizarem em sua diversidade.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo/ SP: Boitempo Editorial, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Senac RJ. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. V. 5 p. 87 – 99.

_____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom** (USP), v. 10-11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Cássia. Comunicação entre organizações e empregados: representações dos gestores de equipes. In: **X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Anais. Porto Alegre/RS: Edipucrs, 2016, p. 989 - 1006. Disponível em: http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/ebooks/978-85-397-0871-0.pdf.

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

BERGAMINI, Cecilia Whitake. **O líder eficaz**. São Paulo/SP: Atlas, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas/SP: Papirus, 1997.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil. 1989.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In.: MORTENSEN, C.D. **Teoria da comunicação.** São Paulo/SP: Mosaico. 1980, p. 119 – 137.

CHILD, John; RODRIGUES, Suzana Braga. A hierarquia e seus descontentamentos. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/Senac RJ. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. V. 6, p. 141 - 162.

COSTA, Silvia Generali da. Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 2014.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis/RJ: Vozes, 1987.

_____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro/RJ: Graal, 1979.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/Senac RJ. 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v. 6. p. 93 – 106.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 1989.

GUEDES, Ellida Neiva. **Alinhamento estratégico**: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). USP, São Paulo/SP, 2006.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1996.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna**: um estudo da oralidade nas organizações. Tese (Doutorado em Comunicação). USP, São Paulo/SP, 2012.

MEAD, George H. **Espiritu, persona y sociedade**. Buenos Aires, Paidos Studio, 1972.

PESQUISA Comunicação interna 2012. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em <http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf.>.Acesso em: 26 out. 2016.

PÉREZ, Rafael A. **Estrategias de comunicación**. Barcelona/ESP: Ariel, 2001.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração). UCS, Caxias do Sul/RS, 2010.

SILVA, Cássia A. Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho**: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). UFRGS, Porto Alegre/RS, 2016.

SOARES, Paulo Henrique Leal. **O dilema entre a comunicação interna global e local**: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), PUC Minas, Belo Horizonte/MG, 2014.

WEBER, Max. **Sociologia**. 2. ed. São P aulo/SP: Ática, 1982.

Organizações sociais e comunicação: reflexões sobre o conhecimento, capital humano, liderança e estética

Pedro Augusto Farnese de Lima[1], Letícia Araújo[2], Mayra Regina Coimbra[3], Vanilda Gomes Cantarino de Magalhães[4], Vinícius Borges Gomes[5], Boanerges Balbino Lopes Filho[6]

Introdução

O homem é um ser de construção e desconstrução contínuas, capaz de agir sobre o meio e receber dele a mesma influência transformadora. Um ser biologicamente preparado para aprender, se comunicar, desenvolver a linguagem, sentir, criar e produzir todo o tipo de conhecimento. Um ser social que não somente busca, como necessita construir e participar de organizações e sistemas. Trata-se, não só de sobrevivência, mas de anseios que habitam na capacidade questionadora do ser humano, sempre atento a observar e a buscar explicações para o mundo que o cerca.

---

1. Jornalista do IF Sudeste MG e mestrando PPGCOM/UFJF

2. Aluna especial do PPGCOM/UFJF

3. Mestranda PPGCOM/UFJF

4. Mestranda PPGCOM/UFJF

5. Mestrando PPGCOM/UFJF

6. Orientador do Trabalho e professor PPGCOM/UFJF

A partir dessas características, busca-se compreender como o indivíduo recebe e também promove pressões criando uma cultura organizacional diferente. Hoje, ele se vale da aprendizagem e de seu conhecimento midiático para questionar, opinar, manifestar seus desejos, suas frustrações e também sua agressividade.

As diferentes organizações – sociais ou, especificamente, empresarias – ainda não estão devidamente preparadas para lidar com a rapidez das manifestações dos ditos consumidores – antes receptores passivos, hoje questionadores interativos.

A sociedade moderna vive o "boom" da interatividade que tem influência imediata na aquisição de informações e na aprendizagem, no comportamento sociocultural, nas manifestações e requerimentos. As empresas privadas, públicas e as instituições governamentais não têm mais como se esconderem diante da pressão social. A comunicação organizacional e seu poder disseminador pode se constituir em uma manifestação da construção/autoconstrução/desconstrução/gestão cultural da sociedade atual.

Busca-se, dessa maneira, abordar questões relativas ao conhecimento – como instinto de sobrevivência e desenvolvimento de potencialidades; à empatia – elemento fundamental para exercer a liderança e motivar ações meméticas; à estética – concebida não só diante de aspectos físicos e materiais, mas como rede de valores atribuída às relações; e ao capital humano – elemento central no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Aprender para sobreviver

A procura pelo saber e a necessidade de explicar as coisas movem o ser humano em sua incessante caminhada por este planeta. Não seria tarefa das mais difíceis compreender esta necessidade imperativa de aquisição de conhecimento caso a consideremos como fator fundante na manutenção da sobrevivência. Desde os primórdios da humanidade, em meios muitas vezes inóspitos, houve a necessidade de se "controlar" este meio. Era vital detectar as possibilidades de abrigo contra as intempéries naturais, de aquisição de alimento e água, quais fatores ofereciam perigo à sobrevivência e, por fim, identificar os semelhantes. A filosofia surge

inicialmente como este ato fundante de perceber e olhar para a natureza buscando entender as razões da existência, da dinâmica das coisas e da complexidade do universo.

É exatamente sobre esta busca que Gleiser (2014) vai se debruçar na obra "A ilha do conhecimento". O autor utiliza a alegoria de uma ilha para representar a humanidade em sua caminhada na tentativa de alargar fronteiras. Segundo o autor, a ciência formula perguntas sobre o mundo na tentativa de buscar entendê-lo, ou seja, de explicá-lo. Para isso, é necessário que sejam criadas ferramentas que ajudem na busca dessas respostas. Porém, argumenta que todas as ferramentas que o ser humano pode criar serão sempre imprecisas, uma vez que não dão conta de explicar totalmente um fenômeno, já que sempre haverá novas possibilidades e outros fatos (científicos) não abarcados. Para ele, a ciência é extremamente importante, mas limitada.

A afirmação de Gleiser (2014) não diminui sua reverência ao fazer científico. Por isso, ele lembra que a busca de sentido é o que move o ser humano em suas descobertas. Salienta que o que move cientistas e religiosos é, basicamente, o mesmo questionamento: a origem de todas as coisas. No entanto, a forma como cada campo vai explicar e aplicar ferramentas para este exercício se difere. Aos religiosos há o entendimento de que tudo que está fora do tempo não pode ser explicado e compreendido e, por isso, é de onde advém a origem de tudo. No campo científico, isso não encerra a sede de descoberta, mas é preciso que cientistas busquem até que ponto ou até que limite é possível compreender a origem de todas as coisas. "Mas a motivação – entender quem somos e compreender o sentido de nossa existência – é, em essência, a mesma" (GLEISER, 2014, p.42).

A metáfora da ilha ajuda a compreender a busca de sentido que move, não só o indivíduo, mas a humanidade como grupo. Segundo o cientista, novos conhecimentos alargam as fronteiras de uma ilha cercada pelo oceano do desconhecido. Porém, explica, ao ampliar seu tamanho, impulsiona também a dimensão do que se desconhece. A ciência é, portanto, um caminho importante de descoberta, mas ela não dá conta de findar com nossa limitação diante da grandeza e complexidade da vida que nos cerca.

> Entendo que para alguns seja difícil aceitar que essas limitações não roubam a beleza da ciência, enfraquecendo seu poder expla-

> natório. Esse tipo de atitude, porém, baseia-se em uma visão antiquada, segundo a qual a ciência é o herói que conquistará todos os mistérios, uma visão inspirada em um objetivo falso, que nos permite compreender o mundo por completo, onde todas as perguntas têm respostas. Pelo contrário, ver a ciência como de fato é, não como algo idealizado, acaba por toná-la mais bela, mais real, alinhando-a ao resto dos frutos da criatividade humana – pluralista, surpreendente e imperfeita (GLEISER, 2014, p. 328).

Dawkins (2009) entende a ciência como um caminho de busca de sentido e trata de ligá-la, desta forma, à filosofia. Segundo ele, há uma poesia no fazer científico, que desvenda os mistérios que cercam a humanidade em suas descobertas e buscas.

A presença das metáforas em suas explanações se destaca, especialmente ao falar da evolução humana. Richard Dawkins é biólogo e assenta sua visão em parâmetros evolucionistas. Sua opinião é de que a mente humana é um grande software, ou seja, analogamente a uma rede de dados, com programações e informações que abrigam uma grande quantidade de linguagens recebidas ao longo do tempo. Este software, cada vez mais desenvolvido, gerou uma pressão evolutiva para o aumento do hardware (suporte físico que permite a atualização de softwares): o cérebro.

Esse computador de bordo, acionado pelo ser humano em seus mais diferentes contextos, seja nas organizações em que esteja inserido, ou em sua subjetividade, representa algo que difere a humanidade de todas as espécies, especialmente de primatas. É uma condição biológica de desenvolvimento dessa capacidade intangível de fazer perguntas e buscar respostas. É uma rede complexa, que envolve o desenvolvimento da linguagem, permitindo a associação dos mais variados indivíduos numa teia de relações.

Interações, linguagem e aprendizado

A partir da perspectiva relacional é que se desenvolvem as teorias do conhecimento propostas por Maturana e Varela, a partir de 1970, que tem suas bases alicerçadas em uma "Biologia do conhecer". Na observação dos autores, deve-se investigar a atividade cognitiva dos seres humanos

a partir de suas raízes biológicas, historicamente situadas num ambiente de interações sociais dinâmicas e nas ações especificadas pelas emoções que guiam o agir. Situando o conhecimento científico e filosófico no domínio das emoções que estruturam as ações dos homens, eles rejeitam a suposta separação entre ciência e vida cotidiana, bem como o ideal de objetividade das explicações científicas. "Somente a partir de uma sensibilidade cognitiva poderemos aceitar os conceitos de organização dos seres vivos" (1995, p.14).

Os autores moldaram um trabalho transdisciplinar, centrado no propósito de entender a organização dos sistemas vivos com relação ao seu caráter unitário. Para tal, foi preciso que esses pesquisadores levassem em conta os principais desafios que esse entendimento impunha, quais sejam: entender a natureza autônoma da organização biológica e entender como a identidade pode ser mantida durante a evolução que gera a diversidade.

Segundo os pesquisadores, deve-se considerar o homem enquanto uma organização autoestruturada, ou seja, autopoiética.

> O que caracteriza os seres vivos é o fato de se produzirem de modo contínuo a si próprio e que, assim, se definem como uma organização autopoiética. Os sistemas viventes são entidades autopoiéticas com uma estrutura dinâmica que lhes permitem interagir entre si de modo recorrente, gerando um tipo de acoplamento estrutural ontogênico, chamado domínio consensual. Também atua com seu meio ambiente, ampliando outro tipo de acoplamento estrutural, chamado adaptação ontogênica (MATURANA e VARELA, 1995, p. 159)

A ontogenia do ser humano, na concepção de ambos, consiste em sua contínua transformação estrutural sempre caracterizada pelas particularidades dos estímulos que cada ser experimenta. É a historia da conservação de sua identidade através de sua autopoiésis continuada no espaço físico. Estes seriam fatores fundamentais na estruturação do comportamento, na aquisição do conhecimento e no desenvolvimento da linguagem.

A respeito da linguagem, pode-se dizer que sua função básica como sistema orientador do comportamento não é a transmissão de informação ou a descrição de um universo independente a respeito do qual se

pode falar, mas a criação de um domínio consensual de conduta entre sistemas, que interatuam linguisticamente através do desenvolvimento de um domínio cooperativo de interações.

> Podemos chamar de aprendizagem às transformações que se processam no conjunto dos estados possíveis de um sistema nervoso. Estas por sua vez estão ligadas a sua ontogênese em razão das suas interações com o seu meio. Donde a tradicional definição de aprendizagem como mudança de comportamento observável é insuficiente. Pois uma mudança no comportamento observável é apenas um sintoma tardio e parcial do fenômeno da aprendizagem (o que é visível não expressa mais do que apenas uma pequena parte das transformações ocorridas), já que, o que é observável, não é mais do que um dentre os múltiplos caminhos possíveis na ontogênese de um indivíduo em particular (MATURANA, 2001, p. 192).

A aprendizagem, como um processo, consiste na transformação, através da experiência, do comportamento de um organismo de uma maneira que, direta ou indiretamente, está ligada à manutenção da sua circularidade básica. Este é um processo histórico no qual cada modo de comportamento constitui a base sobre a qual um novo comportamento se desenvolve. O organismo assim passa por um processo de mudanças contínuo que é especificado através de uma sequência interminável de interações com entidades independentes que as selecionam, mas não as especificam.

A partir das interações e aprendizagem constantes, Maturana e Varela nos convidam a refletir sobre os nossos desejos operantes e responsabilidades em relação ao universo tecnológico em que estamos atualmente inseridos.

> Nós nos tornamos o tipo de seres humanos que nos tornamos de acordo com o modo pelo qual vivemos de uma maneira sistêmica, (...)seguindo um curso cada vez mais definido por aquilo que escolhemos fazer perante os prazeres e medos que vivemos em nosso gostar ou não gostar daquilo que produzimos por meio da ciência e tecnologia (MATURANA, 2001,p. 152).

Aprender e compartilhar

Se é da natureza do ser humano aprender como instinto de sobrevivência, porque não partir dessa premissa para que as organizações se mantenham longevas e competitivas, mesmo porque as empresas são formadas por pessoas? Essa foi uma das indagações que nortearam o conceito de Empresa Viva, desenvolvido pelo pesquisador Arie de Geus, em obra significativa publicada em 1988. Em um estudo que buscou explicar a diferença entre algumas companhias que existiam há mais de 100 anos e a média de vida das empresas que naquela década não superava 20 anos, ele revelou que muitas empresas "morrem" porque suas políticas e práticas enfativazam a produção de bens e serviços, esquecendo que são comunidades de pessoas que fazem negócio para permanecerem atuantes. Em contraposição, as "empresas vivas" têm outras prioridades: valorizar as pessoas, flexibilizar a direção e o controle, organizar-se para aprender e criar uma comunidade.

Neste ponto, é interessante inserir a ótica do pensamento de Morgan (1996), que se utiliza das metáforas para realizar uma "leitura da organização". Uma das metáforas projeta as empresas como organismos vivos, baseando-se no pensamento biológico. Dessa maneira, elas seriam um conjunto, formado por seus membros, que apresentam diferentes "necessidades", além dos padrões de relacionamento criados para que a empresa se adapte ao ambiente. Segundo Morgan, as organizações são assim, "sistemas abertos", que se relacionam num processo contínuo com o mundo exterior, sendo esta relação fundamental para a sua sobrevivência.

Geus (1999), além de valorizar as pessoas, enfatiza que uma empresa viva deve permanecer sempre sintonizada com este mundo exterior, sendo capaz de alterar suas estratégias de marketing e negócios, sua organização e a maneira de produzir. Uma vez adaptada ao novo ambiente e contando com pessoas bem capacitadas e engajadas com a filosofia da empresa, a organização deixa de ser o que era e evolui. Para o autor, "essa é a essência do aprendizado. (...) Empresa bem-sucedida é aquela que pode efetivamente aprender. (...) Da ótica do aprendizado, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento do capital se reforçam mutuamente" (GEUS, 1999, p.7-9).

Panzarani (2006) também acredita que o fator humano é a base para o desenvolvimento das empresas que se abrem para este novo milênio. Em sua concepção, atualmente, a produção mais importante de uma empresa é o conhecimento. E este só é possível através das pessoas que constituem este espaço. Elas precisam estar abertas ao novo, ao diferente, a pensar sob a ótica alheia, a mudar o ângulo ou a perspectiva. São características imprescindíveis para o desenvolvimento da criatividade e a consolidação de um elemento de intenso desejo de organizações e indivíduos: a inovação

No mundo todo se fala muito sobre inovação. No entanto, nota-se uma verdadeira dificuldade em colocá-la em prática, traduzi-la numa estrutura, sob a forma de ações que tenham efeitos observáveis. Panzarani aponta um caminho possível para este problema: a intensificação dos processos de inter-relação e de interdisciplinaridade dentro das organizações e presente na sociedade. O pensamento coletivo, advindo da valorização do capital humano, ao penetrar em outras mentes, pode ser transformado com maior êxito em um pensamento inovador. Trata-se da "inteligência coletiva" ou "inteligência em rede", ambas citadas pelo autor. "Tudo o que foi descoberto no passado está atribuído a um nome, que aprendemos a identificar nos bancos da escola. Hoje ao contrário, a maior parte das descobertas e das invenções é fruto de um intenso trabalho de equipe" (PANZARANI, 2006, p.24-25).

O imperativo da inovação, quando não posto em prática, acaba por colocar em risco a vida de uma organização, que deixa de existir em poucos anos, como constatado por Geus, em sua obra. No passado, as empresas não necessariamente precisavam ocupar-se com este imperativo. Ser inovador não era a preocupação maior dos empresários. No entanto, no presente, esta é uma característica que está intimamente ligada à possibilidade de sobrevivência longínqua de uma organização. "Gerir apenas o ordinário significa, efetivamente, não ter perspectiva", ressalta Panzarani.

Geus (1988) ressalta que o foco nas pessoas não deve ficar restrito à valorização individual das potencialidades. É necessário que o conhecimento seja compartilhado e que a organização aprenda como um todo. Sob essa perspectiva, Panzarani apresenta o conceito de "capital relacional" nos ambientes organizacionais. Ao compreender a empresa como um organismo vivo e ao mesmo tempo complexo, o autor enxerga a ne-

cessidade de controlar a gestão das relações internas e externas. É necessário estabelecer espaços de troca de informação, ouvidorias e a partir destes resultados, traçar estratégias.

> Muitos administradores relutam em fornecer informações sobre os erros cometidos, desconsiderando o fato de que o reconhecimento deles é muitíssimo útil para evitar que sejam cometidos novamente e, sobretudo, para elaborar uma estratégia adequada como resposta às dificuldades apresentadas por um ambiente cada vez mais turbulento. Além disso, muitas vezes o conhecimento empresarial é disperso nos espaços e na história da organização. Aprender a geri-lo por meio de uma comunicação eficaz significa evitar soluções improvisadas e repetição de erros. (PANZARANI, 2006, p. 67)

E como fazer com que todos os membros estejam em sintonia e essas premissas sejam repercutidas e efetivamente colocadas em prática? Esse entendimento teve respaldo na biologia, ao se verificar a natureza do aprendizado dos animais. No desenvolvimento dos estudos de Geus, foi analisado o trabalho de Allan Wilson, professor de bioquímica da University of Califorina, que observou como uma espécie inteira pode desenvolver a capacidade de explorar as oportunidades do ambiente. Para isso, ele indica três condições: a primeira é a de que membros da mesma espécie precisam ter e usar a capacidade de se movimentar e precisam se deslocar em bandos em vez de permanecerem sozinhos em territórios isolados. Em seguida, alguns deles precisam ter potencial para inventar novos comportamentos e novas habilidades. E, por fim, a espécie precisa ter um processo estabelecido para transmitir a habilidade de um indivíduo para toda a comunidade, não geneticamente, mas por meio da comunicação direta. Para Wilson, essas condições aceleram o aprendizado na espécie como um todo, aumentando sua capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças profundas no ambiente.

Partindo dessas premissas, Aries de Geus (1999) afirma que mesmo que se desenvolva um sofisticado sistema de inovação, não será alcançado um aprendizado institucional caso não se desenvolva a capacidade de "congregação". Segundo ele, essa congregação depende de dois dos critérios básicos de aprendizado previstos por Allan Wilson: mobilidade de pessoas e algum mecanismo efetivo de transmissão social.

> Considere, por exemplo, as mais eficazes formas de treinamento e desenvolvimento. Alguns gerentes veem o treinamento e desenvolvimento convencionais como meramente uma oportunidade de adquirir algumas habilidades novas. Todavia, se receber a definição mais ampla de "desenvolver o potencial máximo dos indivíduos", a atividade de treinamento e desenvolvimento se torna um poderoso veículo de aprendizado institucional. Com o tempo, as capacidades da organização como um todo vão aumentando mais do que se esperaria da simples soma do aumento individual da capacidade das pessoas. (GEUS, 1999, p. 125)

Mas esse compartilhamento de informações e competências deve ser trabalhado de forma cautelosa, podendo se tornar uma verdadeira dor de cabeça. O indivíduo – que busca sentido e tenta explicar o mundo – está para o universo como está para o micro cosmos onde está inserido. Nas organizações, empresas e grupos ele desenvolve ferramentas, conceitos e explicações para entender um mundo que nem sempre se apresenta de forma clara, sutil e objetiva. Sob este aspecto é que Dawkins (2009) oferece um contributo importante: o conceito de "memes" como gestos repetidos e imitadores. A capacidade memética permitiu a evolução da espécie, mas também pode apresentar riscos quando se tornam padrões intransponíveis.

> Os memes podem ser boas ideias, boas melodias, bons poemas, bem como mantras tolos. Qualquer coisa que se espalha pela imitação, como os genes se espalham pela reprodução corporal ou por infecção virótica, é um meme. O seu principal interesse é que existe pelo menos a possibilidade teórica de uma verdadeira seleção darwiniana de memes, semelhante à seleção familiar dos genes. Esses memes que se espalham conseguem essa façanha porque são bons em se espalhar. A melodia implacável de Dennet, bem como a minha e a da minha esposa, era um tango. Há algo insidioso num tango? Bom, precisamos de mais evidências. Mas é bastante razoável a ideia geral de que alguns memes talvez sejam mais infecciosos que outros por causa de suas propriedades inerentes (DAWKINS, 2009, p.385).

Como observar o comportamento humano em organizações que reproduzem essa selva biológica onde surgiram os memes é uma pergunta

que continua sem resposta nessa grande ilha do conhecimento cercada por oceanos desconhecidos. São metáforas que ajudam a buscar explicações para as relações humanas, sempre carentes de desenvolvimento de soluções inovadoras para mentes capazes de produzir empatia e gerar atitudes meméticas positivas para a evolução de grupos desejosos de objetivos comuns. São questões importantes a serem observadas.

Empatia e estética

Atualmente a estética vem sendo considerada como elemento e possibilidade para a análise e interpretação do cotidiano das organizações. Para Lipovetsky e Serroy (2015) a estetização está por toda parte, no mundo inteiro e não apenas dentro das organizações. Tudo, atualmente, é colocado sob a ótica da estética, seja o cinema, a música, a moda, a publicidade, a decoração, os meios de transporte, os estabelecimentos, etc. O capitalismo, tão demonizado atualmente, sob a justificativa de ser um "rolo compressor que não respeita nenhuma tradição, não venera nenhum princípio, seja ele ético, cultural ou ecológico", exacerbou ainda mais a estetização estabelecendo um capitalismo do tipo "artista". Para os autores, este capitalismo não se reduz unicamente a uma máquina de enfeamento do mundo.

> Estamos no momento em que os sistemas de produção, de distribuição e de consumo são impregnados, penetrados, remodelados por operações de natureza fundamentalmente estética. O estilo, a beleza, a mobilização dos gostos e das sensibilidades se impõem cada dia mais como imperativos estratégicos (...) (LIPOVETSKY e SERROY, 2015, p. 13)

O capitalismo artista, enfatizam os pesquisadores, passou a ocupar o lugar do capitalismo antes centrado única e exclusivamente na produção em massa. O primeiro é baseado nos instintos de sedução, focado nos prazeres dos consumidores. Atualmente, os indivíduos são induzidos a comprar ou a consumir determinado produto, não pela sua utilidade, mas pela imagem que este lhe confere, pelos sonhos que ele desperta, pelas sensações evocadas, pelos desejos despertos.

> O capitalismo se tornou artista por estar sistematicamente empenhado em operações que, apelando para os estilos, as imagens, o divertimento, mobilizam os afetos, os prazeres estéticos, lúdicos e sensíveis dos consumidores. O capitalismo artista é a formação que liga o econômico à sensibilidade e ao imaginário; ele se baseia na interconexão do cálculo e do intuitivo, do racional e do emocional, do financeiro e do artístico. (LIPOVETSKY e SERROY, 2015, p. 43)

Strati (2007) por sua vez, ressalta que a valorização estética na empresa ultrapassa os limites da produção e também do ambiente físico e deve abranger a "ética", as "boas maneiras", a "polidez", atingindo aspectos de valorização da cultura, da educação, das artes, da música. A estética organizacional não valoriza somente o que atraente aos olhos, ela valoriza tudo aquilo que contribui para a vitalidade da empresa. Um dos grandes exemplos mundiais da valorização estética e sua importância para o sucesso empresarial é a Disney. A atenção aos detalhes na valorização estética em tudo é um dos pontos fundamentais da fórmula do êxito do resort fundado em 1923.

As empresas de prestação de serviços como as de hotelaria e eventos também se prendem aos detalhes e valorizam a estética algumas vezes sem conhecimento do seu conceito. A estética deve valorizar também aspectos internos da organização, enxergar os funcionários como colaboradores e não simplesmente como força bruta de trabalho. As organizações não devem ser atraentes somente por fora, assim sendo, fatalmente esta imagem não será sustentada por muito tempo. A estética organizacional deve ser entendida como um investimento permanente que muitas vezes não implica em aumento dos custos.

Para Strati (2007), em sua obra "Organização e Estética", quando se interpreta a vida organizacional, os indivíduos empregam suas faculdades perceptivas e sua sensibilidade estética para decidir se ela é feia, grotesca ou repressiva, ou se é agradável, atraente e bela. Desse modo expressam um juízo estético que alguns membros da organização aceitam, outros rejeitam, contestam ou ainda contradizem com suas próprias opiniões. A estética na vida organizacional não é apenas uma maquiagem e sim o motor da organização.

O autor toma o conceito como uma metáfora epistemológica, uma forma de apreensão da realidade diferente daquelas baseadas em métodos

analíticos, e que constituem a base do que acostumamo-nos a denominar conhecimento científico.

Segundo Gagliardi (1990), a estética constitui uma forma de conhecimento sensorial em contraposição ao conhecimento intelectual; uma forma expressiva de ação, desinteressada e sem uma finalidade instrumental específica. É uma forma de comunicação diferente da comunicação oral e é caracterizada pela possibilidade de partilhar sentimentos e conhecimento tácito, que não pode ser explicado ou codificado.

A emoção e o sentimento estão presentes na compreensão estética das organizações. Ambos fazem parte de tudo o que se fala e é feito pela organização. O sentimento está presente nas relações entre os membros da organização e projeta a sua imagem para a sociedade. Através da valorização dos sentimentos passa-se a ter uma compreensão empática da vida organizacional.

A compreensão estética estuda o fenômeno da ação humana nas organizações. As organizações são feitas de indivíduos e os gestores deverão criar empatia com os demais atores sociais. Ser um gerente empático não significa ser condizente ou complacente com a equipe, implica em ser um verdadeiro líder, enxergando a empresa como uma organização viva.

A empatia é descrita por Krznaric (2014) como a capacidade de se colocar no lugar do outro. Essa experiência faz com que o indivíduo passe a enxergar o mundo de outro ângulo. O pressuposto não é que você viva a vida de outra pessoa, mas que naquela situação específica você entenda o ponto de vista daquele indivíduo.

O autor questiona de onde vem o interesse das empresas pela empatia. Algumas empresas utilizam a empatia em benefício próprio sem qualquer interesse pelo bem-estar de seus funcionários. A maior parte deles utiliza técnicas de empatia para manter margens de lucro saudáveis e acionistas satisfeitos. Essas empresas visam apenas o lucro e a baixa empatia. No outro extremo estão as empresas que utilizam métodos empáticos com a intenção de melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores mediante a tentativa de satisfazer e compreender suas necessidades e não de manipular seus desejos. As empresas que valorizam a empatia alcançaram melhores resultados. Vários profissionais tem se especializado no estudo da arte da empatia e tem divulgado este conhecimento através de treinamentos, palestras e *wokshops* mundo afora.

O autor afirma que a empatia é parte essencial na solução de conflitos na empresa, na família, na escola e na guerra. A melhor pílula da paz que temos é a capacidade de adotar a perspectiva de outras pessoas. Há uma tendência no Brasil em formar líderes empáticos. As empresas passaram a perceber que este tipo de liderança obtém um desempenho melhor dos colaboradores e um comprometimento maior de toda a equipe.

As organizações como palco e os líderes como atores

Thomas Woods Jr. (2001) traz a perspectiva do simbolismo organizacional, que se refere, em grande parte, à maneira pela qual as empresas "(...) expressam seu caráter, ideologia e sistema de valores subliminares (...)" (WOOD JUNIOR, 2001, p.33). É neste aspecto que se expressam os mitos, rituais e as histórias, engendrados às limitações dos "sistemas abertos", já citado anteriormente no pensamento de Morgan (1996), campo no qual as interações com o ambiente ocorrem.

Dentro destas organizações vivas, há uma contínua construção e destruição de significados, arquitetadas pelas relações de poder e ações simbólicas. Para o mundo exterior, a organização transmite uma imagem de coordenação, estabilidade e coerência. No entanto, internamente, ou seja, aquela realidade não assumida e é permeada de conflitos e coerções.

A metáfora do teatro e a metáfora do cinema são propostas por Wood Junior (2001) para explicar as relações de poder e as ações simbólicas. Por meio da metáfora do teatro, algo milenar e até hoje utilizado para explicar as situações do cotidiano, o autor entende que a realidade empresarial se torna, ao mesmo tempo interativa e dominante. Sendo assim, temos a empresa como o *locus*, o grande palco limitante da cena, e no qual os seus membros são os principais atores, em uma constante espetacularização das relações.

Wood Junior (2001, *apud* CALÁS, MACGUIRE, 1990), cita as seis atividades simbólicas e de poder que expõem a organização: distinção; comunicação; tomada de decisão; autoridade e liderança; socialização. Dentre elas, destacamos aqui a liderança. Para ele, líderes simbólicos utilizam de imagens, signos, metáforas, dentre outros recursos, para influenciar as pessoas e torna-las seguidores. "Liderança é um processo simbólico que implica a criação de imagens e a definição de significados,

um processo que ocorre por meio da interação entre os diversos atores envolvidos e compreende ações de interpretação, estruturação e transformação da realidade" (WOOD JUNIOR, 2001, p.150).

Dessa maneira, para o autor, líder e liderados são "parceiros e cúmplices na encenação do mito da liderança" (WOOD JUNIOR, 2001, p.150). Quanto mais informal for o ambiente, mais propenso será o desenvolvimento da liderança simbólica, criando realidades para que outros indivíduos a sigam. O líder, portanto, se torna um mito no espetáculo que acontece continuamente no palco das organizações.

Considerações Finais

A partir das reflexões expressas, tornou-se possível entender que o homem, como um ser de relações, está e estará sempre aprendendo, adquirindo conhecimento e, com isso, interferindo na realidade que o cerca, e por ela sendo transformado.

As organizações sociais criadas pelo homem manifestam a realidade cultural do indivíduo que as compõe, bem como da sociedade e cultura em que estão imersas. As ideias, os conceitos, as crenças, as leis e a forma de agir de cada organização se pautam na cultura e no meio que as concebem. A comunicação organizacional estabelecida em empresas, entre os funcionários, receptores/consumidores, foi exposta, não apenas como uma ferramenta informativa, mas como uma forma de troca, de cobrança, de desenvolvimento do ser questionador e inquietado pela realidade social, por vezes autodestrutiva, do mundo contemporâneo.

O ser é o produtor e o produto de suas criações, aquisições, realizações e relações, em uma existência autônoma e dependente, tendo na aprendizagem e no conhecimento o fator de sua evolução contínua. Esse processo somente se dá quando são exploradas as capacidades do trabalho coletivo. As inteligências e descobertas contemporâneas têm sido majoritariamente constituídas por grupos e as organizações precisam atentar para este aspecto caso queiram uma sobrevivência duradoura.

Neste contexto, é preciso observar e traçar paralelos com o funcionamento de outros sistemas vivos como forma de estabelecer estratégias de êxito nos objetivos de determinada organização. Assim, a liderança e a empatia se apresentam como ferramentas essenciais que agregam e arti-

culam possibilidades entre os envolvidos. Aliada a isso, temos a estética como instrumento de promoção de valores que atuam em sinergia com aspectos físicos e materiais. Assim, não só a arte e os prazeres tangíveis, mas os conceitos, ideias e sentimentos são valorizados na compreensão da organização e de sua missão.

Através dessas reflexões, o indivíduo pode ser percebido como um ser em contínuo processo, em uma interação com o meio, em regulação circular – interferindo e recebendo interferências, reagindo e promovendo reações, construindo e desconstruindo, alterando suas observações e percepções, à medida que o meio à sua volta e às suas condições internas evoluem. O ser humano é um ser em constante mudança, construção e evolução.

Referências

DAWKINS, Richard. **Desvendando o arco-íris: ciência, ilusão e encantamento.** Tradução: Rosaura Eichenberg. 2 reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

GAGLIARDI, P. **Exploring the aesthetic side of organizational life.** In Hardy, C.; Nord, W.; Clegg, S. Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.

GEUS, Arie de. **A empresa Viva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

GLEISER, Marcelo. **A ilha do conhecimento: os limites da ciência e a busca por sentido.** 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

KRZNARIC Roman. **O poder da empatia** Rio de Janeiro. Editora Zahar. 2014.

LIPOVETSKY, Gilles e SERROY Jean. **A estetização do Mundo - Viver na era do capitalismo artista**. Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MATURANA R., Humberto. **Cognição, ciência e vida cotidiana.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
MATURANA R., Humberto; VARELA G., Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

PANZARANI, Roberto. **A viagem das ideias: como abrir caminhos para uma governança inovadora**. Tradução: Denise Rossato Agostinetti. São Paulo. Editora Gente. 2006.

STRATI, Antonio. **Organização e Estética.** Rio de Janeiro. Editora FGV. 2007.

WOOD JUNIOR, T. **Organizações Espetaculares.** Rio de Janeiro: Editora FGC, 2001.

A implantação de empreendimentos industriais como acontecimento da ordem hermenêutica: um duplo acontecimento na região metropolitana de Belo Horizonte

Marlene P. Machado[1]

Introdução

Este artigo é motivado pelo interesse em compreender o processo de instalação de empreendimentos industriais de grande porte nas proximidades de uma comunidade. Os impactos decorrentes deste tipo de intervenção parecem abraçar o território para além do canteiro de obras[2]. Junto com a promessa de uma vida melhor, os empreendimentos irrompem as cenas, organiza e desorganiza a vida do sujeito e altera a prática social. Estes mesmos empreendimentos também podem ser traduzidos em possibilidades para se desenhar um novo futuro e transformar a realidade do sujeito que for capaz de ressignificartais ocorrências e criar novos possíveis.

---

1. Mestre em Comunicação Social pela PUC Minas. Jornalista, especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC Minas, com MBA em Gestão, pela FDC, e membro dos grupos de pesquisas DIALORG – Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos-conceituais e MOBILIZA – Pesquisa em Comunicação e Mobilização Social. E-mail: marlenemachadobh@hotmail.com.

2. Este artigo é um dos desdobramentos da dissertação de mestrado em Comunicação Social defendida em março de 2016 na PUC Minas.

Assim se deu o processo de instalação da primeira usina de processamento de itabirito compacto do Brasil pela mineradora MMX, em Nossa Senhora da Paz, distrito mais conhecido como Farofas, a 50 km de Belo Horizonte.

Para melhor compreender esse processo, mobilizamos o conceito acontecimento, que se revelou uma via promissora para analisar a percepção da comunidade sobre a implantação do projeto, bem como o modo como este atravessou a rotina da comunidade de Farofas, criando sentidos, novos possíveis e dando forma às experiências.

Metodologicamente optamos pela realização de dez entrevistas em profundidade (no segundo semestre de 2016) com moradores que vivenciaram as duas fases do projeto: i) o começo e ii) a suspensão das obras. O roteiro de entrevistas se mostrou adequado para conhecermos os sentidos construídos por esses entrevistados, e como eles compreenderam a chegada do empreendimento a Farofas, como foi a convivência entre a comunidade e a organização e como viveram a suspensão do empreendimento/acontecimento. Para preservar o anonimato dos entrevistados, eles foram identificados com números de 1 a 10.

A Etnometodologia[3] constitui-se como referência para conduzirmos o trabalho de pesquisa, pois a ideia era justamente realizar nossa análise a partir do ponto de vista das pessoas comuns e dos modos pelas quais elas dão sentido às experiências – perspectiva que nos propicia esse ramo das Ciências Sociais. Como observa Adriana Braga (2015), ao conduzir o olhar para o contexto em que as coisas acontecem, temos condições de enxergar o cotidiano das relações que estão sendo estabelecidas. Podemos também compreender a dinâmica da construção e disputa de sentidos que permeia a interação entre os sujeitos (BALDISSERA, 2008).

Realizamos, ainda, uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o estudo acerca do conceito acontecimento e uma análise documental sobre a MMX, o Grupo EBX e o Projeto de Expansão Serra Azul, tendo como princípio a utilização apenas de documentos e informações disponíveis publicamente.

---

3. A Etnometodologia, como proposta pelo sociólogo americano Harold Garfinkel, no final dos anos 1960, "refere-se ao estudo (*logos*) dos métodos usados pelas pessoas/grupos (*ethnos*) em suas vidas cotidianas, entendidos como processos de produção de sentidos". (WATSON; GASTALDO, 2015, p. 13).

Projetos visionários, sonhos e rupturas

Orçada em US$ 3 bilhões, a usina de concentração de itabirito fazia parte do Projeto de Expansão Serra Azul, empreendimento liderado pela MMX. Refletia o espírito visionário que caracterizava os projetos do empresário Eike Batista, também tratado como empresário "popstar", cujas iniciativas eram sinônimas de alta lucratividade (FREIRE FILHO; CASTELLANO, 2012 p. 193). Tais aspectos foram recorrentemente referendados pela mídia, que não poupava esforços na produção de narrativas em torno da trajetória vitoriosa do empreendedor-modelo – enriquecendo a história que se construía em torno do empreendimento em Farofas.

Assentado na mais importante província mineral do Brasil, o Quadrilátero Ferrífero[4], o Projeto de Expansão Serra Azul pautava as conversações diárias dos moradores, levando uma outra ordem ao distrito, que tem pouco mais de mil casas e a produção de hortaliças como principal atividade econômica. A chegada de centenas de operários, máquinas e equipamentos, executivos, prestadores de serviços especializados de diversas partes do mundo e visitas de investidores davam o tom da envergadura do propósito da MMX da MMX de iniciar, a partir daquele distrito, a exploração da nova fronteira da mineração no Brasil (MMX, 2013).

Tal perspectiva contagiava os empreendedores. O número de estabelecimentos comerciais, especialmente do ramo alimentício, aumentou significativamente, bem como os preços dos aluguéis. Muitas famílias saíam de suas casas para disponibilizá-las para a locação, mudando-se para residências mais distantes ou para a zona rural.

Para atender à necessidade de área para colocar de pé a usina, a MMX foi às compras e o preço do hectare na região disparou. As estruturas da usina teriam tamanho equivalente a quase nove estádios do Mineirão[5], dispostos lado a lado no sopé do morro que divisa as áreas urbana e rural do distrito.

---

4. Com cerca de sete mil km^2, o Quadrilátero Ferrífero está localizado na região Centro-Sul de Minas Gerais e abrange 24 municípios. O início da exploração do Quadrilátero ocorreu no final do século XVII, com a descoberta de ouro na região, transformando-o em vetor de interiorização e urbanização do país.

5. O Estádio Governador Magalhães Pinto, mais conhecido como Mineirão, é um estádio de futebol localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

O depoimento de uma professora aposentada, de 79 anos, ilustra bem essa realidade: "também queriam comprar minha casa. Disseram que no meu quintal tinha ouro – e dos bons. Mas, eu resisti. Isto aqui é minha vida". Até a chegada do empreendimento, conta que nunca vira tanta gente nem tantos sotaques diferentes. "Eram de todas as partes do Brasil." Outro entrevistado, de 65 anos, há 17 anos atuando com salão de beleza, acredita que o movimento tinha uma razão específica: "o Brasil inteiro passou a ver em Farofas a possibilidade de ganhar dinheiro".

Presente na economia mineira há mais de três séculos, a despeito dos benefícios econômicos, materializados principalmente na geração de empregos e tributos, os impactos decorrentes da atividade minerária são significativos. Moacir Cipriani (2002) registra, especialmente, os impactos nas áreas: i) social – nos serviços de saúde da comunidade, na alteração da paisagem, no meio ambiente, no uso do solo e na dinâmica demográfica; ii) econômica –aumento da demanda por serviços sociais e infraestrutura, elevação de preços de bens e serviços e substituição das atividades econômicas; e iii) cultural – perda de patrimônio e alteração das relações socioculturais.

Ainda na fase inicial, a de terraplenagem, a MMX chegou a contratar quase três mil operários por meio de empresas terceirizadas – no pico das obras, seriam contratados sete mil. "Tudo girava em torno do empreendimento, da empresa, do futuro", disse o Entrevistado 10, do ramo do comércio. Como apresentado pela MMX em mais de 80 reuniões com a comunidade, o Projeto de Expansão Serra Azul era uma oportunidade de crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida das comunidades.

No entanto, depois de realizar investimentos de R$ 1,5 bilhão, em 2013 a MMX suspendeu a implantação do empreendimento. Em apenas uma semana foram demitidos dois mil operários, fato seguido da suspensão de contrato de fornecedores e desmobilização do canteiro de obras. Diferentemente do que ocorrera na mobilização para a audiência pública, iniciada em 2010, pautada por intenso diálogo, neste segundo momento a organização foi evasiva na comunicação com a comunidade. "Não fomos autorizados a dar nenhuma posição oficial para a comunidade. Ficou um vácuo", conta um ex-empregado responsável em promover a interação entre organização e a comunidade de Farofas. Ao mercado, em nota, a empresa justificou a necessidade de reavaliar seu

plano de negócios.Em 2014, a MMX teve seu pedido de recuperação judicial deferido.

Diante desse quadro, questionamos: como a comunidade de Farofas agiu e reagiu frente à expectativa da execução de um megaprojeto de engenharia e, meses depois, sua suspensão, marcadas por ações bruscas de cesura? Quais os sentidos acionados pela comunidade para compreender a suspensão do projeto e um futuro que não se concretizou?

Dado ao seu potencial de interferência na vida miúda da comunidade de Farofas – a partir da construção de uma teia de relações marcada por pactos, sensos e dissensos, bem como por uma intrincada operação de construção e disputa de sentidos – a passagem do Grupo EBX pelo distrito ainda suscita questões que avançam sobre a lógica argumentativa dos fatos. É este fenômeno que nos propomos a estudar, a partir do conceito acontecimento, com a intenção de problematizar e contribuir para as reflexões acerca da Comunicação Organizacional.

Perspectivas conceituais

Propomo-nos a compreender a implantação de empreendimentos industriais a partir do conceito de acontecimento de ordem hermenêutica tal qual compreendido por Louis Quéré (2005). Tomamos como caso analisado a implantação da primeira usina de itabirito compacto do Brasil.

Com qualidades difusas, que os tornam únicos perante qualquer outra coisa, o acontecimento rompe com a normalidade, afeta e transforma a vida daquele a quem atinge, suscitando reações e respostas (QUÉRÉ, 2005). O acontecimento está além do fato. Para que reverbere tal como a concepção hermenêutica precípua, há de percebê-lo como ocorrência desencadeadora de sentidos.

O acontecimento então é o vir a ser, é aquilo que se torna[6], pois carrega consigo um caráter inaugural, que pode marcar o fim de uma época e o começo de outra. É revelador, na medida em que interpela e pede não apenas para ser explicado por causas, mas, sim, compreendido

6. A expressão "O acontecimento [é] o que se torna" é da autoria de Mead, autor acionado por Quéré (2005) em epígrafe no texto "Entre Facto e Sentido: a dualidade do acontecimento".

(QUÉRÉ, 2005). Nessa direção também caminha Vera França (2012, p. 49), para quem o "acontecimento é gerador de informações, perturbador de quadros".

Isabel Babo-Lança (2012, p. 19) já nos fala de "acontecimentos experienciados" – ocorrências que têm valor "intrinsecamente hermenêutico e pragmático" e que são marcados pelo valor da experiência e afetação.

> Afetam o viver e o sofrer, e os efeitos e significações que produzem mediante as consequências que lhes advêm elaboram-se na recepção por parte daqueles a quem o que *acontece*, em termos de uma hermenêutica da experiência. (BABO-LANÇA, 2012, p. 19, grifos da autora).

Para Muniz Sodré (2012, p.36), é como se o ordenamento rotineiro das coisas fosse "abalado por uma espécie de falha ou de instante racional na vivência individual de cada sujeito, que o leva a considerar a emergência de uma desordem em suas rotinas interpretativas do mundo". A distinção do acontecimento, portanto, estaria na forma como entra na experiência do sujeito, fazendo-o agir e redirecionar sua atitude.

No exercício para evidenciar o poder de afetação do acontecimento, Louis Quéré (2005) se apoia também na dimensão da passibilidade. Tal entendimento se sustenta na percepção de que é

> [...] a passibilidade que faz com que a confrontação com um acontecimento assuma dimensões de teste, isto é, de travessia, na qual, aquele que é visado pelo acontecimento, seja um indivíduo seja um colectivo, se expõe, corre risco, perigos, põe em causa a sua identidade. (QUÉRÉ, 2005, p. 13).

Nessa perspectiva, o acontecimento passa "do acontecer" a "acontecer a" – e por isso, se torna. Quando se busca apreender o acontecimento – o que para Leandro Lage (2013) é sempre uma centelha –, a experiência ganha dimensão estrutural e torna-se capaz de transformar aqueles que estão em processo de interação, como registra a concepção pragmatista da experiência. "É, precisamente, graças a essa transacção possível que o acontecimento é um fenómeno de ordem hermenêutica: pode ser palco de encontro, interacção, confrontação, determinação recíproca". (QUÉRÉ, 2005, p. 14).

Assim, é possível pensar que o acontecimento se insere na experiência não apenas como fato, mas como resultado de uma transação na articulação entre o suportar e o agir. Isso ocorre por meio de uma situação revelada ou criada pelo fenômeno que poderá se transformar em oportunidade para não só compreender o passado, como também para construir o novo. Porque, por mais esperado que seja o acontecimento, ele poderá inaugurar algo, residindo aí a força e a potencialidade do conceito.

> A experiência é, pois, aquilo pelo qual um sujeito e o mundo se constituem, confrontando-se com o acontecimento, na articulação mais ou menos equilibrada de um saber e de um agir. Abrindo um horizonte de sentido, transportando com ele possibilidades interpretativas, o acontecimento permite, ao que a ele se encontra exposto, descobrir algo de si próprio e da situação, aprofundar a sua compreensão de si e do mundo. (QUÉRÉ, 2005, p. 18).

Quando o acontecimento se realiza, provoca ruptura, altera a frequência da rotina, da trajetória que está posta. Isso ocorre de tal modo que o sujeito, se afetado, é desafiado a agir sobre o que lhe afeta, na tentativa de reduzir essa descontinuidade, de contingenciar o inesperado – movimentos que atravessam o vivido, que abrem novas janelas, novas possibilidades.

O acontecimento teria, então, o poder de promover a relação entre o sujeito e o próprio contexto, mais do que simples mudanças que atravessam a vida cotidiana. Na prática, ele é capaz de promover a renovação, colocar em movimento um processo de transformação, como um ponto de partida. "O acontecimento é importante porque ele anuncia – ele pode anunciar – o novo". (FRANÇA, 2012, p. 50).

Os sentidos construídos com o empreendimento/acontecimento

Ao compreender o acontecimento como o que instaura a descontinuidade – provocando rupturas sobre um fundo de continuidade, desencadeando sentidos e abrindo novas possibilidades – a instalação daquela que seria a primeira usina de itabirito compacto do Brasil foi uma ocorrência singular. "Desde que a MMX informou que iria construir uma usina na Serra de Farofas, gerou-se um clima de suspense. "Será que é bom? Será que é ruim?" Entrevistado 1. "Ficamos com medo de perder nossas raízes, costumes, a nossa história", revela o Entrevistado 2.

Com a chegada do empreendimento, às atividades de rotina do distrito se somou outra ordem, pautada pela grandeza e pelo novo, como lembra o Entrevistado 5: "De repente, todo mundo achou que poderia ficar rico vindo pra Farofas. Uma confusão generalizada". Sobre essa outra ordem, o Entrevistado 8 complementa: "não tem jeito da vida seguir seu curso normal. Nossa rotina virou de cabeça pra baixo. E eles pagavam bem por nossas terras. E todo mundo foi vendendo, pra sair daqui".

Como nos lembra Márcio Simeone Henriques[7], novos empreendimentos costumam se defrontar com os dilemas próprios da sua inserção num local que será profundamente transformado. Além do esperado impacto econômico, o empreendimento, e tudo que dele reverbera, introduz no ambiente uma perturbação sem precedentes nas formas de vida, especialmente na cultura e nas relações de poder. "Era tudo muito grande, muita gente, muito dinheiro, muita poeira, muitos carros, muitas oportunidades, então, ficamos um pouco assustados [...]. Não é para menos, não? Às vezes, a novidade assusta um pouco". Entrevistado 2. A Entrevistada 1, por sua vez, questiona: "eram muitas promessas. E por conta dessas promessas, nós fizemos muitos planos. Mas, quem iria obrigá-los a cumprir? Nem o projeto saiu do papel?"

Por mais que seja esperado, o acontecimento poderá trazer algo novo e capaz de surpreender como também de impelir à ação. Trazendo a reflexão para o ambiente organizacional, tais movimentos indicam que uma ocorrência localizada poderá alcançar outras escalas, colocando em evidência a organização e sua reputação. Quando o acontecimento se realiza, revela descontinuidade e indeterminações não previstas, sequer cogitadas, excedendo ao planejado e "alterando simultaneamente o horizonte de expectativa e o campo dos possíveis" (BABO-LANÇA, 2012, p. 15).

O potencial de reverberação desses movimentos será proporcional à capacidade de afetação dos públicos, com influência também no porte das ações planejadas para reduzir sua contingência, incluindo aí aquelas lideradas pela organização. "Eu pensei que eles iriam trazer progresso para o município, com muitos empregos. Para mim, todo aquele movimento era o anúncio de coisa boa. Eles fizeram coisas boas, como estra-

7. Aula ministrada por Márcio Simeone Henriques no PPGCom da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 8 set. 2015.

das e asfaltamento de rua, mas destruíram muito", observa o Entrevistada 3. Outro entrevistado, no entanto, critica a postura da empresa nas ações de mitigação dos impactos decorrentes da implantação do empreendimento:

> Com o anúncio das obras, foram chegando pessoas em busca de emprego, de oportunidades. Com eles, vieram muitas pessoas que não tinham nenhuma intenção de trabalho. A empresa tinha que explicar o que estava acontecendo. A empresa não se esforçou para normalizar as coisas. (Entrevistado 5).

Tais problemas (especialmente aumento do tráfego, emissão de poeira, ruídos e população flutuante) foram relacionados no EIA/RIMA[8], bem como ações mitigadoras, mas foram fortemente rejeitados pela comunidade. De forma emblemática, destaca-se o comportamento dos operários da MMX, que aproveitavam a hora do almoço para descansar na praça, até que a organização, atendendo a reclamações da comunidade, passou a servir o almoço no canteiro de obras.

> Os peões eram um problema. A abordagem às meninas da escola era invasiva. Pais e organização foram chamados. [...] Aquilo não podia continuar daquele jeito. Eles terminavam de almoçar e se deitavam na praça, justamente o local em que as meninas ficam antes de começar as aulas. Eram rapazes que não tinham referência nenhuma aqui no município (Entrevistado 1).

Dessa maneira, sempre há de se considerar a potência de um acontecimento em surpreender, aspecto sinalizado pela pesquisadora Vera França (2012, p. 47) ao tratar da impermanência do acontecimento, pois é da natureza da ocorrência "escapar ao controle ou à previsibilidade totais (se ele é totalmente previsível e controlado, será uma intervenção, mas não um acontecimento)".

No contexto de um empreendimento industrial, o acontecimento e/ou suas reverberações podem revelar janelas de oportunidades para

8. OEstudo Prévio de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), como previsto pela Política Nacional do Meio Ambiente, identificam os impactos que o empreendimento poderá causar ao meio ambiente bem como as medidas para mitigá-los.

aqueles que conseguem ressignificá-los e criar novas possibilidades. Tomamos como exemplo o mesmo caso dos operários, que para o Entrevistado 9 era tratado como oportunidade. "[...] Eram trabalhadores. Eles chegavam ao restaurante meio sujos de barro, falando um pouco alto. E depois iam descansar na praça [...]. Mas, casa cheia é o que o comerciante quer. E a obra nos garantia isso. Casa cheia, movimento".

O Entrevistado 6 também considerou o empreendimento uma boa oportunidade, a despeito dos impactos negativos."Para determinadas pessoas, aquilo foi espetacular. Agora, foi um desastre para nós, que não tinha negócio com a empresa".

Assim, há de se considerar que na implantação de um empreendimento a área de influência da organização não está circunscrita ao projeto de engenharia nem ao cronograma de implantação – esta influência sequer assegura os sentidos construídos sobre os propósitos da organização e do empreendimento em curso. "Empresas e comunidades têm expectativas e exigências mútuas e interdependentes – de postura, de discurso, de atuação – que se apresentam de forma cada vez mais estruturada e definida" (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011, p. 4).

São processos relacionais complexos e limitados, que não podem ser compreendidos se explicados de forma totalizante, relacionando-os apenas a nexos causais. Como nos lembra Eduardo Duarte (2012, p. 101), o "irromper do acontecimento retira o cotidiano do silêncio" e faz falar. De fato, haverá sempre algo a mais ou a menos no acontecimento – seja na sua localização espaço-temporal ou na afetação do sujeito – que pode não ter sido previsto pela organização ou contemplado no planejamento de comunicação, ensejando novos acontecimentos.

> Evidentemente não se implanta um empreendimento daquele porte sem nenhum impacto. Tinha muita gente de fora, circulação de dinheiro e isto atraía trabalhadores, oportunistas, empreendedores, bandidos [...]. Vivo em Farofas desde que nasci. Não precisávamos trancar a casa. Mas, as coisas mudam (Entrevistado 1).

Nesse processo, o esforço da organização e da comunidade para reduzir as indeterminações e incertezas que marcam um acontecimento – materializando-se em ações de contingenciamento – acaba por revelar uma complexa operação de construção e disputa de sentidos. Contudo,

tal esforço pode parecer inócuo diante dos olhos da comunidade, pela potência do empreendimento/acontecimento de fugir ao nosso controle, sobretudo se se considerar a dimensão do sensível.

> A situação era irreal. O distrito tem cinco mil pessoas e mais de três mil homens já trabalhavam no canteiro de obras da MMX. [...] E decidimos nos organizar, para cobrar contrapartidas da empresa. A gente sabe que precisa do minério [...], que não adianta lutar contra a exploração. Mas, a exploração tinha que ser mais amena para o meio ambiente e para nós aqui (Entrevistado 1).

A suspensão do projeto e os sentidos do duplo acontecimento

Numa perspectiva contemporânea do processo, esses pequenos, micro ou pseudoacontecimentos que gravitam em torno do evento principal – neste caso, o Projeto de Expansão Serra Azul –, são capazes de demonstrar o quanto pode ser complexa a relação entre a organização que lidera a implantação de um empreendimento e a comunidade que o sedia, provocando reverberações para além do canteiro de obras.

Um segundo impacto na vida da comunidade de Farofas se deu a partir da suspensão do empreendimento em decorrência da crise nas empresas de Eike Batista. O encerramento das obras ocorreu de forma abrupta e sem comunicação formal à comunidade. "E o tempo foi passando e a MMX decidiu fechar as portas. [...]. E eles nem explicaram para nós. Também não precisava", observa o Entrevistado 3. Para o Entrevistado 10, "a saída da MMX ficou no ar". Mas, ele acredita que a organização não tinha que dar explicações para a comunidade. O Entrevistado 2, por sua vez, atribui à falta de diálogo ao desinteresse da organização pela comunidade: "o negócio para eles era lá, no canteiro de obras".

Analisando os depoimentos dos entrevistados percebe-se o exercício para compreender a suspensão do projeto por meio de uma narrativa construída sobre interesses variados, revelando dinâmica análoga à da implantação, quando negociações, pactos e consensos estabelecidos entre a organização e diferentes atores pautaram o relacionamento. Isso nos permite entendimentos diversos sobre o desfecho do Projeto de Expansão Serra Azul, como ilustrado no depoimento do Entrevistado 10, destoante dos demais, porém, revelador: "neste momento, as pessoas

só estão contando o quanto perderam; ninguém se lembra de contar o quanto ganhou".

O fato é que entre os dez entrevistados selecionados, a maioria evidenciou os impactos decorrentes do empreendimento como geradores de perdas variadas. À medida que falavam do empreendimento, buscavam no passado agrupar os momentos mais significativos, para colocar em ordem o acontecimento e dar sentido a tudo aquilo que viveram. "Você acredita que passei praticamente três dias sem sair de casa, por conta de uma galeria aberta em frente à minha varanda?!", manifestou-se o Entrevistado 3. "[...] sou convicto de que o empreendimento não era viável, embora tenha contraído dívida significativa para eu me organizar e aproveitar da boa demanda gerada pela MMX", revela o Entrevistado 7.

Tal compreensão, aparentemente tardia, encontra sentido na afirmação de Quéré (2012, p. 26): "de fato, é 'voltado para trás', que produzimos a inteligibilidade dos acontecimentos". Por meio da experiência, os acontecimentos são fonte também de compreensão sobre o mundo, sobre as coisas que nos cercam, pois, como pontua França (2008), o acontecimento abala pontos de vista estabilizados e suscita novos arranjos.

"Desconfiança é a palavra que caracterizou toda a relação", acredita o Entrevistado 1. O empreendimento também se traduziu em aprendizado: "[...] a comunidade tem de fazer as coisas com pé no chão" (Entrevistado 10). Já o Entrevistado 9 vive um duplo sentimento, como relata em seu depoimento: "Sinto pelas pessoas que estão desempregadas. Mas, depois que a MMX saiu, a vida ficou mais simples em Farofas".

Como observa Lage (2013), os acontecimentos ganham matizes distintas a cada vez que são relatados, rememorados de acordo com sentidos específicos criados pelo sujeito afetado. Além da descontinuidade, eles podem exceder ao previamente calculado. No entanto, tão logo o acontecimento surge, os sujeitos buscam organizá-los e estabelecer a (re) constituição do mundo, procurando no passado anúncios de sua ocorrência, como observa Quéré (2012).

Assim, nos parece que a dinâmica da implantação de um empreendimento industrial – em especial, a do Projeto de Expansão Serra Azul – é complexa por natureza, tem potencial de atravessar o vivido de uma comunidade e construir novos possíveis. Por mais que seja constante na sociedade contemporânea – especialmente em contextos econômicos fa-

voráveis – o processo terá sempre um aspecto novidadeiro, único, assim como o acontecimento da ordem hermenêutica. A recorrência dos impactos não esvazia o acontecimento de sentidos: será sempre resultado do contexto e da recepção pelos sujeitos.

Considerações finais

Este trabalho foi motivado pelo desejo de conhecer, na perspectiva do sujeito, o impacto da implantação de grandes empreendimentos nas pequenas comunidades. Entendemos que esses impactos incidem mais fortemente na vida das pessoas comuns, perfil que nem sempre está habilitado a se candidatar aos benefícios dos projetos industriais justamente pela baixa escolaridade e qualificação profissional.

A partir das reflexões de Paulo Haddad (2006), parece incontestável a capacidade de um empreendimento minerário alavancar o desenvolvimento de uma comunidade, como também parece incontestável a delicadeza dessa relação. Isso acaba por dificultar o estabelecimento de um plano de convivência – se visto tão somente no contexto da gestão, marcado, principalmente, pela crença de que o sucesso no processo de comunicação se dá pela eficiência na transmissão e recepção de mensagens da organização.

O que nos parece é que um acontecimento industrial começa a se produzir ainda no âmbito da organização. A rotina do cidadão que reside no local escolhido para a implantação do empreendimento bem como as narrativas diárias e os novos possíveis se alteram sobremaneira. Do despertar ao adormecer, a comunidade estará sempre sujeita a pequenos, micro ou pseudoacontecimentos, fazendo com que cada movimento da organização ou comentário – do executivo, no mercado, ao do "peão", no canteiro de obras – ganhe camadas de sentidos que se sobrepõem e ressignificam continuamente o empreendimento/acontecimento.

O potencial de reverberação desses movimentos será proporcional à capacidade de afetação dos públicos, desfazendo o entendimento funcionalista de que os sentidos sobre os benefícios/impactos de um empreendimento se definem ainda na elaboração do projeto de engenharia e/ou no plano de comunicação. Ao contrário, haverá sempre algo a mais ou a menos na ocorrência acontecimental.

O intervalo temporal dessa afetação será proporcional à duração do próprio acontecimento, podendo ultrapassar os limites da ocorrência. Como observa Quéré (2005), o acontecimento dura o mesmo tempo que o seu potencial de criação de intrigas, de revelação de possíveis e de modificação de situações do contexto e da vida do sujeito a quem o acontecimento acontece.

O esforço da organização e da comunidade – para reduzir as indeterminações e incertezas que marcam a implantação de um empreendimento – revela também uma complexa operação de construção de sentidos. Assim, para além das práticas discursivas, a instalação de empreendimentos industriais, sobretudo aqueles de alto impacto ambiental, tem-se revelado cada vez mais complexa no mundo contemporâneo. Parece imbricar interesses diversos, representados por diferentes atores sociais que têm exigido posturas mais sensíveis das organizações. Nesse contexto, o empreendimento, tratado na perspectiva do acontecimento, demanda um olhar ampliado da Comunicação Organizacional, pois, de acordo com França (2012, p. 50), o acontecimento "suscita a não conformação, a não renovação – e esta é, sobretudo, do pensamento".

Tal entendimento sugere, por conseguinte, enxergar a implantação de um empreendimento como algo maior e mais complexo que os processos comunicacionais determinados pelos órgãos ambientais. Tomando-o como acontecimento da ordem hermenêutica, acreditamos na possibilidade de se obter um olhar renovado sobre a dinâmica que pauta a instalação de grandes projetos de engenharia e a convivência com a comunidade do território selecionado para sediá-lo.

Referências

BABO-LANÇA, I. Reprodutibilidade do acontecimento na ordem institucional. In: FRANÇA V.R.V.; CORRÊA, L. G. (Org.). **Mídia, instituições e valores**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre. Edipurs, 2008.

BRAGA, Adriana. Uma sociologia da interação cotidiana. In. WATSOM, R; GASTALDO, Édison. **Etnometodologia & Análise da Conversa**. Editora PUC Rio – 2015.

CIPRIANI, M. M. **Mitigação de Impactos Sociais e Ambientais de uma mina de urânio**. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências. 332f. Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica) SP. 2002.

DUARTE, E. A Experiência estética pública na construção do cotidiano e seus acontecimentos. In. FRANÇA V.R.V.; OLIVEIRA, L. G. (Org.). **Acontecimento**: Reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. p. 101-108

FREIRE FILHO, J.; CASTELLANO, M. Eike Batista, "o bilionário popstar", um estudo sobre a celebração midiática do empreendedorismo. In: FRANÇA V.R.V.; OLIVEIRA, L. G. (Org.). **Acontecimento**: Reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. p. 193-211

FRANÇA, V.; ALMEIDA, R. O acontecimento e seus públicos: um estudo de caso. In: **Revista Contemporânea**, vol. 6, nº 2. 2008. Salvador, Universidade Federal da Bahia

FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. O acontecimento para além do acontecimento: uma ferramenta heurística. In: FRANÇA V.R.V.; OLIVEIRA, L. G. (Org.). **Acontecimento**: Reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. 39-51

HADDAD, Paulo R. **Mineração e Desenvolvimento Sustentável**. In. Seminário Indústria da Mineração e Ibram: perspectivas das próximas décadas. 2006. Ibram.

LAGE, Leandro R. **Elementos de uma poética jornalística do acontecimento**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Federal de Minas Gerais 152f. 2013.

MMX. Vídeo Institucional: "**MMX perspectivas**". Belo Horizonte, 2013 (3'30"), son., color.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, F. P.; MONTEIRO, L. S**. Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades:** perspectivas teórico-metodológicas para apreensão do fenômeno. 2011.

QUÉRÉ, L. Entre o facto e sentido: a dualidade do acontecimento. In: Trajectos. **Revista de Comunicação, Cultura e Educação**, nº 6. Lisboa: ISCTE / Casa das Letras / Editorial Notícias, 2005, p. 59-75.

QUÉRÉ, L. A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In: FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. In: FRANÇA V.R.V.; OLIVEIRA, L. G. (Org.). **Acontecimento**: Reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. p. 21-38.

SODRÉ, Muniz. **A Narração do Fato**: uma nota para uma teoria do acontecimento. 2.ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2012.

WATSOM, R; GASTALDO, Édison. **Etnometodologia & Análise da Conversa**. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de janeiro: Editora PUC Rio, 2015.

— PARTE 3 —

PRÁTICAS DISCURSIVAS

As práticas narrativas nas organizações: uma abordagem discursiva

Elizabeth Moraes Gonçalves[1]
Ronivaldo Moreira de Souza[2]

Introdução

A Comunicação na contemporaneidade se caracteriza pelo aspecto relacional, de tal forma que a alteridade tem sido o elemento chave de persuasão, ainda que seja apenas nas práticas discursivas. As organizações espelham essa subjetividade no relacionamento com seus diferentes públicos. Sendo assim, a construção da identidade, personalidade e natureza emocional da marca constitui-se como elemento fundamental para a sobrevivência na sociedade de consumo.

Percebendo o claro deslocamento dos modos de adesão do consumidor, antes baseado na tradição e na hereditariedade e agora na experiência satisfatória e hedonista, as organizações transformam e adaptam o seu discurso a esse novo cenário. Os apelos publicitários e imperativos de

1. Doutora. Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. bethmgoncalves@terra.com.br

2. Doutorando. Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. ronivaldomds@gmail.com.

outrora dão espaço às histórias e depoimentos subjetivos de clientes e funcionários. A ideia é fazer com que a relação marca/cliente se transforme em uma relação entre clientes mediada pela subjetividade da marca. Em outros termos, a arte de sobreviver neste cenário está intimamente ligada à arte de contar boas histórias, com narradores convincentes.

Ao estudar as narrativas das organizações, na perspectiva discursiva, é importante salientar que os sujeitos das narrativas não são os sujeitos dos fatos relatados ou dos depoimentos, uma vez que se situam em lugar e tempo distintos. O sujeito faz a edição dos fatos no seu depoimento e a organização os seleciona e divulga, propondo um novo efeito de sentido, muitas vezes diferente daquele da origem do fato ou do acontecimento. O sujeito que narra investe-se de poder para construir a história da maneira que julga eficiente para os propósitos daquele momento. Da mesma forma, é um sujeito situado histórica e ideologicamente para representar o fiador da organização e muitas vezes falar em seu nome.

O objetivo central deste estudo qualitativo, de cunho teórico, é levar à reflexão sobre a importância do registro das narrativas de diferentes atores no contexto organizacional, como elemento argumentativo a favor da construção de uma identidade sólida, capaz de influenciar na construção de uma imagem positiva da organização, no cenário da contemporaneidade, que tende a considerar a qualidade dos relacionamentos como diferencial competitivo.

A Comunicação Orgânica e a cultura organizacional

Entender as organizações como organismos vivos que se sustentam e se mantém na e pela sociedade da mesma forma como a influenciam e a constroem implica em assumir que a comunicação oriunda desse ambiente deva ser igualmente orgânica - termo recentemente agregado à comunicação organizacional para designar uma crítica à "comunicação funcional, setorizada, hierarquizada e, a partir de uma visão mais ampla, encarar a comunicação como algo interativo, coletivo e valorativo" (GONÇALVES; GIACOMINI, 2015, p. 4).

As práticas comunicacionais e discursivas devem refletir as relações que a organização estabelece no cotidiano com os seus diferentes públicos e com a sociedade em geral. São as práticas corporativas no contexto

social que dão corpo à identidade e que são capazes de tornarem forte a imagem organizacional, originando o que se denomina cultura organizacional, entendida a partir de Scroferneker (2010, p.190) como um tecido "tramado e (re)tecido com base nos diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis (...) conforme os interesses organizacionais". Portanto o dizer e o agir devem revelar princípios de uma cultura, de um "cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros" (FERRARI, 2011, p. 152), sob pena de ter seu discurso desacreditado e sua imagem atingida. Dessa forma, não basta colocar vasos de plantas no ambiente de trabalho para criar uma narrativa ambientalista, assim como não basta liberar o traje social na sexta-feira ou permitir que o funcionário traga seu cão de estimação para o escritório para dar origem a uma narrativa de parceria e assim por diante. Se as práticas discursivas não estiverem apoiadas em uma cultura organizacional, tornam-se discursos vazios.

A partir de Bahktin (2006) entendemos que a linguagem é a melhor forma de construir uma relação de vínculo entre enunciador e enunciatário. Portanto, não estamos nos limitando ao nível da palavra nem do enunciado, mas enfatizando a maneira como esse enunciado é dito em um dado contexto de enunciação. Trata-se do discurso como prática social capaz de ligar o "eu" e o "outro". Aplicando ao contexto organizacional, poderíamos afirmar que a relação coerente entre os enunciados que uma determinada empresa produz e as práticas definidoras de sua cultura organizacional formam o elo mais forte capaz de vinculá-la emocionalmente aos seus públicos.

Para isto não basta incluir os funcionários em acervos de depoimentos a favor da empresa. É preciso ouvi-los de fato. Dar-lhes voz. Não basta criar uma milionária campanha sob o *slogan* "Feito pra você", e figurar em primeiro lugar no *ranking* de reclamações do Banco Central exatamente no quesito "oferta ou prestação de informação a respeito de produtos e serviços de forma inadequada"[3], como aconteceu com o

3. G1. Itaú lidera ranking de reclamações do Banco Central em Dezembro. Disponível em: < http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2016/01/itau-lidera-ranking-de-reclamacoes-do-banco-central-em-dezembro.html>. Acesso em Nov. 2016.

Banco Itaú. Analisando discursivamente poderíamos dizer que o verdadeiro *relacionamento com o cliente* consiste nessa construção contínua, cimentada pelo discurso como prática social e pela prática social como discurso.

Da narrativa à narração

Os estudos sobre a subjetividade da linguagem, característicos de uma postura pós-estruturalista, implica em situar o humano no centro do processo de significação, dando origem a uma visão não instrumental dos signos. Isso significa dizer que a linguagem, qualquer que seja ela, não tem uma função puramente de ferramenta para codificar o pensamento, mas um funcionamento social e histórico por meio do qual se cria e recria o universo. A abordagem das narrativas inseridas nesse ambiente, portanto, não deve limitar-se ao conteúdo das histórias e sua estrutura ou atualização de uma estrutura profunda, mas dirigir-se aos seus atores, sobretudo ao homem que narra e ao contexto enunciativo, conforme propõe Rabatel (2016, p. 17):

> é-nos preciso examinar o 'homem que narra', não mais por intermédio de uma lógica da narrativa que reduz seu papel a uma voz mais ou menos desencarnada, assegurando funções de 'controle narrativo' mas por intermédio de uma lógica da narração que confere a essa voz um corpo, um tom, um estilo, uma inscrição em uma história (em todos os sentidos do termo)...

Estamos dessa forma, segundo o autor, procedendo "o descentramento teórico em curso da narrativa para a narração" (RABATEL, 2016, p. 17). Caso emblemático podemos observar, por exemplo, quando a Samarco, poucas semanas após a ruptura das barragens de Mariana (MG) que causou o maior desastre ambiental e social do país, em 05 de novembro de 2015, produz uma campanha institucional intitulada "É sempre bom olhar para todos os lados"[4]. Funcionários da empresa gravam vídeos com depoimentos sobre os esforços da empresa em restabelecer o equilíbrio na região. Os relatos e os depoimentos são

4. Disponível em: http://www.samarco.com/historias. Acesso em: 15 maio 2016.

entendidos não apenas pelo conteúdo elaborado, mas pelos atores que personificam a empresa, que emprestam seus corpos como fiadores, no sentido de reverter o desgaste da imagem organizacional.

Casos como esse, em especial em momentos de crise, têm sido uma constante no universo das organizações, tanto na comunicação institucional quanto na mercadológica. Registrar histórias, compor um arcabouço narrativo no ambiente organizacional, tem sido uma alternativa de mostrar o reconhecimento e valorização do outro, ainda que a real intenção seja usar a imagem do sujeito e seu lugar de fala como argumento para valorizar a própria organização.

A evolução tecnológica viabiliza esses registros, essa produção e circulação dos conteúdos oriundos dos mais diferentes atores sociais com os quais as organizações se relacionam. Ao construir uma linha do tempo para mostrar sua evolução, as organizações filtram as informações mais importantes ao longo do tempo e publicam os fatos que a destacam naquele cenário. Os produtos lançados, os serviços oferecidos, da mesma forma fazem parte desse patrimônio simbólico construído, portanto também têm espaço para serem registrados nas organizações.

As narrativas organizacionais, contudo, não se constroem apenas por meio de palavras, de pronunciamentos, de histórias organizadas em um tempo, pois, há um processo de narração, um contar história que se organiza em diferentes signos e em atitudes. Substituir "funcionário" por "colaborador", derrubar as paredes que dividiam as salas de escritórios, liberar o uso de uma roupa esportiva em lugar da social na sexta-feira, criar espaços de convivência, investir em arquitetura e mobiliário aconchegante, colocar plantas dentro dos prédios, promover o café com o presidente, liberar um dia para trazer o bicho de estimação para o escritório, contabilizar um tempo de trabalho à distância são algumas das muitas iniciativas e dos muitos signos que se constituem como elementos para a construção de uma nova narrativa do mundo corporativo da contemporaneidade.

O novo cenário organizacional e a arte de contar histórias

Em sua análise sobre o desafio das organizações diante da transformação no universo mercadológico, Salmon (2008) constatou que no final da

década de 1990 as marcas passaram por um período de crise, deixaram de ser referência e perderam sua áurea. A todo instante, os gurus da comunicação mercadológica anunciavam a morte do marketing e da propaganda convencional devido a ineficácia e perda do poder de persuasão que tinham sobre o consumidor. A expansão da internet pelo mundo transformava as formas de comunicar-se e começavam a surgir outras narrativas que se colocavam como contranarrativas ao discurso benevolente das marcas. Um dos exemplos citados pelo autor, foi a difusão do trabalho escravo por trás dos materiais esportivos da Nike, que ganhou o mundo e causou um dano terrível à imagem da organização.

O império dos produtos e das logos, dos signos da marca, perdiam seu poder de impacto e persuasão à medida que os consumidores compartilhavam narrativas que surgiam como *verdades camufladas* pelo discurso das marcas. O consumidor se tornava desencantado pelas qualidades do produto e desconfiado da áurea benevolente das marcas. A solidez das marcas foi ameaçada, liquefeitas pelas (re)ações dos consumidores/comunicadores. Era preciso mudar a forma de pensar o conceito de marca e as estratégias para reinventá-la, estabilizá-la e mantê-la.

Outro importante fenômeno social neste contexto é que uma das principais características da sociedade contemporânea é a fragmentação resultante do processo de esmaecimento das grandes referências. Com a perda da confiança nas grandes instituições - o exército, a família, os sindicatos, a religião, entre outros –, a sociedade passa a se constituir de uma infinidade de grupos que se limitam a coexistir. Esses grupos parecem se formar em torno de interesses comuns, porém, igualmente fragmentados: pacifistas, ecologistas, feministas, e a lista é quase interminável.

É neste cenário que os especialistas do *branding* começam a perceber que as empresas não passavam de organizações narrativas, atravessadas por múltiplos relatos que criam um espaço de diálogo constante entre relatos que ora se opõem, ora se complementam. As marcas precisavam converter-se em verdadeiras histórias, construindo uma identidade narrativa. Surge a convicção de que as pessoas não compram produtos, mas sim, as histórias que estes produtos representam, da mesma forma, não compram marcas, mas sim, os mitos e arquétipos que estas marcas simbolizam. Os profissionais do *branding* se transformam em *mythmakers* – criadores de mitos (SALMON, 2008, p. 53).

Dessa forma, as marcas deixaram o *status* de objetos e imagens coisificadas e passaram a falar conosco, contando-nos histórias que se relacionam com as nossas expectativas e visões de mundo. Nas palavras de Salmon (2008, p. 58. Tradução nossa), "já não seria um produto o que atrairia aos consumidores, nem sequer um estilo ou modo de vida, mas sim um 'universo narrativo'". O que as grandes marcas vendem não são produtos ou serviços, mas sim, histórias de sucesso, pois, são estas histórias – e não os produtos e serviços – que satisfazem os desejos do consumidor. Ao submergir o consumidor em um universo narrativo, o que a marca deseja não é seduzir o consumidor ou convencê-lo apenas a comprar um produto, mas sim, produzir um efeito de crença (SALMON, 2008, p. 63).

A narrativa como construção de vínculo emocional

Em uma fase do consumo em que os produtos estão do ponto de vista estético e utilitário cada vez mais parecidos, as marcas buscam uma conexão emocional com o consumidor, construindo uma identidade que as diferencie das demais. Esta ligação emocional entre o consumidor e a marca resulta de uma cuidadosa estratégia de comunicação para construir o imaginário da marca e seu valor perceptual.

Para isto, o discurso dessas organizações não se concentra na exaltação das qualidades ou especificações de seus produtos/serviços, mas sim, na construção de uma alma e de uma personalidade que possibilite uma relação mais humanizada entre elas e os seus diferentes públicos, gerando empatia, senso de pertença e a tão cobiçada fidelização.

Se por um lado os produtos são criados para atender necessidades objetivas do consumidor, por outro, a marca existe para atender suas necessidades psicológicas e, para isso, são dotadas de um significado emocional (MARTINS, 1999, p. 115). É por meio de suas narrativas que as organizações atuam dando vida à marca ao conceder a ela: *um espírito* – a força motriz da marca, uma essência capaz de sintetizar seu significado; *uma alma* – onde se concentram as características emocionais da marca; *um habitat* – situa a marca dentro de um ambiente que lhe corresponde e lhe seja natural; *um personagem* – transmite a atitude e o estilo da marca. Esses elementos atuam na ideia criativa da narrativa, gerando conteúdo e

forma estética que se identificam e representam os anseios inconscientes do consumidor (MARTINS, 1999, p. 118-121).

Essa personalidade que a marca ganha deve corresponder a uma representação do público a que se destina, incorporando seus valores, estilo de vida e sensibilidade. Portanto, a ideia criativa tem em mente duas imagens de seu enunciatário: *a real* – que é coerente com a autoimagem do enunciatário e carrega em si seus valores e estilo de vida; e a mitológica – que espelha o tipo de pessoa que o enunciatário gostaria de ser:

> A imagética do usuário é importante porque pode ser usada para criar uma afinidade entre a marca e o consumidor. Em outras palavras, o(a) consumidor(a) deve olhar para o anuncio e dizer a si mesmo ou a si mesma: 'Aquela pessoa se parece um bocado comigo ou com pessoa que eu gostaria de ser. Talvez fosse melhor eu passar a usar aquela marca'" (RANDAZZO, 1997, p.36-37).

Vejamos então como esse processo de construção de uma imagem de si a partir da percepção da imagem do outro se constrói na trama discursiva. Para isto recorreremos aos pressupostos teóricos da Escola Francesa de Análise do Discurso.

O enunciado e a enunciação – o discurso para além das palavras

Pensar discursivamente significa afastar-se do funcionalismo da linguagem e aproximar-se das questões da subjetividade e da presença do homem como protagonista da ação social que produz na e pela linguagem. As questões do sentido ou dos sentidos não podem ser abordadas pelo aspecto estritamente linguístico, ou seja, não basta descrever o que é dito, o que é efetivamente produzido pelo falante,

> é preciso levar em conta, simultaneamente, a enunciação – o evento único e jamais repetido de produção do enunciado. Isto porque as condições de produção (tempo, lugar, papeis representados pelos interlocutores, imagens recíprocas, relações sociais, objetivos visados na interlocução) são constitutivas do sentido do enunciado: a enunciação vai determinar a que título aquilo que se diz é dito (KOCH, 1995, p.13-14).

A percepção de Bakhtin de que todo enunciado tem uma parte não verbal que se liga ao contexto da enunciação rompe com a linguística estruturalista e defende que o sujeito "utiliza a palavra para trabalhar o mundo, e para tanto a palavra deve ser superada de forma imanente, para tornar-se expressão do mundo dos outros" (BAHKTIN, 1997, p. 208). Os significados não estão presos e fixados no código linguístico. A situação de enunciação em que o enunciado é produzido, é um componente indispensável para a compreensão e explicação da estrutura semântica de qualquer ato de comunicação verbal, ou seja, "se perdermos de vista os elementos da situação, estaremos tão pouco aptos a compreender a enunciação como se perdêssemos suas palavras mais importantes" (BAHKTIN, 2006, p. 132).

É a enunciação que orienta a forma como o locutor fará uso da língua, pois, todo uso que fará dos elementos verbais, será direcionado para atingir seus objetivos específicos gerados pela situação de enunciação.

O jogo de espelhos do discurso e a questão do ethos

A enunciação instaura um jogo de espelhos em que enunciador e enunciatário atribuem simultaneamente uma imagem para si e para o outro. Ao tomar a palavra o enunciador passa ocupar um lugar social e, automaticamente, atribui ao seu interlocutor um lugar social correlato. A imagem que ele construirá de si será orientada pelas suas intenções no momento da enunciação. Portanto o que define o que será contado e como será contado é essa constituição do ser como sujeito e a imagem que ele faz de si, que ele faz do outro e que faz também da situação presente.

Pêcheux (2010, p. 82) propôs essa perspectiva ao afirmar que "o que funciona nos processos discursivos é uma série de formações imaginárias que designam o lugar que A e B se atribuem cada um a si e ao outro, a imagem que eles se fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro".

A proposta metodológica de Pêcheux aproxima a subjetividade da língua com a objetividade das práticas sociais tendo como ponto de encadeamento o discurso, ou seja, "em todo processo discursivo, o emissor pode antecipar as representações do receptor e, de acordo com essa antevisão do 'imaginário' do outro, fundar estratégias de discurso" (BRANDÃO, 2004, p. 44).

Essa percepção fundamenta a noção de *ethos* como concebida pela Análise do Discurso de Escola Francesa: a posição do locutor como sujeito do discurso, construindo esse jogo de imagens no processo comunicativo. No momento em que toma a palavra, o enunciador imagina seu enunciatário e a maneira pela qual esse enunciatário vai percebê-lo e trabalha "para confirmar sua imagem, para reelaborá-la ou transformá-la e produzir uma impressão conforme as exigências de seu projeto argumentativo" (MAINGUENEAU, 2008. p.63).

As organizações, em busca de uma ligação emocional com seus públicos, sobretudo com seus clientes e possíveis consumidores, investem grandes somas em planos de comunicação para personificar e criar uma identidade que corresponda à imagem que tem de seu enunciatário. No entanto, pensando essas organizações como *sujeitos enunciadores*, e compreendendo que em um âmbito social as suas práticas estabelecem uma enunciação contínua, contrapondo a todo instante aquilo que é dito e aquilo que é efetivamente praticado, podemos tirar algumas reflexões interessantes.

No universo em rede, desenhado pela chegada e evolução das mídias sociais na Internet, as organizações passaram a lidar com uma nova dinâmica enunciativa. A antiga proposta de um centro emissor (a comunicação institucional produzida pela organização e difundida na grande mídia para um público em massa) que dava à organização o domínio sobre o lugar e o momento da enunciação, é substituída por uma espécie de Ágora onde as muitas narrativas por vezes se confrontam e as muitas vozes nunca deixam a enunciação encerrar-se. Por mais que o discurso da corporação seja cuidadosamente elaborado por especialistas da comunicação, buscando atribuir à organização uma imagem positiva, tudo isso pode ruir diante de uma simples postagem de algum funcionário que com seu celular gravou um vídeo mostrando uma prática interna contrária àquela apresentada pelo discurso oficial da organização.

Portanto, pensemos nessa enunciação contínua que é a vida da organização na sociedade. A construção de uma identidade e de uma imagem positiva, ou porque não dizer, de um *ethos,* dependerá cada vez mais da aproximação coerente entre o que se diz e o que se faz, dos enunciados e da maneira de portar-se na enunciação.

Quando investigou a questão do *ethos*, Ducrot (1987, p.188-189) percebeu que ele está ligado à enunciação muito mais que ao enunciado. Não se trata de palavras autoelogiosas que o enunciador fala sobre si mesmo – recurso que, ao contrário, pode fazê-lo parecer arrogante e esnobe – mas sim, dos traços do caráter que o enunciador revela à medida em que produz seus enunciados. Fiorin (2008, p.82) exemplifica esta concepção do *ethos* com o professor em sala de aula, que não precisa falar sua competência, pois, "o caráter de pessoa competente constrói-se na maneira como organiza as aulas, como discorre sobre os temas, etc. À medida que ele vai falando sobre a matéria, vai dizendo *sou competente"*.

Desse modo, não é difícil compreender como uma campanha milionária para construir a imagem de *empresa amiga do meio ambiente*, pode virar cinzas diante de um simples vídeo mostrando os dejetos sendo despejados em um córrego; ou ainda, *a empresa cidadã* que foi flagrada explorando o trabalho escravo. Quebra-se o contrato de comunicação com o enunciatário, perde-se a confiança dele.

Considerações Finais

As mudanças substanciais que caracterizam a contemporaneidade, determinadas, sobretudo, pela evolução tecnológica aplicada à Comunicação e à informação, contribuem para alterar significativamente as organizações que no século XX centravam-se em um padrão produtivista e mecanicista, com hierarquias rígidas. Esse padrão tende a ser substituído por estruturas descentralizadas e formação de redes colaborativas, fazendo predominar um discurso mais liberal, participativo e humanizado, ainda que na prática muito autoritarismo possa ser encontrado nas relações trabalhistas.

A valorização do outro, a ênfase na alteridade, é determinante das relações entre os indivíduos em todos os setores da sociedade. Essa subjetividade está marcada nas organizações, sobretudo em suas narrativas - em depoimentos de líderes e gestores, em documentos oficiais, na comunicação institucional ou na mercadológica ou ainda nas atitudes e signos que representam um *ethos* de parceria, tais como as mudanças das estruturas dos ambientes de trabalho, nas práticas mais flexíveis de jornada de trabalho, nas roupas mais adequadas ao cotidiano de cada profissão.

As organizações como organismos vivos, portanto produtores e consumidores de histórias, com seus percursos narrativos vinculados à sociedade e aos indivíduos com os quais se relaciona – são narrativas capazes de conquistar e cativar o outro, sobretudo pela credibilidade e confiança atribuídas ao narrador e aos atores envolvidos nesse processo. Portanto, estudar as narrativas organizacionais na perspectiva discursiva pode contribuir para o entendimento das estratégias persuasivas desenvolvidas para envolver os públicos, ainda que nem sempre essas práticas discursivas sejam condizentes com as ações sociais.

Pudemos verificar que os aportes teóricos da Análise do Discurso da linha francesa podem fornecer elementos sólidos para uma reflexão sobre esse cenário e sobre a comunicação organizacional da contemporaneidade. As questões que envolvem o entendimento das práticas discursivas pautadas no *ethos* e na antecipação da imagem do outro mostraram-se eficazes para este estudo.

Enfatizamos que o discurso só se mostra coerente quando vinculado às práticas sociais e à cultura organizacional. A confiança, tão essencial para qualquer forma de relacionamento, é uma construção perene que se solidifica a cada dia, mas, que pode esfacelar-se por um único deslize. Quando essa ponte entre a organização e seus diferentes públicos se rompe, onde havia uma segura ligação entre dois pontos, haverá um profundo abismo.

Referências

BAHKTIN, mikhail M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2006.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da Criação Verbal**. 2ª edição. São Paulo : Martins Fontes, 1997.

BRANDÃO, Helena Hathsue Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2004.

DUCROT, Oswald. **O dizer e o dito**. Campinas-SP: Pontes, 1987.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 137-166.

FIORIN, José Luiz. **Semiótica e comunicação**. In: DINIZ, Maria Lúcia Vissotto Paiva; PORTELLA, Jean Cristtus (orgs). Semiótica e mídia: Textos, práticas, estratégias. Bauru: UNESP/FAAC, 2008.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; GIACOMINI Filho, Gino (orgs). **Comunicação Orgânica na sociedade**, São Caetano do Sul : USCS. Série Comunicação & Inovação, v.7. 2015.

KOCH, Ingedore Villaça. **A Inter-ação pela linguagem**. São Paulo : Contexto, 1995.

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

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**: como escolher a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (Orgs.). **Por uma análise automática do discurso**: Uma introdução a obra de Michel Pêcheux. 4. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2010.

RABATEL, Alain. **Homo Narrans**: por uma abordagem enunciativa e interacionista da narrativa. Volume 1 – Pontos de vista e lógica da narração – teoria e análise. São Paulo : Cortez, 2016.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SALMON, Christian. **STORYTELLING**: Lá máquina de fabricar historias Y formatear las mentes. Barcelona: Península, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional, vol. 2).

TODOROV, Tzevetan. Prefácio à obra de Bahktin. In: BAHKTIN, mikhail M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

Comunicação Organizacional e discurso: disputa de sentidos na fanpage da Samarco a partir da ruptura da barragem de Fundão em Mariana - MG

Dayana Cristina Barboza Carneiro[1]

Introdução

A ruptura da barragem de Fundão em Mariana - MG, ocorrida em 5 de novembro de 2015, acionou diversos enunciados em diferentes espaços midiáticos. Com este artigo, objetiva-se investigar a disputa de sentidos constituída na *fanpage*[2] da Samarco a partir do rompimento da barragem. Para atingir tal propósito, a Análise do Discurso (AD) será utilizada na exploração dos discursos presentes na página, o que permitirá caracterizar a disputa de sentidos configurada na página, com base na identificação das estratégias discursivas acionada pelos sujeitos naquele

---

1. Graduada em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo pelo Centro Universitário Estácio de Sá de Belo Horizonte e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop); barboza.dayana@gmail.com.

2. A *fanpage* é uma página específica do Facebook utilizada por diversos atores sociais, como empresas e personalidades públicas, para interação com os "curtidores" da página. A fanpage da Samarco foi criada em outubro de 2015, ou seja, um mês antes da ruptura da barragem de Fundão. Disponível em: https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/?fref=ts. Acesso em: 25/01/2016.

contexto. Nesse sentido, a noção-conceito da AD "estratégias discursivas" será utilizada como central para a caracterização da disputa de sentidos na página. Isso porque, por meio do estudo e da identificação das estratégias usadas pelos sujeitos na produção de sentidos, o modo como esses atores sociais protagonizaram embates discursivos na *fanpage* poderá ser delineado.

O *corpus* do trabalho será formado pela segunda postagem[3] feita pela empresa no dia da ruptura e por uma amostra do total dos comentários que a constituem (a publicação gerou 501 comentários[4]). Assim, diante do grande número de mensagens, faz-se a opção por explorar os 100 primeiros comentários "originais"[5] referentes à publicação, o que totaliza 251 comentários analisados (incluindo respostas). Para o desenvolvimento da metodologia, constrói-se uma discussão teórica baseada na reflexão acerca da Comunicação Organizacional contemporânea, permeada pelos processos desenvolvidos em ambiente digital, e a respeito da Análise do Discurso (AD), enquanto dispositivo teórico-metodológico do trabalho.

Com fundamento no alicerce teórico e na proposta metodológica apresentados, busca-se trazer apontamentos sobre como a escolha de determinadas estratégias discursivas constituíram a disputa de sentidos na *fanpage* da Samarco. Por meio da análise, foi possível apreender que essa disputa ocorreu entre a empresa e os usuários, mas também entre os próprios usuários. Como forma de atuar nesse processo de produção de sentidos, os sujeitos utilizaram estratégias discursivas para atingir diferentes objetivos na dinâmica discursiva. Ao final do trabalho, cada estratégia foi

---

3. A segunda postagem é um vídeo de 1min47s com o comunicado oficial do diretor-presidente da Samarco, Ricardo Vescovi, sobre a ruptura. A opção por analisar essa postagem se deve à grande reverberação que ela alcançou no *Facebook*, com mais de mil curtidas e compartilhamentos e quase 65.000 visualizações.

4. Dados coletados na *fanpage* da Samarco no dia 11 de abril de 2016. Disponível em: https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/videos/1677312602485555/?theater Acesso em: 11/04/2016.

5. Opta-se, neste trabalho, por nomear como comentário "original" aquele em que o usuário faz referência direta à postagem da empresa. Já os demais comentários – entendidos como "não originais" – são as respostas dos usuários e empresa aos originais.

identificada com base na proposta de classificação de Charaudeau (2009a) sobre as funções que cada estratégia cumpre na dinâmica discursiva: se de legitimação, credibilidade ou captação.

A Comunicação Organizacional contemporânea e as plataformas de comunicação digitais

A partir da emergência dos processos comunicacionais em ambiente digital, a Comunicação Organizacional reconfigura-se por meio da adoção de novas práticas, no âmbito profissional, e de reflexões teóricas permeadas por discussões relacionadas à tecnologia, no campo acadêmico. Nesse ambiente, destaca-se a potencialidade de participação dos sujeitos nos processos que envolvem as organizações, intensificada com o surgimento das plataformas de comunicação digitais, como o *Facebook*[6].

Nesse ambiente, as empresas precisam agir levando em consideração as interações entre os atores sociais, com base na compreensão de uma comunicação na qual o público desempenha um papel atuante. Sendo assim, é necessário que as organizações estejam abertas ao diálogo e se apropriem das relações com a sociedade como forma de aprimoramento dos seus processos.

> Assim, pode-se dizer que, por mais que as organizações tenham processos e rotinas internos próprios, elas vão sempre sofrer a influência do meio e, a partir dessas influências, precisam autorrefazer-se, reprogramar-se, adaptar-se e, consequentemente, evoluir (OLIVEIRA E MOL, 2015, p. 156).

6. O *Facebook*, originalmente *thefacebook*, foi um sistema criado em 2004 pelo norte-americano Mark Zuckerberg e seus colegas da Universidade de Harvard Dustin Moskovitz, Chris Hughes e Eduardo Saverin, este último brasileiro. Recuero (2009) explica que o objetivo era criar uma rede de contatos para os jovens que estavam saindo do Ensino Médio – nos Estados Unidos, *High School* – para ingressar na universidade. Ainda como conta a autora, inicialmente o sistema estava disponível apenas para os alunos de Harvard (2004) e depois foi aberto para escolas secundárias (2005). Em 2006, a plataforma ampliou seu espaço de atuação e passou a permitir a adesão de qualquer usuário com mais de 13 anos de idade. Atualmente, o *Facebook* possui 1,44 bilhão de registros de usuários no mundo (Dado divulgado em abril de 2015. Disponível em: http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/facebook-alcanca-144-bilhao-de-usuarios-no-mundo-15950412 Acesso em 05/08/2015).

Nesse contexto, questões que antes poderiam se manter entre a empresa e o cliente ou, em caso de repercussão, espalharem-se a com base na lógica dos meios tradicionais, a partir das plataformas de comunicação digitais, difundem-se com rapidez (SILVA & WANDER, 2015). Nessa nova configuração, os sujeitos passam a atuar diretamente na construção da imagem de uma organização, como explica Corrêa.

> O agora usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. São mensagens baseadas em experiências e formulações de opiniões projetadas para causarem reações. A mensagem passa a ter um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso (CORRÊA, 2009, p. 180).

Ainda no âmbito dessa discussão, Baldissera (2009) destaca que é importante as empresas não restringirem o entendimento da Comunicação Organizacional somente às ações quantificáveis. Para ele, "importa observar que assim como existem intenções no polo de produção e proposição também existem intenções nos interlocutores" (BALDISSERA, 2009, p. 118). "Portanto, os esforços para quantificar, medir e ordenar, na tentativa de dominar suas realidades complexas, mostram-se cada vez mais como estratégias pouco adequadas para um contexto que é dinâmico, mutante e marcado por incertezas". (OLIVEIRA & MOL, 2015, p. 160).

Para atuar nesse ambiente, as empresas se apropriam das plataformas de comunicação digitais para se relacionarem com seus públicos. Entre essas plataformas, está o *Facebook*, que oferece às empresas a possibilidade de desenvolver diferentes ações de comunicação organizacional na *fanpage*, como a divulgação de informações com elementos multimídia e os anúncios pagos. Além disso, conforme explica Filho (2015), com o rastreamento das atividades e dos dados pessoais dos membros da rede, é possível relacionar as informações a perfis de consumidores e direcionar, assim, as ações das empresas que anunciam na plataforma. Como destaca Van Dijck (2013), nesse cenário, a capacidade de customização de conteúdo gera um novo entendimento para as ações de publicidade e relações públicas, pois elas passam a se respaldar em informações estatísticas, o que se configura como um modelo de negócio lucrativo.

Todas essas possibilidades ressaltam a potencialidade das plataformas de comunicação digitais como espaço para ações de comunicação organizacional e manifestação dos usuários. No entanto, Langlois (2014) lembra que os processos de comunicação inscritos nesse ambiente são determinados pelos interesses econômicos dos proprietários das plataformas. Nesse sentido, é preciso não negligenciar as questões relacionadas à invasão de privacidade e à mercantilização de dados pessoais. Assim, as plataformas de comunicação digitais, apesar de geralmente serem entendidas como um tipo de comunicação que não impõe limitações aos usuários, são construídas a partir de *softwares* que, por meio do acesso às informações disponíveis, conformam os processos de comunicação (LANGLOIS, 2014).

Com base nesses apontamentos sobre a Comunicação Organizacional contemporânea e o papel das plataformas de comunicação digitais – lugar midiático em que se constituiu a disputa de sentidos a ser analisada – constrói-se, a partir de agora, uma reflexão sobre a Análise do Discurso e as noções-conceito da AD que serão utilizadas durante no trabalho.

A Análise do Discurso

Os estudos que utilizam a Análise do Discurso (AD) como dispositivo teórico-metodológico buscam investigar *como* um texto gera significado (ORLANDI, 2012; SCHWAAB, 2011. Grifos nossos). Para atingir esse objetivo, a AD se baseia em uma abordagem em que a produção de sentidos se constitui a partir da interposição do sujeito – e da sua historicidade – e das relações "(...) entre sujeito, a Língua e a Ideologia, tudo isso dimensionado no tempo e no espaço" (SCHWAAB, 2011, p. 65 e 66). Sendo assim, os sentidos se configuram por meio da relação entre elementos heterogêneos e questões exteriores à existência material da língua, como o contexto socio-histórico, influenciam na dinâmica discursiva.

Nesse ambiente, o indivíduo é interpelado enquanto *sujeito* pela ideologia para assumir um lugar social e se constituir – ideologicamente – como membro de uma determinada classe ou grupo social tendo a impressão de que a sua escolha foi baseada em um pressuposto de liberdade (NAVARRO, 2006). Pela interpelação da ideologia, entendida como intrínseca aos processos discursivos, emerge o assujeitamento e,

por meio dele, a noção de sujeito revela sua ambiguidade. Isso porque, ao mesmo tempo em que o sujeito determina o que diz, ele tem sua fala condicionada "pela exterioridade na sua relação com os sentidos" (ORLANDI, 2012, p. 50). Nessa dinâmica, como explica Orlandi (2012), o assujeitamento o submete e, concomitantemente, o coloca como livre e responsável, fazendo com que o discurso apareça como algo que reflete a realidade de forma precisa – perspectiva refutada no âmbito da AD.

Condições de produção e memória discursiva

O sujeito, enquanto indivíduo interpelado pela ideologia, está inscrito no processo de produção de sentidos em relação às *condições de produção* nas quais a construção discursiva está inscrita. Dessa forma, o sentido é considerado no contexto de um determinado tempo e espaço das ações humanas: "(...) os sentidos não estão só nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem só das intenções dos sujeitos" (ORLANDI, p. 2012, p. 30).

No quadro desse trabalho, é necessário lembrar a materialidade[7] sobre a qual o discurso é constituído e considerar as "(...) possibilidades tecnológicas oferecidas pelo funcionamento do ciberespaço - que unifica, mistura e deslineariza os sentidos - num imbricamento discursivo e hipertextual (...)" (SILVEIRA, 2011, p. 1). Como reitera Langlois (2014), a partir de uma reflexão sobre as plataformas de mídia social, as possibilidades de significação são alteradas devido às condições nas quais aquele ato de comunicação se constitui. Nesse processo, estão envolvidas dimensões heterogêneas que envolvem questões de ordem social – políticas, econômicas e culturais – e, como destaca a autora, relacionadas à materialidade da comunicação, como a tecnologia. Sendo assim, o entendimento acerca do discurso também deve levar em consideração o lugar midiático em que ele está inscrito.

7. Nesse cenário, no qual estão inscritas as tecnologias e as materialidades, faz-se necessário evitar perspectivas deterministas em que as tecnologias são vistas como capazes de ditar o comportamento humano ou, por outro lado, em que as forças sociais têm a capacidade de "domesticar" totalmente a tecnologia (LANGLOIS, 2014).

Já a memória discursiva, enquanto constituinte das condições de produção, é entendida como a dimensão do interdiscurso[8] e pode ser interpretada como "(...) o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pre-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra" (ORLANDI, 2012, p. 31). Assim, como explica Orlandi (2012), tudo o que já foi dito sobre determinado tema, em tempos e lugares diferentes, afeta o modo como o indivíduo irá significar aquele fato. Essa dinâmica, presente no processo de produção de sentidos, não é algo sobre o qual o sujeito tem "acesso ou controle": o já-dito reverbera no discurso do indivíduo, mas ele não apreende a presença desse alicerce discursivo que se materializa na sua fala.

Estratégias discursivas

Considerando-se as condições de produção e, consequentemente, a memória discursiva, também atuam nos processos de produção de sentido as *estratégias discursivas*. Diante da multiplicidade de estratégias discursivas, Charaudeau (2009a) propõe o entendimento de três instâncias[9] que apresentam diferentes condições para que a prática discursiva aconteça: as estratégias de *legitimação*, *credibilidade* e *captação*.

As estratégias de *legitimação* estão relacionadas à criação ou reforço da posição de legitimidade do enunciador. Nesse contexto, é necessário persuadir o interlocutor no sentido de que ele compreenda que a fala do sujeito está de acordo com a "(...) posição de autoridade que seu status lhe confere" (CHARAUDEAU, 2009a, p. 7). Nesse contexto, como esclarece Charaudeau (2010), o sujeito falante poderá reforçar a seriedade, o domínio sobre determinado tema, a experiência ou até mesmo sua filiação, a depender do contexto da produção do discurso.

As estratégias de *credibilidade* estão ligadas à necessidade de fazer com que o interlocutor acredite que o que é dito pelo sujeito é confiável. Para isso, de acordo com Charaudeau (2010, p. 10), "Ele poderá então construir uma imagem de si, um *ethos*, de pessoa séria que raciocina

8. O interdiscurso "(...) é definido como aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente" (ORLANDI, 2012, p. 31).

9. Segundo Charaudeau (2009b), apesar de configurarem-se como espaços distintos, estes três tipos de estratégias discursivas não se excluem.

com calma, é ponderada, sabe pesar os prós e contras, prova aquilo que diz, relata fatos comprovados etc. Assim, ele demonstra a todos o poder de persuasão de que é capaz".

Já as estratégias de *captação* podem ser apreendidas no momento em que o sujeito enunciador busca uma adesão total ao que é dito por ele e em relação à sua própria pessoa (CHARAUDEAU, 2009a). Assim, segundo Charaudeau (2010, p. 10), nas estratégias de captação, o sujeito pode acionar questões de cunho afetivo para provocar no interlocutor "moções emocionais (...) que o coloquem à sua mercê". Ainda é importante pontuar, como lembra o autor, que essas estratégias são acionadas quando o sujeito não está em posição de autoridade uma vez que, nesse caso, ele daria uma ordem.

A disputa de sentidos
Condições de produção e memória discursiva

Com base nos apontamentos teóricos apresentados é possível, a partir de agora, construir uma análise sobre a disputa de sentidos configurada na *fanpage* da Samarco a partir do rompimento da barragem de Fundão. De acordo com a proposta do trabalho, a análise se concentrará na segunda postagem feita pela empresa no dia da ruptura (o comunicado oficial do diretor-presidente Ricardo Vescovi) e nos 100 primeiros comentários originais que constituem a postagem, o que totaliza 251 mensagens.

A análise é feita com base em um entendimento de que as questões relacionadas à Comunicação Organizacional contemporânea constituem-se como *condições de produção* do discurso presente na *fanpage* da Samarco. Nessa conjuntura, empresas e usuários desenvolvem dinâmicas de relacionamento em um cenário em que se faz presente a potencialidade dos públicos para participar do processo comunicacional de forma mais ativa no ambiente digital.

Com base nessa compreensão sobre o contexto em que os discursos foram constituídos, é possível, a partir agora, observar de que forma as condições de produção corroboraram para a construção discursiva na *fanpage* da Samarco a partir da análise do objeto. A postagem[10] foi pu-

10. Link para o vídeo: https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/?fref=ts Disponível em: https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/?fref=ts Acesso em 11/04/2016.

blicada no dia em que ocorreu a ruptura, 5 de novembro de 2015, e a maioria dos comentários foi feita nesse mesmo dia e no posterior (5 e 6 de novembro). O fato de a empresa e os usuários se manifestarem ainda no "calor" do acontecimento também diz sobre como se configurou a disputa de sentidos.

Como fator sintomático dessas condições de produção, é possível observar a questão do engajamento dos usuários, com vistas a contribuir para a assistência às vítimas da ruptura, como uma constância observável nos discursos presentes na página. Como indicativo disso, a garantia das primeiras ações assistenciais se caracteriza como a principal preocupação dos usuários naquela conjuntura. Eles cobram da empresa a alocação em locais dignos, atendimento médico e o fornecimento de itens essenciais, como alimentação e material de higiene. Além disso, revelam preocupação no que se refere ao futuro das vítimas da ruptura: onde irão morar? receberão indenização? etc.

A *memória discursiva* manifesta-se nos discursos com base em um entendimento sobre a Samarco que não foi constituído somente ali, a partir da ruptura da barragem de Fundão, mas que é resultado daquilo que já foi dito sobre a empresa. No contexto da disputa de sentidos, emergem dois entendimentos sobre a empresa – e a sua história – que reverberam na fala dos usuários. A primeira diz respeito à imagem construída pela empresa de uma instituição séria, responsável socioambientalmente e que oferece boas condições ao trabalhador. Por outro lado, nota-se, no processo de produção de sentidos, a ligação da Samarco, enquanto mineradora, a uma imagem relacionada à exploração trabalhista e aos impactos ambientais, intensificada a partir do rompimento da barragem.

Estratégias discursivas

Com base na compreensão do cenário em que a disputa de sentidos se constituiu busca-se identificar, a partir desse momento, as estratégias discursivas presentes no *corpus* do trabalho. No comunicado oficial do diretor-presidente da Samarco (vídeo), que dá origem a esta análise, a primeira ação adotada por Ricardo Vescovi é apresentar-se ao público. Tal atitude pode ser interpretada como uma tentativa de humanizar a figura dele, uma vez que, a partir daquele momento, um rosto que não

era tão conhecido passaria a representar o posicionamento da Samarco a respeito da ruptura da barragem de Fundão. Nesse sentido, ao se identificar como diretor-presidente da empresa, Vescovi reforça a sua posição de autoridade, que "justifica" a pertinência da sua fala naquele momento.

Ao longo de todo o vídeo, é possível observar como o texto é construído para evidenciar a sensibilização e o engajamento da empresa frente ao caso. Também é possível notar o reforço aos valores adotados pela Samarco, seja em sua preocupação com as pessoas – o social – ou com o meio ambiente. No entanto, apesar de evidenciar o envolvimento da empresa com vistas a conter os danos e prestar assistência às vítimas, Vescovi faz referência à ruptura como "acidente"[11]. O uso dessa palavra, no contexto da produção discursiva, leva a uma impessoalidade ao se pensar nas causas que levaram ao rompimento: um apagamento da responsabilização da Samarco a partir do acionamento de um sentido ligado à fatalidade.

Ao se pensar na função que uma estratégia cumpre na dinâmica discursiva (CHARAUDEAU, 2009a), é possível afirmar que o *uso da palavra "acidente" ligado a um sentido de fatalismo* está relacionado a uma ideia de credibilidade, baseada na figura do diretor-presidente. Naquele contexto, os dizeres estavam respaldados pela sua posição de autoridade com vistas a produzir um ambiente em que o que é dito pelo enunciador (a ruptura foi um acidente) é confiável.

Sobre essa estratégia, presente no discurso institucional, um dos usuários da página, autor do comentário 14.1 (abaixo), explica porque a utilização do termo "acidente", nessa conjuntura, pode funcionar como uma estratégia para não atribuir à empresa a culpa pelo o que aconteceu. A sua posição crítica à utilização da palavra também pode ser evidenciada pelo seu uso entre aspas, o que revela um sentido irônico.

---

11. No comunicado oficial, o diretor-presidente também utiliza os termos "acontecido" e "ocorrido" para fazer referência ao rompimento. No âmbito dessa abordagem, porém, é preciso lembrar que, no contexto da produção de sentidos analisada, a ruptura ainda era algo recente sobre a qual não havia confirmação a respeito das causas. No entanto, é possível depreender, a partir da observação da *fanpage*, que a Samarco continuou a utilizar o termo "acidente" para fazer referência ao ocorrido ao longo do processo de produção de sentidos. No comunicado oficial, o diretor-presidente também utiliza os termos "acontecido" e "ocorrido" para fazer referência ao rompimento.

Comentário 14.1 - Data: 05/11/2015[1]
A população de Minas Gerais está indignada! É um absurdo que não se aplique a mesma eficiência em se explorar o minério, em verdadeiros paraísos ambientais, que para com as pessoas envolvidas nesse trágico "**acidente**". **Acidente ocorre quando há uma grande chuva, e a barragem não suporta por forças naturais. Neste caso a barragem se rompeu por 2 motivos, superlotação e por falta de manutenções.** A SAMARCO deve pagar devidamente, e com plena justiça, por tudo isso que está acontecendo, a empresa sabia dos riscos de minerar em regiões montanhosas e em que vilarejos inteiros estão à jusante das suas contenções de rejeitos tóxicos. Faltou responsabilidade e prudencia da diretoria que permitiu esse ocorrido.

Nesse cenário, ao trazer à tona o eufemismo presente na utilização da palavra acidente o usuário revela o invisível (SILVEIRA, 2011) presente na construção discursiva sobre a ruptura da barragem de Fundão. Assim, ele destaca o processo de fechamento de sentidos que ocorre por meio da naturalização dos sentidos atribuídos às palavras, nesse caso, à palavra "acidente". Importante ressaltar que esse mesmo posicionamento é utilizado ao longo dos comentários presentes na *fanpage* por meio do uso da *hashtag* #naofoiacidente[12].

Ainda no que se refere à disputa de sentidos na página, por meio do gesto de leitura da AD, observa-se que a alusão à *dependência econômica* da cidade de Mariana pela atividade mineradora também pode ser entendida como uma estratégia discursiva. Nota-se, porém, no discurso dos usuários, dois modos de interpretar a relação entre a mineração e a economia. Alguns utilizam a dependência econômica da cidade de Mariana pela atividade mineradora como base para a construção de um discurso favorável à empresa, conforme é possível observar no comentário 73.1 (abaixo). Nele, o usuário, ao citar que a "cidadela" cresceu com os empregos gerados pela Samarco, evidencia a dependência econômica da cidade pela atividade e aciona, por meio do seu discurso, o medo do

12. Especificamente no recorte definido para esse exercício, a *hashtag* #naofoiacidente não foi utilizada por nenhum usuário.

desemprego. O discurso é construído com base em um conhecimento que legitima os dizeres do sujeito enunciador.

Outros usuários, porém, não negligenciam a questão da dependência econômica da cidade pela atividade mineradora, mas assumem uma posição mais relativista ao pontuar os impactos – ambientais e sociais – trazidos pela mineração nos locais em que ela se instala. É esse o posicionamento do autor do comentário 20.9 (abaixo) que revela o seu conhecimento sobre a dependência econômica da cidade pela mineração – uma estratégia de legitimação – mas não negligencia os prejuízos envolvidos nessa atividade. Nesse sentido, o enunciado colocado como uma interrogação (em negrito) aciona uma postura de reflexão, em que se faz necessário pensar sobre as consequências dessa atividade.

Comentário (trecho) 73.1 - Data: 06/11/2015
A cidadela aumentou de tamanho com os empregos gerados pela empresa. A maioria dos moradores de Bento Rodriguez não eram locais, foram morar lá por causa do seu emprego.
Comentário 20.9 - Data 07/11/2015
sei perfeitamente que essas cidades precisam dela. **Mas explorar desta forma como que a qualquer preço?**

Os usuários também utilizam a estratégia de construir o discurso com base em um conhecimento técnico sobre a atividade mineradora e/ou sobre a empresa. O autor do comentário 14.3 (abaixo) embasa o seu argumento – o de que a empresa deveria ter pensado nas consequências das suas ações – a partir de um conhecimento sobre o gerenciamento de barragens. Por meio de seu discurso, ele revela uma capacidade interpretativa fundamentada em conhecimentos técnicos e que, dessa forma, não é acessível a todos os sujeitos que atuam na disputa de sentidos. Nesse sentido, configura-se como uma estratégia de legitimação no contexto de produção de sentidos.

Também é possível observar a utilização do conhecimento sobre a empresa como uma estratégia discursiva. No comentário 20.3 (abaixo), o autor alicerça a sua argumentação com base no fato de conhecer

"MUITO BEM" – expressão grafada em letras maiúsculas – a Samarco. Assim, o sujeito legitima o seu discurso a partir de um conhecimento que detém sobre a empresa.

Comentário 14.3 - Data 07/11/2015
Acredito, "Samarco", que vocês estão muito preocupados, agora. Deveriam ter mais cautela e maturidade para as estratégias da empresa. **Interligar duas barragens de rejeito como vocês fizeram foi muita irresponsabilidade. Vocês deviam ter, pelo menos, feito uma nova barragem na Área de Muller. Posso estar equivocado, mas lendo os últimos documentos enviados aos órgãos competentes, tirei esta conclusão, de que uma falha estratégica, imatura, prematura, causou esta desgraça.**
Comentário 20.3 - Data: 06/11/2015
E desculpe, (nome do usuário), **conheço MUITO BEM a seriedade da Samarco Mineração desde sua fundação. É sim uma empresa séria, exemplo em sua área.** Mas não estou dizendo se tem culpa ou não nesta tragédia! Só acho que o momento é de solidariedade com quem precisa e esperar para entender o que causou tudo isso.

Ainda sobre as estratégias lançadas pelos usuários no contexto da disputa de sentidos, na sequência de comentários abaixo (73-73.1) é possível observar uso do efeito de verdade. Como explica Charaudeau (2009b), o efeito de verdade está relacionado à dimensão do "acreditar ser verdadeiro" e não à comprovação de uma verdade por meio de uma evidência, tal qual o valor de verdade. Sendo assim, o que leva a um efeito de verdade é a convicção de que aquilo que é dito deve ser entendido como verdade.

Sendo assim, em resposta à afirmação presente no comentário 73 (abaixo), o autor do comentário 73.1 (abaixo) busca um efeito de verdade em seu discurso ao apresentar dados referentes à estrutura do local e até mesmo sobre a presença da empresa na região. Ao afirmar, "Existe sistema de alerta sim", o usuário busca desconstruir o que é dito

pelo autor do comentário original e, dessa forma, visa atingir, junto aos seus interlocutores, um efeito de verdade. Tal efeito pode ser entendido como uma estratégia de credibilidade, uma vez que visa alcançar a confiança do interlocutor no que é dito pelo enunciador.

Comentário 73 (trecho) - Data: 06/11/2015
No mínimo deveria ter um sistema de alerta de emergência e será que os moradores tinham ciência do risco, foram instruídos de como evacuar a área caso rompimento acontecesse. Sistema de alerta sonoro /visual, etc.etc.Etc**.**
Comentário 73.1 - Data: 06/11/2015
Existe sistema de alerta sim, e treinamento constante com a população local. São 600 casas, pelo número de vítimas, nota-se que as sirenes de alerta tocaram e assim pode ser feita a evacuação para áreas mais seguras, como a parte alta da cidade. E a população não foi comprada com postos de emprego. Ao contrário. A cidadela aumentou de tamanho com os empregos gerados pela empresa. A maioria dos moradores de Bento Rodriguez não eram locais, foram morar lá por causa do seu emprego.

Outra marca da produção discursiva na fanpage da Samarco é a utilização da ironia nos embates discursivos entre os usuários e a empresa e entre os próprios usuários. Charaudeau & Maingueneau (2008) afirmam que, na ironia "(...) há um efeito de não assumir a enunciação por parte do locutor e de discordância em relação à fala esperada em tal tipo de enunciação" (CHARAUDEAU & MAINGUENEAU, 2008, p. 291. Grifos dos autores). Por meio da ironia, o locutor manifesta, em seu discurso, o contrário daquilo que realmente quer dizer. Assim, gera-se um efeito de sentido diverso que é possível apreender devido ao contexto em que a troca linguageira se configura.

O autor do comentário 4 (abaixo), ao se manifestar sobre o vídeo em que o diretor-presidente da Samarco faz o seu comunicado oficial, busca no slogan até então adotado pela empresa uma forma de se posicionar de modo irônico na página. Nesse sentido, o usuário se apropria de um discurso da empresa para ressignificá-lo em um novo contexto.

Comentário 4 - Data: 05/11/2015
Desenvolvimento com envolvimento.....

Após o exercício de observar a disputa de sentidos constituída na página da Samarco, é possível apresentar, no quadro abaixo, as estratégias discursivas utilizadas pela empresa e pelos usuários, com base no entendimento de Charaudeau (2009a) para as funções que cada estratégia cumpre no processo de produção de sentidos.

Quadro-resumo das principais estratégias discursivas observáveis na fanpage da Samarco	
Estratégia	**Legitimação, credibilidade ou captação (CHARAUDEAU, 2009a)**
Uso da palavra "acidente" ligado a um sentido de fatalismo	Estratégia de credibilidade
Justificativa da atividade mineradora pela dependência econômica	Estratégia de legitimação
Conhecimento técnico sobre a mineração e/ou sobre a empresa	Estratégia de legitimação
Efeito de verdade	Estratégia de credibilidade
Ironia	Estratégia de captação

Fonte: Elaboração própria.

Considerações finais

A análise dos discursos presentes na fanpage da Samarco permitiu o delineamento da disputa de sentidos ocorrida na página a partir da ruptura da barragem de Fundão. No que se refere às condições de produção, é importante ressaltar o contexto de transformação da relação entre as empresas e seus públicos – a partir da potencialidade de participação dos sujeitos nos processos comunicacionais – em que os dis-

cursos se inscrevem. Além disso, as características do ambiente digital também se fazem presentes no jogo discursivo: é a partir da materialidade da fanpage, que possibilita a manifestação dos usuários, que a disputa de sentidos foi constituída.

O recorte do corpus – as postagens analisadas foram feitas no "calor" do acontecimento – também diz sobre as condições de produção do discurso, marcada pela preocupação com as ações assistenciais às vítimas. Ao se pensar na memória discursiva, o que veio à tona, por meio da análise, foi uma polarização entre o já-dito sobre a Samarco. O embate se concentrou entre os discursos relacionados a uma empresa séria e responsável socioambientalmente e as falas referentes à empresa enquanto mineradora, com a produção de impactos socioambientais nos locais onde atua.

Após a contextualização da disputa de sentidos, a noção-conceito de estratégias discursivas foi utilizada com vistas a caracterizar o embate discursivo entre a empresa e os usuários e entre os próprios usuários. No processo de produção de sentidos, emergiram ações que, no âmbito deste trabalho, foram entendidas como estratégias discursivas. O "uso da palavra acidente ligado a um sentido de fatalismo", entendido como uma estratégia de credibilidade (CHARAUDEAU, 2009a), evidenciou como o discurso institucional desvinculou o fato – a ruptura da barragem – de uma responsabilização da Samarco. Já o uso da estratégia "Conhecimento técnico sobre a mineração e/ou sobre a empresa", representou a busca dos sujeitos por uma posição de legitimidade na disputa de sentidos, ao revelar o conhecimento como forma de respaldar a fala. Ao utilizar a estratégia "Efeito de verdade", os sujeitos atuaram na disputa de sentidos com o objetivo de criar um ambiente de confiança, que valida o que é dito como verdadeiro.

Ainda no que se refere às estratégias discursivas observadas, a "Ironia" – enquanto estratégia de captação – refletiu a intenção do enunciador de alcançar uma adesão total do interlocutor ao seu posicionamento. Além disso, as estratégias também fizeram emergir as questões conflituosas ligadas à mineração. É o caso, por exemplo, da estratégia de legitimação "Justificativa da atividade mineradora pela dependência", que só faz sentido na dinâmica discursiva devido à centralidade que a mineração ocupa na economia da cidade de Mariana. Nesse con-

texto, o papel que a atividade mineradora desempenha no município leva ao medo do desemprego e de outros problemas sociais que podem surgir com o fechamento da empresa[13].

Os apontamentos trazidos nesse trabalho constituem uma caracterização inicial da disputa de sentidos configurada na fanpage da Samarco a partir da ruptura da barragem de Fundão. Importante ressaltar que a ampliação do corpus, que, neste exercício se concentrou em uma postagem, poderá fazer aflorar outras estratégias discursivas, caracterizantes da disputa de sentidos ou até mesmo demonstrar uma nova configuração da dinâmica discursiva constituída na página. Ademais, em um segundo momento, será possível avançar na discussão sobre como as especificidades do ambiente digital podem conformar o processo de produção de sentidos.

Referências

ANDRADE, Maria Júlia Gomes de (*et. al.*). **Vale de Lama:** Relatório de inspeção em Mariana após o rompimento da barragem de rejeitos do Fundão. Rio de Janeiro: Justiça Global, 2016. Disponível em: http://conflitosambientaismg.lcc.ufmg.br/wp-content/uploads/2016/01/Vale-de-Lama-Justic%CC%A7a-Global.pdf Acesso em 10/05/2016.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**/ Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. nº 10/11, 2009.

13. À época da ruptura, a empresa era responsável por cerca de 3 mil trabalhadores diretos e 3,5 mil terceirizados, de acordo com dados do Relatório "Vale de Lama", da Justiça Global (ANDRADE et al., 2016). Após o rompimento, 919 trabalhadores aderiram ao Plano de Demissão Voluntária (PDV) da Samarco. A empresa espera reduzir o quadro em pelo menos 1,2 mil funcionários, considerando as unidades de Germano, em Minas Gerais, e Ubu, no Espírito Santo. (Dados do Sindicato Metabase Mariana - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Extração de Ferro e Metais Básicos de Mariana)

CHARAUDEAU, Patrick. **Identidade social e identidade discursiva, o fundamento da competência comunicacional**. 2009a, p. 1-10. Disponível em:http://www.patrick-charaudeau.com/spip.php?page=imprimir_articulo&id_article=243 Acesso em 16/01/2016.

CHARAUDEAU, Patrick. O que quer dizer informar. In: **Discurso das Mídias.** 1. ed. São Paulo: Contexto, 2009b, p. 31- 63.

CHARAUDEAU, Patrick**. Um modelo sócio-comunicacional do discurso: entre situação de comunicação e estratégias de individualização.** 2010. p. 1-11. Disponível em: http://www.patrick-charaudeau.com/Um-modelo-socio-comunicacional-do.html Acesso em 20/01/2016.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. Coordenação da tradução: Fabiana Komesu. 2. ed., 3ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2008.

FILHO, Antonio Luiz de Medina Filho. Públicos em rede e comunicação organizacional: imagem, conversações, reputação. In: GONÇALVES, Fernando; FILHO, Antonio Luiz de Medina (Orgs.). **Comunicação, organizações e cultura digital**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2015.

LANGLOIS, Ganaele. **Meaning in the Age of Social Media**. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

NAVARRO, Pedro. O pesquisador da mídia: entre a "aventura do discurso" e os desafios do dispositivo de interpretação da AD. In: NAVARRO, Pedro (org.). **Estudos do texto e do discurso**: mapeando conceitos e métodos. São Carlos: Claraluz, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOL, Vanessa Bueno. Processos interativos da organização com a sociedade nas redes sociais digitais: o sistema de resposta social no caso Pelemania. In: GONÇALVES, Fernando; FILHO, Antonio Luiz de Medina (Orgs.). **Comunicação, organizações e cultura digital**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2015.

ORLANDI, Eni P. **Análise do Discurso:** princípios e procedimentos. Campinas - SP: Pontes Editores, 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SCHWAAB, Reges. **Uma ecologia do jornalismo**: o valor do verde no saber dizer das revistas da Abril. 2011. 214f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, Cassia A. Lopes da; WANDER, Diego. Reflexões sobre a presença e atuação das organizações nas mídias sociais: estratégias, públicos e interesses. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. 1. ed. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFMG, 2015.

SILVEIRA, Juliana. **O visível e o invisível no funcionamento discursivo do Twitter**. In: Anais do V SEAD - Seminário de Estudos em Análise do Discurso. Porto Alegre: Instituto Letras UFRGS, 2011.

VAN DIJCK, José. **The Culture of Connectivity:** a Critical History of Social Media. New York: Oxford University Press, 2013. E-book.

Organizações, publicidade e públicos: um estudo de caso de práticas discursivas nas redes sociais digitais.

Letícia Alves Lins[1]

As organizações sobre o viés da complexidade

A retomada de um pensamento complexo marca o debate das ciências modernas em torno da crise do Paradigma Científico. Este surge em contraposição ao modelo cartesiano de causa e efeito e baseia-se na proposta de Edgar Morin (2011) de olhar para a totalidade dos fenômenos do mundo. Alicerçado nessa perspectiva, pesquisadores da Comunicação Organizacional passam a reivindicar um olhar para as instituições com base numa perspectiva complexa. Busca-se uma outra visada para se pensar as instituições, sua relação com os demais atores sociais e sua inserção no mundo. A ideia é pensar a comunicação como fator de humanização das organizações que são consideradas espaço de diálogo e produção de significados (LIMA, 2015). Baldissera (2008) define a Comunicação Organizacional como um "[...] processo de construção e dis-

1. Doutoranda em Comunicação do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, linha de pesquisa Processos Comunicativos e Práticas Sociais, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCOM / FAFICH / UFMG), Mestre pelo mesmo programa, Especialista em Marketing pela Fundação João Pinheiro e Graduada em Publicidade pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Bolsista da Capes. email: letslins@gmail.com

puta de sentidos [...]" (BALDISSERA, 2008, 169). Ao propor um olhar complexo para as organizaçõeso autornos atenta para a necessidade de perceber

> [...] a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização / (re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); os processos recursivos (BALDISSERA, 2009, p.117)

De acordo com o autor, a apreensão do conjunto de sentidos constituídos pela e sobre a organização se dá em três níveis. A organização comunicada que representa a fala planejada, oficial da organização, a qual faz uso das estratégias comunicativas convencionais. Essas ações são, em sua grande maioria, quantificáveis e de responsabilidade da organização como polo de produção. Porém, o autor chama atenção para o fato de que a produção de sentidos em torno da organização não se reduz apenas as sugestões de fala do polo emissor, há que se considerar também as intenções que existem por parte dos interlocutores, nível que constitui a organização comunicante, representada por todo processo comunicativo que se atualiza quando qualquer sujeito, pessoa ou públicos, estabelecem relação com a organização. Aqui vale ressaltar que, para além das estratégias planejadas, assumem importância os processos informais que, muitas vezes, se irrompem sem que a organização tenha conhecimento. No terceiro nível está a organização falada, trata-se dos processos de comunicação informal que acontecem fora do âmbito das organizações mas que dizem respeito à mesma.

Alicerçados no paradigma da complexidade, nos interessa neste artigo analisar as organizações enquanto atores sociais em relação com outros interagentes num constante processo de tematização, apropriação e reapropriação de sentidos. Nossa análise se dará nos níveis da organização comunicada e da organização comunicante, a partir de estudo de um caso específico, com vistas a apreender aquilo que emerge nas práticas discursivas dessa relação, o que organiza e (re)organiza, tomando a incerteza como presença e como possibilidade de apreensão da alteridade como força nas disputasde sentido, nos jogos de poder. A apreensão desse

diálogo será em uma plataforma específica que são as redes sociais digitais cuja ubiquidade se faz presente em nossos dias, demandando por parte das empresas e da academia um esforço analítico na compreensão da sua dinâmica, do seu movimento e de seus desdobramentos na vida social.

As organizações nas redes sociais digitais: as estratégias publicitárias, os canais de interação e a humanização do discurso das empresas

A partir do ano 2000, há o crescimento e a popularização das ferramentas de comunicação na internet, tecnologias de acesso mais rápido à rede e, com elas, os vestígios de trajeto deixados pelos atores sociais. Esse conjunto de fatores reativa o interesse dos pesquisadores pelo conceito de redes sociais[2] o qual recebe renomada atenção.

As redes sociais são constituídas de dois elementos: os nós e as conexões. Os nós são os perfis pessoais ou institucionais que representam os indivíduos e as empresas nessa plataforma. As conexões das redes dizem respeito às interações (síncronas ou assíncronas), as relações (construtivas ou conflituosas) e os laços sociais (fortes ou fracos).

Silvia Costa, ao analisar alguns perfis de empresas nas redes sociais, aponta algumas características na maneira como as organizações se apropriam das mídias sociais e estabelecem relações com os consumidores *online*. No âmbito da publicidade[3] percebe-se uma convivência entre

2. Vários campos da ciência já abordaram esse conceito. No entanto, é importante atentarmos para o fato de que as redes sociais *on-line* não são equivalentes às redes sociais *off-line* (RECUERO, 2014). Neste artigo estaremos tratando das redes sociais *on-line* e usaremos os termos redes, redes sociais, redes sociais digitais e mídias sociais como sinônimos para nomear essa plataforma.

3. É recorrente nos estudos brasileiros uma confusão semântica entre os termos publicidade e propaganda. A publicidade estaria ligada a uma atividade comercial de venda de produtos e de serviços, ao passo que a propaganda se dirige à disseminação de conteúdos ideológicos. No âmbito desse artigo, convém ressaltar que não estamos nos orientando pela distinção conceitual entre publicidade e propaganda, pois nos inclinamos mais pela convergência das duas práticas. Para um detalhamento das distinções conceituais sobre os conceitos Publicidade e Propaganda e das convergências dessas práticas, ver Breton e Proulx, 1997; Gomes, 2001 e Lins, 2004.

estratégias de anúncios tradicionais e mensagens mais atuais que usam da hibridização com conteúdo de entretenimento e com a associação das marcas com assuntos em pauta nas redes sociais, produzidos por usuários comuns. Sobre o opção pelo uso das estratégias publicitárias convencionais a autora pontua um crescente descrédito e aversão desse tipo de apelo por parte dos internautas e atribui isso ao fato desses públicos desejarem conteúdos mais interativos. "Se há possibilidade de interação com o conteúdo publicitário [...] as pessoas querem aproveitar essa possibilidade para opinar, questionar, denunciar, endossar, participar" (COSTA, 2016, p.320).

Mais do publicidade e propaganda a autora pontua a necessidade de se criar comunicação e diálogo e ressalta que as empresas, além de pensarem formatos de anúncios inovadores para a internet tem investido na abertura de canais de comunicação e relacionamento com os internautas. Sobre os espaços de interação entre as empresas e usuários, como os comentários no *Facebook* ou no Instagram ou a *timeline* do *Twitter*, Costa (2016) ressalta a carga de imprevisibilidade característica dessas interações, constituindo-se em locais que as empresas não conseguem controlar por completo, mesmo que haja uma mediação por parte da organização, há a um espaço aberto para a participação dos interlocutores e cabe à organização gerenciar possíveis crises e oportunidades que porventura apareçam nesse diálogo. Em casos como esse, a autora ressalta a importância da rapidez e transparência na comunicação, "[...] havendo mais lugar para um pedido de desculpas em caso de falhas do que para simulação e diferença" (COSTA, 2016, p.288).

Como a sugestão de atuação das organizações nas redes sociais digitais, Costa (2016) propõe a humanização do discurso das empresas, composto de duas estratégias: a primeira é assumir a falibilidade inata ao que é humano, ou seja, as instituições devem assumir quando houver falhas e a segunda, requer que as empresas se mostrem mais sociáveis, afáveis, afetivas, fazendo uso de estratégias de humor e de criatividade, proporcionadas pelo entretenimento e pela diversão, com vistas a atrair os públicos.

O trabalho de Silvia Costa traz uma importante contribuição de como as empresas vêm atuando nas redes e aponta possibilidades estratégicas para que essas tenham sucesso no estabelecimento das interações com os

usuários da internet. Cabe agora fazermos o movimento inverso e olharmos para a outra ponta do processo. Como os públicos atuam nas redes sociais digitais? Qual o relacionamento que empreendem com os perfis institucionais das empresas? Como esse relacionamento se dá?

A formação de públicos nas redes sociais digitais

Numa visada baseada na pragmática dos públicos, John Dewey (2008) defende que esses se constituem em resposta a um problema e "[...] consistem em todos aqueles que são afetados pelas consequências indiretas das transações a tal ponto que se considera necessário ter essas consequências tratadas sistematicamente" (DEWEY, 2008, p. 34). Isabel Babo-Lança (2013) considera que os públicos são diversos e podem se organizar em torno de experiências variadas. A reação desencadeada pelos públicos é resposta à alteração da situação em resultado do confronto com o objeto de afeção. Há uma interferência transformadora entre o sujeito e o objeto e "[...] a experiência é o lugar dessa consciência e da ligação entre o ser afetado ou suportar e agir" (BABO-LANÇA, 2013, p.228). A experiência se refere ao nosso estar no mundo. Para Dewey (2010), a dimensão prática e interacional da experiência está baseada no fato de que "[...] toda experiência é o resultado de interação entre uma criatura viva e algum aspecto do mundo no qual ela vive" (DEWEY, 2010, p.122).

Os públicos que se formam nas mídias interativas são espectadores afetados e, ao mesmo tempo, instigados a se tornarem produtores numa relação marcada pela efemeridade, constituindo-se em "comunidades fugidias" (BABO-LANÇA, 2013, p.229). Os utilizadores das redes digitais respondem a uma causa, mas tendem a um descomprometimento marcado pela distância e pela ausência do outro (BABO-LANÇA, 2013). A comunicação interpessoal, nas redes sociais digitais, é marcada por conversas assíncronas, que se dão em grandes fóruns públicos de discussão, em que há a concessão de maior poder aos usuários, permitindo que cada um consiga amplificar suas mensagens para grandes audiências participativas (RECUERO, 2014, p.408 e 409).

O aumento da possibilidade de participação concedido aos usuários, a rapidez com que a informação se alastra e o alcance que essa divulgação tem

parece alterar a forma como os sujeitos se relacionam com a comunicação organizacional nas redes sociais digitais. Se antes os sujeitos tinham menos espaço para compartilhar suas experiências, agora, com o advento dessa nova tecnologia, eles podem criar comunidades de partilha que vão, em vários casos, se colocar contra as temáticas propostas pelas empresas.

Nos termos de Baldissera (2009), a organização comunicada pelas instituições segue regras planejadas com vistas a posicionar a empresa para a sociedade, traduzindo a fala oficial e ressaltando os valores e atributos positivos da mesma, mas a organização comunicante, que irrompe nas redes, desenha-se cada vez mais imprevisível, rápida, volátil e aciona a voz de públicos diversos afeitos e contrários à instituição.

No processo de formação de um público a comunicação exerce um papel fundamental. Para Dewey (2008), ela representa o meio de mobilização e sustentação dos mesmos. O autor ressalta a importância da conversação, da cooperação, da experiência partilhada. É a partir da comunicação que as significações comuns são partilhadas, que se estabelecem laços sociais, que o público se reconhece enquanto tal e que ações e experiências individuais podem se converter em ações conjuntas reunidas numa comunidade de interesses (Dewey, 2008). É exatamente a possibilidade de comunicação que aumenta com o advento das redes sociais digitais.

Sendo assim, com base em uma perspectiva pragmatista, acreditamos que, a partir das redes sociais na internet, diferentes perfis de públicos se dão a ver e instauram um diálogo/debate com as organizações. Logo, faz-se necessário mapear os contornos dessa interação e perceber o que emerge nas práticas discursivas circundantes, quais temáticas são apropriadas, (re)apropriadas, transformadas, que disputas de sentido, jogos de poder, emergem dessa interação.

Sopas Vono e "O que as mulheres querem..." – estudo de um caso controverso

As sopas Vono é uma marca da empresa Ajinomoto Brasil[4] cujos produtos são definidos como práticos, de rápido cozimento, próprios para

4. Embora a empresa seja a Ajinomoto Brasil, nosso estudo de caso será da comunicação organizacional proposta para a marca Sopas Vono. Partimos do entendimento que a marca tem uma estratégia comunicativa independentemente da sua empresa de origem, possuindo site, Fanpage e Instagram.

quem trabalha fora e tem pouco tempo para se dedicar à cozinha. O mote central que apresenta a marca nas plataformas digitais traz essa indicação: "VONO é perfeita para quem busca a liberdade de um jantar prático, leve e versátil, sem complicações".

O caso proposto para análise ocorreu na *Fanpage*, no período do carnaval de 2015, nos dias 10 e 11 de fevereiro, quando a marca veiculou três *posts* que geraram grande polêmica por parte dos internautas. Frente a esse acontecimento a empresa retirou as publicidades e os respectivos comentários do ar e colocou novo *post* se retratando publicamente, o qual foi, novamente, alvo de comentários e de críticas. A análise se dará em dois movimentos, a organização comunicada (BALDISSERA, 2009) pela marca Sopas Vono e a organização comunicante (BALDISSERA, 2009) oriunda dessa publicação, tentaremos perceber qual a estratégia discursiva da marca, que sentidos foram propostos, quais apropriações, tematizações foram feitas pelos interagentes, que disputas de sentido se deram a ver.

A campanha publicitária veiculada pela organização comunicada da empresa constituiu-se de três *posts*. O tom das peças era humorístico e brincava com características da personalidade da mulher perpetuadas culturalmente. O primeiro trouxe a ilustração de três moças, aparentemente jovens, uma morena, uma ruiva e outra loira, figuradas em uma diagramação de quadrinhos dividido em seis partes. De um lado a moça morena, com um megafone na mão, fazia perguntas e do outro as jovens (incluindo a morena) com as mãos levantadas, respondiam. As perguntas e respostas eram assim divididas. "Quem somos? Mulheres! E o que queremos? Não sabemos! E o quando queremos? Agora!!!". O segundo *post* trazia a ilustração de uma moça, também jovem, uma imagem em primeiro plano que focava a face dela, uma das sobrancelhas estava levantada, a boca torcida para o outro lado, sugerindo que ela estava com raiva, uma frase dizia: "Da série: coisas de mulher, ela pergunta, ela responde e ainda fica brava". O terceiro *post* trazia a imagem de perfil de uma jovem e dentro podia-se ver o cérebro dela, dividido em vários círculos de tamanhos diferentes, uma frase no alto da imagem afirmava: "O cérebro feminino é mais ou menos assim", fazendo indicação para a divisão proposta dentro do cérebro. De acordo com o tamanho de cada círculo se fazia a leitura do que é mais importante para as mulheres na

seguinte sequência: a palavra Amor vinha no centro, em tamanho maior, com quatro corações decorando o interior do círculo; na extremidade direita, vinha o segundo maior círculo que continha a palavra Sapatos; na extremidade esquerda, vinha a palavra Amiga, em um círculo um pouco menor que o de sapato; na parte superior e inferior do cérebro vinham mais dois círculos de mesmo tamanho com as seguintes palavras: Memória para datas, Necessidade de conversar, Capacidade de liderança, Coordenar multitarefas.

Um olhar conjunto para os três *posts* pode nos levar a algumas indicações. Partindo da premissa que essa é a fala autorizada da organização, há uma dissonância entre o que essas mensagens sugerem e a proposta argumentativa que norteia as páginas *online* da marca, bem como o estilo de consumidor que o produto sugere. O slogan apresentado nas diferentes ferramentas digitais propõe que Vono é a marca perfeita para quem busca a liberdade de um jantar prático, leve e versátil, sem complicações, ou seja, parte-se da premissa que está se falando com consumidores que trabalham o dia todo fora, não tem tempo para cozinhar, fazem uso da praticidade dos produtos instantâneos. No caso das mulheres, se pensarmos o perfil de quem seria essa consumidora, podemos intuir que ela se distância muito da representação social da mulher trazida pela publicidade, que sugere um estereótipo antigo de mulheres fúteis, assujeitadas, sem uma opinião formada.

A estratégia publicitária utilizada pela marca refere-se a uma publicidade tradicional, que poderia ser usada em qualquer mídia convencional, e como nos apontou Silvia Costa (2016) este tipo de propaganda, usada nas redes digitais, têm gerado aversão por parte dos internautas que demandam propostas mais inovadoras e interativas. Porém, uma possibilidade que podemos inferir é que a temática possa ter sido escolhida no tom de humor, brincadeira, que, como afirma Costa, é uma alternativa adotada pelas empresas para humanizar o discurso dessas nas redes sociais.

Todavia, o contexto em que essa campanha foi veiculada, período do carnaval, pode ter se tornado um agravante para as tematizações acionadas pelos sujeitos sociais. Mead (2010) vai dizer que a análise da comunicação é antes de tudo uma análise situacional, é preciso que olhemos para a situação como um todo. Em um processo de mútua afetação,

nesse mesmo período, mais de uma campanha, de diferentes empresas, foram alvo de polêmica nas redes sociais digitais, por acionarem problemas públicos de gênero[5].

Como explica França (2012), ao tratar dos quadros de sentido de Bateson e da noção de enquadramento de Goffman, há em nossa sociedade várias posições, atitudes e discursos sociais que muitas vezes são tomados como invisíveis e eventuais, mas se analisados mais profundamente revelam uma outra compreensão da situação que muitas vezes é marcada por posicionamentos preconceituosos. Se analisarmos o conjunto dos *post* veiculados pela Vono em 2015, há indícios de um quadro de sentidos machista, disfarçado pela estratégia do humor.

> Os quadros de sentido [...] são naturais e invisíveis na nossa convivência cotidiana uma vez que já se encontram assentados no instituído. E são recobertos não apenas de sentido, mas de valores. Invisíveis, se dão a ver apenas quando ocorrem falhas e deslocamentos (FRANÇA, 2012, p.48).

No caso em questão, ao ocorrer falhas e deslocamentos de sentido por parte dos internautas, revelou-se um problema público de gênero, que foi acionado a partir da proposta argumentativa trazida pela campanha publicitária e problematizado pelos interagentes nos comentários e críticas feitas após cada postagem.

Em resposta à polêmica ocasionada, a organização resolveu retirar as peças do ar e colocou novo *post* se desculpando publicamente. Esse dizia: "Queridos fãs, sentimos muito e pedimos sinceras desculpas. Não foi a nossa intenção ofender ninguém. Apoiamos a diversidade de opiniões e rejeitamos qualquer tipo de preconceito. Agradecemos os comentários e pedimos desculpas novamente". O conteúdo produzido pela empresa sugere surpresa por parte da instituição, a qual revela não ter tido a intenção de gerar tamanho desconforto. Ao olhar para essa fala, podemos notar a carga de imprevisibilidade característica dessas interações. Como nos apontou Costa (2016), o espaço de comentários das redes sociais digitais,

---

5.As campanhas "Viva Redondo" da Skol, "Bebeu Perdeu" do Governo Federal/ Ministério da Justiça e da Prefeitura de Curitiba também foram alvo de polêmica no Facebook durante o carnaval de 2015.

constitui-se em um local que as empresas não conseguem controlar por completo, pois há uma parte aberta para a opinião dos internautas. Como sugere a autora, nesse caso, é importante a rapidez e a transparência na informação e a empresa não deve hesitar em pedir desculpas e se retratar publicamente.

Como desdobramento dessa publicação uma nova onda de comentários[6] se formou por parte dos sujeitos sociais. Ao analisar a organização comunicante oriunda desse acontecimento podemos perceber o que Baldissera (2009) nomeou relações comunicacionais que escapam ao controle e assumem potência para perturbar a ordem posta, forçando a movimentos de (re)organização.

Dewey (2008) nos mostra que um público se forma em resposta a um problema. Nesse caso, os comentários dos internautas, no *post* de retratação, formou um público em torno de um problema de gênero. Os *posts* desencadearam uma experiência nesses sujeitos. A experiência é o lugar dessa consciência entre o ser afetado ou suportar e agir (BABOLANÇA,2013). Os internautas se sentiram afetados pela experiência que tiveram com os *posts*, se colocaram publicamente e, no espaço destinado para os comentários, trocaram sugestões e impressões. Para Mendonça (2013) os sujeitos vivem o mundo em um misto de receptividade e agência e é a troca de experiências com esse mundo e entre si que desencadeia um processo contínuo de organização e desorganização. Esse processo de comunicação, permite que significações comuns sejam partilhadas, que o público se reconheça como tal e que experiências individuais se convertam em ações conjuntas (DEWEY, 2008).

Porém, mais do que consensos o que podemos perceber nos comentários são dissensos e divergências de opiniões. Há pelo menos três posicionamentos distintos que podemos dividir em grupos: mulheres críticas à temática da propaganda; mulheres que acharam a propaganda uma

6. O recorte para a seleção dos comentários foram todos os primeiros comentários feitos após o post de retratação da empresa. Totalizando 99. Não olhamos para as respostas que se desdobram após alguns comentários. Para resguardar os autores os nomes foram trocados. Optamos por indicar nomes fictícios com vistas a preservar o gênero dos autores/as. Os comentários foram transcritos na integra, inclusive preservando erros de português e de digitação para garantir a integralidade das falas. Disponível em: https://www.facebook.com/SopasVono/?fref=ts. Acesso em: 28/09/2016.

brincadeira e não concordam com a polêmica instaurada; homens que criticaram o politicamente correto e a posição das mulheres contrárias à temática. Nos dois últimos grupos percebe-se claramente uma tentativa de desautorizar a fala do primeiro. Vale ressaltar que o número de mulheres que se colocou no debate e bem maior do que o de homens.

É possível também reunirmos alguns núcleos temáticos. O primeiro tema bastante suscitado foi o erro da estratégia publicitária adotada, considerada convencional, machista e reforçando estereótipos cristalizados. Essa opinião concentrou-se no grupo de mulheres que se posicionaram contra a temática acionada pela campanha. "E irão repensar o formato da publicidade que vem utilizando? Apenas se desculpar não basta" (Geane).

> Prezados, os posts de vocês trazem esteriótipos inadmissíveis. Mulheres são ofendidas e desprezadas por "gostarem de sapatos". Mulheres são espancadas porque são "atrapalhadas" na cozinha, por terem queimado o feijão ou a sopa. Ao fazerem propaganda que reforça o esteriótipo machista de como as mulheres são vistas na sociedade vocês concordam com isso. Admitam o erro, revejam seus conceitos. Depois peçam desculpas. (Natália)

A distância entre a representação da mulher apresentada pela propaganda e o modo como as mulheres vivem e conduzem suas vidas na sociedade contemporânea foi também ponto de ruptura por parte do grupo contrário à temática.

> Estamos em 2015 e eu acho que vocês já deveriam ter percebido que as mulheres estão ocupando espaços que destoam completamente desse modelo "dependente" de existência feminina. Então me expliquem: por que insistir nele? Pra quem? (Nivia)

A insinuação de que as mulheres não sabem o que querem também foi alvo de tensão: "Eu sei o que eu quero. Quero descurtir essa página. Pronto, simples assim.;-)" (Sara).

> Intenção? Imagina! Afinal, as mulheres realmente não sabem o que querem, né, foi apenas uma brincadeira! As mulheres não sabem que querem ser tratadas como os seres humanos que são, e não como brinquedos à disposição dos homens. Elas não fazem a menor ideia disso! (Mariana)

O texto de desculpas veiculado pela organização também foi motivo de críticas e questionamentos. O uso da palavra fã para se referir aos interagentes gerou uma outra interpretação. Esse tratamento faz referência aos fãs/seguidores da *Fanpage* (o que o próprio nome já sugere), mas em se tratando de um *post* para retratação de uma situação polêmica, o termo gerou desconforto e irritação. "Queridos fãs kkkk Nunca vi nenhum filme com a sopa Vono" (Iara). "Queridos fãs... essa porra foi irônica né????-palhaçada..." (Nilza).

Sobre a citação que apoia a diversidade de opiniões, os internautas se colocaram contra essa afirmação uma vez que não acreditam ser, realmente, essa a postura da empresa. "Diversidade de opiniões". Se houve ofensa a um público oprimido, não há opinião. É ofensivo, desrespeitoso e desnecessário. E acabou" (Eva). "Isso aí não é bem uma retratação, minha gente. Tirar o de vocês da reta não tá bonito. 'Diversidade de opiniões' não, foi um coro contra o sexismo gritante, ofensivo e diário" (Rosana).

A estratégia de pedir desculpas publicamente por meio de um *post*-também foi questionada, alguns sujeitos pontuaram que não passa de uma resposta padrão, uma tentativa de colocar panos quentes. "Nunca é a intenção ofender, ne.resposta padrão" (Aline)."Isso não é retratação! É uma declaração de "panos quentes" (Ângela).

O grupo de mulheres que não concordam com a polêmica instaurada se colocaram no sentido de não passar de um "mimimi", um exagero das outras mulheres. Ao se colocarem, algumas reforçam indiretamente o quadro de sentidos proposto, e tentam desautorizar a fala do grupo contrário à temática instaurada. "Essas feministas são chatas, não sei pqvcs deram atenção ainda!!! Chega de mimimi, vão procurar uma louca p lavar!!!" (Teresa).

> [...] é mimimi demais, eu Sou Mulher, solteira, mãe, profissional, dona de casa e 500 outras coisas, Eu pergunto, eu respondo e tbm brigo e se duvidar brigo até comigo depois! a publicação foi infeliz pra quem não tem senso de humor e não resolve nada acusar algo ou alguem de sexismo se é Maxista! e simmmm Mulheres tbm podem ser machistas! *podem criticar (Milene).

O grupo de homens que se colocaram à respeito, além de criticar com relação à "chatice" do politicamente correto também seposicionam no

sentido de desautorizar a fala das mulheres contrárias ao tema. "Bom mesmo é fazer publicidade direcionada para homens, em propaganda de cuecas usam apenas caras com barriga de tanquinho e você não vê gordos entrando na página choramingando por não retratar a beleza real." (Rodrigo)

> Um monte de mulher desocupada que não fazem ideia do que seja feminismo... Passam o dia no facebook depois vão fazer uma sopinha Vono pra jantar. VONO tá tudo certo, desculpa pelo que? Elas não sabem o que querem mesmo! (Wagner)

Considerações Finais

Olhar para os desdobramentos da organização comunicada pelas Sopas Vono, em sua *Fanpage*, com base em um pensamento complexo, nos permitiu perceber as organizações como um espaço de diálogo e produção de sentidos. Diálogo esse que se constitui em uma dinâmica conflitiva, negociada e orientada pelos valores sociais circundantes.

> Pensar a comunicação das organizações com a sociedade contemporânea [...] exige que se coloque em perspectiva um jogo complexo, no qual os atores sociais e os discursos organizacionais moldam-se e constituem-se no curso das ações reciprocamente referenciadas, em uma dinâmica tensa e negociada, permanentemente balizadas pela cultura, que ajudam a construir (LIMA, 2015, p.137).

O uso das redes sociais digitais revelou um novo quadro em que a fala dos sujeitos comuns ecoam numa maior proporção na medida em que esse acontecimento se dá em um espaço de comentários em que o compartilhamento de experiências e sentidos se torna possível. Embora essa troca comunicativa aconteça dentro da *Fanpage* da organização, o que se percebe é que essa é tomada de surpresa frente a reação que a sua campanha aciona nos usuários das redes sociais digitais, o que nos mostra que é uma relação relativamente nova com a qual organizações e interagentes tem se deparado.

A análise da organização comunicada revelou um discurso conversador, alicerçado em um quadro de sentidos machista, enraizado cultu-

ralmente em nossa sociedade brasileira, que se deu a ver, no momento em que falhas, rupturas, acionaram a formação de um público em torno de um problema de gênero. No caso em estudo, podemos afirmar que houve a formação de um público nas redes sociais digitais, o qual foi desencadeado pela afetação que a campanha da Sopas Vonoprovocou nos sujeitos sociais. Essa reação levou a uma experiência transformadora entre sujeito e objeto, em um processo de mútua afetação, em que todos os envolvidos se viram transformados na/pela relação.

No entanto, mais do que consensos o que se pode perceber foram embates discursivos tanto dos sujeitos sociais com relação à estratégia argumentativa da empresa quanto dos interagentes que divergiram em vários pontos ao longo do debate. Ao propor um olhar complexo para as organizações, Baldissera (2009) pontua como vantagem a possibilidade de respeitarmos e fortalecermos a diversidade, potencializarmos o diálogo e os fluxos de comunicação multidirecionais e reconhecermos nos desvios de sentido e na compreensão da alteridade forças em disputa de sentido.

Sendo assim, ao olhar para a comunicação organizacional, enquanto fenômeno comunicativo complexo, que circula e aciona sentidos pelo mundo, nossa proposta foi pensar o objeto em sua diversidade, numa dinâmica circular em mútua afetação com os sujeitos sociais. Dinâmica essa que está assentada num quadro maior de valores da cultura, num conjunto de expectativas de um outrem generalizado que, em movimento, contribuem no deslocamento, atualização e transformação da sociedade.

Referências

BALDISERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP; Difusão, 2008, p. 149-177.

_____. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM, v.7, n10/11, p.115-120, 2009.

BABO-LANÇA, Isabel. O acontecimento e seus públicos. **Comunicação e Sociedade. São Paulo, vol. 23, p.218-235, 2013.**

BRETON, Philippe; PROULX, Serge. Publicidade, Consumo e Televisão. In: _____. **A Explosão da Comunicação**. Lisboa: Bizâncio, 1997, p.127-150.

COSTA, Silvia. Publicidade e Mídias Sociais: A Humanização do Discurso como Estratégia Mercadológica na Relação entre Empresas e Consumidores. In: BEZERRA, B.;GUEDES, B.;COSTA, S. **Publicidade e Consumo**: entretenimento, infância, mídias sociais. Recife: Editora UFPE, 2016, p. 215-322.

DEWEY, John. **Democracia cooperativa**: escritos políticos escolhidos de John Dewey: 1927-1939. FRANCO, A; POGREBINSCHI,T (org). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____. **A Arte como Experiência**. São Paulo: Martins, 2010.

FRANÇA, Vera. A TV e a dança dos valores: roteiro analítico para tratar da relação entre televisão e sociedade. In: FRANÇA, V.V; CORRÊA, L.G. **Mídia, Instituições e Valores** (org). Belo Horizonte: Autêntica, 2012, p. 37-51.

GOMES, Neuza. Publicidade ou propaganda? É isso aí! **Revista Famecos**, Porto Alegre, nº 16, p.111 – 121, dez. 2001.

LIMA, Fábia P. A estratégia como prática de comunicação. In: **Comunicação Organizacional:dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015, p. 135-143.

LINS, Letícia. A. **Cerveja, mulher, diversão:** representações e diálogos nas propagandas de cerveja brasileiras. 2004. 164f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MENDONÇA, Ricardo F. A liberdade de expressão em uma chave não dualista: as contribuições de John Dewey. In: LIMA, V.A; GUIMARÃES, J. (org) **Liberdade de Expressão, as várias faces de um desafio**. São Paulo: Paulus, 2013, p. 41-63.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011, p. 57-83.

MORRIS, Charles W. (org) **Mente, Self e Sociedade**. São Paulo : Ideias e Letras, 2010.

RECUERO, Raquel. Redes Sociais. In: CITELLI, A; BERGER, C; BACCEGA, M.A; LOPES, M.I.V; FRANÇA, V.V. (org) **Dicionário de Comunicação,** escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014.

O discurso organizacional em processos de mudança de marca: um estudo sobre a nova Take

Ana Carolina Borges[1]

Introdução

Nas últimas décadas as interações sociais e comunicativas vêm passando por mudanças significativas. O advento das tecnologias de informação e as mídias digitais deram mais voz aos indivíduos e contribuíram para uma mudança na perspectiva da comunicação social. O maior acesso e disponibilidade de informações forma indivíduos mais críticos, que significam e ressignificam suas percepções a partir de um arcabouço cultural e contextual, cada vez mais amplo.

Essa configuração social altera também a dinâmica das organizações e amplia seus desafios de gestão e de comunicação, à medida que modifica o paradigma informacional, da comunicação linear, para uma perspectiva relacional. Esse ponto de vista desconstrói a centralidade das organizações e propõe um modelo de interação comunicacional dialógica, demonstrando os vários pontos de interface entre as organizações e os demais atores sociais e a complexidade dos processos comunicacionais estabelecidos no espaço comum, que passa a ter o receptor como sujeito do processo (OLIVEIRA 2002, apud OLIVEIRA e PAULA, 2007).

---

1. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Nesse cenário, é crescente a necessidade de as organizações evidenciarem seus diferenciais junto aos demais atores sociais e estabelecerem processos de gestão mais participativos, a partir da construção de uma perspectiva mais ampla e humanizada do contexto organizacional.

> No mundo corporativo e mesmo em nossas vidas pessoais, estamos em constante estado de mudança. Essa dinâmica impacta o cotidiano das pessoas e das empresas, proporcionando uma novidade a cada dia. (...) Tais mudanças foram acentuadas pela passagem da era industrial para a era da informação; internacionalização dos mercados, sofisticação de novas tecnologias e novas mídias; crise do marketing de massa; pressões por resultado por parte dos acionistas; Emancipação do comportamento do consumidor, e mais recentemente pela emergência do desenvolvimento sustentável. (...) A marca passou a ser percebida como vantagem competitiva por criar associação de promessas e sentimentos junto ao consumidor. (...) Daí a importância de se refletir sobre a transformação de seu papel nas empresas e funções mercadológicas. (CARRIL apud MAIMONI, 2011, p. 30).

Para sobreviverem às pressões sociais e de mercado, as organizações trabalham continuamente na adaptação de suas estratégias de negócio e de comunicação à nova realidade. Isso implica em um esforço contínuo de diferenciação e posicionamento e a marca é fator decisivo para a construção de valor e, consequentemente, para dar destaque à organizações. Vilches (2006, p. 159) acredita que

> a marca diferenciadora de uma companhia exitosa é que a identifica e explora continuamente o mercado. A marca diferenciadora é responsabilidade corporativa, e deve estar baseada fundamentalmente numa oferta responsável e ampla de serviços aos clientes. A capacidade dos serviços ou dos conteúdos oferecidos são os que devem gerar valor para quem os utiliza.

Desta forma o "poder" de diferenciação da marca não está apenas no que ela significa para os indivíduos, mas também nas relações que a organização estabelece com os demais atores sociais e na experiência vivenciada por eles com a marca, com a organização e com seus produtos.

A partir deste contexto torna-se relevante refletir sobre as estratégias de comunicação que vem sendo adotadas em processos de mudanças no contexto das organizações, analisando o discurso empregados por elas e entendendo em que medida o conceito de alteridade se aplica. Para a construção do pensamento adota-se como objeto de análise a Take, uma empresa que desenvolve soluções de tecnologia para facilitar/ viabilizar a comunicação de empresas com seus clientes. A organização lançou recentemente um produto, que marcou o processo de reorganização do negócio, e passou por uma mudança de posicionamento e marca.

A análise foi constituída a partir da observação do discurso adotado com o reposicionamento da marca e de seu lançamento, divulgado por meio das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa – *hotsite* do lançamento da marca, o atual site e as redes sociais (Facebook, Twitter e Linkedin).

Produção de sentido e criação de valor por meio da marca

Os avanços tecnológicos e a modificação para um posicionamento mais ativo dos sujeitos enquanto atores sociais demandam mudanças e adaptações das organizações na busca pela permanência e sustentabilidade de seus negócios. Para atender às expectativas dos sujeitos é preciso pensar as interações a partir de uma perspectiva relacional na qual discursos inconsistentes e incoerentes perdem cada vez mais seu valor. Nesse contexto a criação de sentidos e a construção de relacionamentos apresentam-se como grandes desafios para as organizações. Para França (1995, p. 64) "um sentido se constrói numa relação comunicativa, que é o sentido inscrito na mensagem, mas é também o sentido da própria relação, da presença viva de um e de outro, e é o sentido de um tempo e de um lugar". Assim, os sentidos se formam a partir das interações entre os indivíduos e deles com os ambientes. Nesse cenário são constituídos repertórios particulares, que contribuem para a compreensão do ambiente e para a significação e ressignificação dos acontecimentos e das próprias relações.

No contexto das organizações a marca é elemento estratégico para a produção de sentidos nas interações estabelecidas entre as organizações e

os demais atores sociais. Segundo Bastos (2010), as próprias organizações ao criarem ou readequarem suas marcas visam estabelecer relações mútuas e significantes para construírem e transmitirem os significados simbólicos pretendidos. Assim sendo, a marca pode ser entendida como o meio para gerar significados sobre determinada organização, mas do mesmo modo que o signo não é capaz de representar o objeto em sua totalidade, a marca também não consegue fazê-lo no que tange as organizações.

Maimoni (2011) defende que a marca pode ser entendida como um signo à medida que representa e cria uma série de significações sobre o que é a organização. E é por meio do discurso de marca que as organizações buscam a construção de sentidos convencionais – que limitam as possibilidades de significados gerados – em que os atores envolvidos no processo interacional significam de forma aproximada o que ele é ou deseja ser. Para a autora, a partir da geração de significados a marca se constitui como um meio de relacionamento no processo de comunicação das organizações e seus interlocutores por ser capaz de mediar diversas mensagens e por compartilhar os ideais que as organizações buscam repercutir sobre os sentidos dos interlocutores.

Os significados simbólicos originam-se das interações entre cultura, identidade e imagem das organizações e das percepções construídas por outros atores. Desse modo, e considerando uma perceptiva dialógica, é cada vez mais comum as organizações envolverem atores relevantes no processo de construção ou modificação de suas marcas. Nessas relações os atores compartilham os significados já gerados em experiências anteriores com a organização e novos sentidos são formados.

Para os demais atores sociais, com os quais a empresa ainda não tem um relacionamento próximo, os atributos são reforçados por meio do discurso organizacional que repete significados já construídos. Essa repetição viabiliza a busca pela formação de sentidos similares sobre a organização. É importante considerar, no entanto, que mesmo almejando a criação de sentidos convencionais, não é possível construir significações iguais para os indivíduos. Oliveira e Lima (2014), esclarecem que

> embora o discurso organizacional seja sempre elaborado de uma intencionalidade prévia, ele não se restringe apenas a ela, uma vez

> que o discurso só se realiza quando posto em circulação para ser interpretado pelo interlocutor. O sentido produzido não será previamente estipulado pela organização, mas aquele construído pelo interlocutor com base em suas próprias escolhas, sempre situadas em determinado contexto sociocultural. (OLIVEIRA; LIMA, 2014, p. 90).

Na mesma linha das autoras, Pinto (2013) reforça que os significados gerados a partir de um signo são sempre diferentes, primeiro porque os signos representam algo, mas não o são, sendo necessariamente falhos e incompletos. E segundo porque a construção dos sentidos se dá a partir do repertório e interferências culturais ou contextuais de cada um. Para ele são essas múltiplas significações que movem as organizações.

> Pensa-se a organização não como entidade estática, mas como rede dinâmica de sentidos em constante produção, em que uma padronização rígida de procedimentos, ideias e dispositivos pode levar à vida vegetativa de um agrupamento social assentado em um movimento inercial de significados fixos. (PINTO, 2013, p.45).

Sendo as marcas signos que representam o que são as organizações não é possível criar apenas um significado para elas. Segundo Bastos (2010, p.40-41)

> por ser constituída por símbolos e mensagens, uma marca tem o papel de construir a identificação dos indivíduos que se relacionam com a organização por meio de seus atributos. É um elemento estratégico de força e diferenciação que sugere a construção de uma imagem por parte da sociedade sobre uma determinada instituição. Em outras palavras, a marca é um símbolo carregado de mensagens e atributos referentes a uma determinada organização a partir do qual a sociedade produz sentido e reconhece aquela organização. Ela representa a identidade desta organização a partir da qual todos os interlocutores, ou seja, sujeitos que de alguma forma irão interagir com esta organização, irão reconhecê-la.

Para Mendes, Silveira e Tavares (2009) a identidade é algo que está em constante construção e sofre interferências dos demais atores sociais com os quais se relaciona e vice-versa, em um processo de

mútua-afetação. "Nesse sentido, a identidade é compreendida não como algo que deva ser revelado, antes, é algo a ser produzido, inclusive ativamente produzido à medida que o eu é visto como um projeto reflexivo, pelo qual ele (o próprio indivíduo) é responsável." (MENDES; SILVEIRA; TAVARES, 2009, p.150). Para Baldissera (2007) a identidade constitui a alteridade e esta está de alguma forma na identidade. As organizações, assim como os indivíduos, se constituem e são constituídos pelo meio em que estão inseridos. É sob esta perspectiva que o autor defende a presença da alteridade, na formação de um pelo outro. Jáuregui e Vieira (2009) trazem, a partir pensamento de Pêucheux, que o compartilhamento de significados e a construção de sentidos só são possíveis nas relações e no compartilhamento contínuo de ideais e que desse modo o conceito de alteridade também se manifesta, à medida que nas relações está à presença e a consideração do outro.

A partir disso, percebe-se que não é possível pensar em uma identidade fixa para as organizações. Elas vivem um processo de mútua-afetação com os demais atores com os quais se relacionam e com o próprio contexto em que estão inseridas. Mas há na identidade características marcantes sobre elas. São essas características que as organizações abordam em seu discurso como uma espécie de ideologia.

Para Pêucheux (*apud* JÁUREGUI; VIEIRA, 2009) as formações discursivas estão calcadas na problemática da ideologia. O autor entende a formação discursiva como um conjunto de possibilidades que se materializam e se atualizam no ato da comunicação. No contexto organizacional é relevante observar que os discursos empresariais são permeados por ideologias. Em processos de mudanças – e com vistas à sua viabilização – o jogo das ideologias parece estar ainda mais presente. A transmissão de ideais, o desejo de interferir nas percepções dos demais atores sociais e a busca pela construção de sentidos similares presume um distanciamento da alteridade. Pode-se dizer que os processos comunicacionais nas organizações, em geral, buscam um "controle" e uma certa "orientação" da construção dos sentidos. Há aqui uma contradição: ao mesmo tempo em que as organizações ao constituírem suas identidades têm a alteridade presente no processo de consideração

do outro, ao tentarem controlar ou direcionar a formação de sentidos elas a desconsideram (a alteridade).

A necessidade de legitimação e diferenciação é um possível fundamento para as organizações persistirem na "rejeição" do reconhecimento do outro para a produção dos sentidos, mantendo-se no princípio da possibilidade de controle das significações. Segundo Baldissera e Stocker (2015) a necessidade de legitimação das organizações é traduzida por meio da competitividade do mercado, da disputa por visibilidade positiva, posicionamento, capital e poder simbólico e acrescenta-se uma reputação favorável. "As organizações tendem a, discursivamente, editar a si mesmas antes de oferecerem-se aos públicos. Por meio da publicidade, as organizações selecionam aspectos de suas identidades para colocar em circulação e propor sentidos aos seus públicos, sendo essa a fala oficial, legítima e autorizada." (BALDISSERA e STOCKER, 2015, p. 147).

Para os autores é dessa forma que as organizações constroem o seu *ethos* discursivo, definido por Dominique Mainguenau como o "mecanismo que possibilita que o orador se torne digno de fé e, em última instância, está relacionado à construção da identidade desse orador, com utilização de estratégias de fala que sejam capazes de agradar a audiência" (MAINGUENEAU *apud* BALDISSERA; STOCKER, 2015, p. 147-148). O *ethos* não mobiliza somente o discurso em si, mas todos os aspectos que envolvem o ato de enunciar. Amossy (2014) reflete sobre o conceito de *ethos* de Mainguenau abordando que ele se relaciona com a forma de se dizer alguma coisa, isto é, com o tom utilizado. Para a autora ele está ligado à figura do enunciador por um caráter e por uma corporalidade. Assim, o e*thos* extrapola o discurso presente na linguagem falada e contempla também os aspectos relacionados à ação, que possibilita uma expansão significativa. A autora aborda o *ethos, a partir de Aristóteles,* como a imagem de si construída no discurso.

As organizações ao transformarem suas essências e identidades em discurso (linguagem) e buscarem representar o que são e o que experienciam em um símbolo (marca), constroem o seu *ethos* discursivo. Ao mesmo tempo em que estão criando possibilidades de

significação nos outros sobre elas próprias, reduzem a sua essência a um signo que não pode representá-las totalmente.

A nova Take

A Take.Net, como era chamada à época, foi criada em 1999, com sede em Belo Horizonte (MG). Considerando o seu constante investimento no empreendedorismo, pioneirismo e inovação, se autointitula como uma *startup* e também está presente em ambientes como o Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BH-TEC) e no Cubo Coworking[2], em São Paulo. Trata-se de uma empresa de tecnologia focada em oferecer soluções de comunicação/relacionamento para operadoras de telefonia móvel, com um modelo de negócio B2B[3]. No início dos anos 2000, suas principais ofertas eram voltadas ao desenvolvimento de tecnologias para venda de produtos e serviços móbile como *ringtones*, SMS a cobrar, serviços via SMS e soluções de atendimento e relacionamento com o cliente.

O forte apelo ao *boom* da internet no final dos anos de 1990 se fazia presente inclusive em seu nome, com o sufixo "net". A marca era pouco explorada entre o público consumidor e os produtos e serviços oferecidos eram assinados pelas operadoras.

Em 2014, a partir do plano de negócios traçado que prevê o alcance do faturamento de R$ 300 milhões, foi desenvolvida uma nova plataforma de relacionamento que demandou um reposicionamento da empresa. O Blip *Messaging Hub* é um espaço multiplataforma – possibilita o contato e o registro de solicitações e reclamações por meio de *Messenger*, *Skype* ou Omni[4] - que permite a consolidação de contatos inteligentes – para contratação/ aquisição de produtos

2. Condomínios instalados em Belo Horizonte e São Paulo, respectivamente, que acomodam startups e compartilham espaços de trabalho.

3. Modelo de negócio de venda de produtos ou ofertas de serviços de organizações para organizações. Empresas que adotam o modelo de negócio praticam ofertas para consumidores finais.

4. Aplicativo de relacionamento com clientes oferecido pela Take antes da criação do Blip.

e serviços, realização de cobrança, venda, atendimento (SAC) e compartilhamento de conteúdo – de empresas com seus clientes. O atendimento é realizado – via web ou em aplicativo – por *chatbots* que registram e encaminham as demandas. A plataforma é integrada também com canais de pagamento como o PagSeguro. Todo o processo de relacionamento é registrado, reduzindo os riscos de perda de informações ou o desgaste do cliente, que em um modelo tradicional de atendimento precisaria repeti-las a cada contato.

Com a oferta do produto ao mercado adotou-se como estratégia de comunicação a reformulação da marca e do posicionamento da empresa. A Take que antes colocava em seus produtos a marca das operadoras de telefonia móvel, agora tem um produto que é assinado por ela e para clientes de diferentes segmentos do mercado.

O posicionamento tem como objetivo apresentar a empresa a outros atores sociais relevantes que não apenas empresas de telefonia móvel. Além disso, pretende reforçar o conceito de inovação, pioneirismo e tecnologia a serviço do desenvolvimento de soluções que aproximem o relacionamento entre empresas e pessoas, por meio do que a Take chama de "conversas inteligentes"[5], indo além do foco no desenvolvimento de tecnologias mobiles - o Blip é um exemplo de ferramenta para o relacionamento.

O trabalho de reposicionamento foi desenvolvido com o apoio da agência Bolt Brasil, que construiu a identidade visual e a marca da Take. O foco das iniciativas de comunicação estava voltado a evidenciar a essência da empresa (sua identidade) e trazer mais proximidade com o consumidor final. O processo de mudança foi baseado em um diagnóstico realizado com clientes, empregados e outros atores sociais relevantes que estabelecem relacionamento com a Take. Dessa forma, a criação da marca parece ter sido embasada nos sentidos e significados gerados por esses atores. No diagnóstico os principais significados identificados estão relacionados ao pioneirismo e à inovação – aspectos que foram adotados como base para a construção do discurso da marca.

---

5. "Serviços de conversação multimídia, com registro de memória do atendimento". (TAKE, 2016)

No dia 3 de outubro deste ano, a nova marca da Take foi apresentada por meio de um *hotsite*, que ficou no ar por um dia. Nos perfis de redes sociais da empresa (Facebook, Twitter e Linkedin) *teasers* sobre o tema foram publicados durante a semana que antecedeu o lançamento.

A primeira mudança identificada está relacionada à alteração do nome da empresa, agora chamada apenas de Take. O discurso adotado é de que a organização apropriou-se de seu apelido e da forma como os principais atores se direcionavam a ela (figura 1). O nome, assim como os argumentos utilizados, parecem pretender gerar proximidade e ampliar a possibilidade de geração de vínculos.

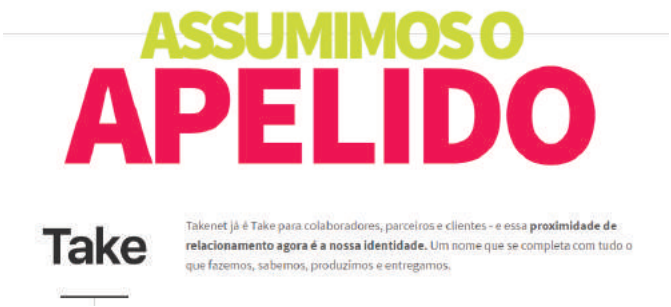


Figura 1: Discurso adotado pela empresa como justificativa para a mudança do nome

A empresa trata a "proximidade de relacionamento" como um aspecto de sua identidade. É preciso refletir, no entanto, se é possível pensar em características fixas e próprias da organização, uma vez que as identidades estão em constante construção e passam por um processo de mútua-afetação com os demais indivíduos e com o contexto em ela está inserida. Sendo assim, é possível analisar a proximidade como um atributo de posicionamento da Take.

As peças gráficas utilizadas nas redes sociais da empresa (figura 2), no dia do lançamento da nova marca, também reforçam a mensagem do apelido. Além do discurso de assumi-lo os argumentos utilizados dizem respeito à sua utilização como um processo natural. Como se a transição do "nome" Take.Net para o "apelido" Take não fosse só um desejo da organização, mas também uma vontade daqueles com os quais a empresa interage.

Figura 2: Peças gráficas utilizadas no Facebook, Linkedin e Twitter da Take a partir do dia do lançamento da nova marca

Além da mudança do nome, foi criado o slogan "one step beyond"– um passo além ou à frente. A proposta de explorar os atributos – pioneirismo e inovação – significados pelos atores relevantes no diagnóstico começa a ser evidenciada. O slogan considera no discurso o diferencial de que a empresa está sempre à frente no mercado, ao mesmo tempo em que demonstra que a Take está em constante ação, a caminho do futuro.

O desejo de diferenciar-se e de criar de valor pode ser percebido na análise do slogan adotado pela empresa. Vilches (2006) afirma que a criação de valor tem como fontes principais os atrativos das organizações (produtos e o que ela tem a oferecer aos clientes) e a sua vantagem competitiva (posição que ocupa dentro da indústria e de seu segmento no mercado). Dessa forma, os possíveis significados construídos sobre a inovação e o pioneirismo em relação à Take e a geração de valor estão relacionados à experiência que os sujeitos têm com a empresa e com os seus produtos e não apenas ao discurso adotado por ela.

As peças gráficas postadas nas redes sociais da empresa (figura 3) durante a semana anterior ao lançamento da nova marca são *teasers* que anteciparam a mensagem do slogan e trabalharam o conceito de "entre um desejo e a sua realização há apenas um passo". As imagens utilizadas adotam, por exemplo, situações conhecidas no senso comum – como um pai brincando com sua filha, pessoas praticando esportes, passeando,

trabalhando, se graduando – remetem à compreensão de proximidade buscada na adoção do apelido Take. Todavia é possível pensar em uma simplificação do complexo processo de mudança vivenciado pela organização. Ao mesmo tempo em que o slogan quer demonstrar que a empresa está à frente, em contraposição as peças da campanha parecem reforçar que trata-se apenas de um passo. A exceção para esta análise é a conhecida "cena" do Neil Alden Armstrong, primeiro homem a pisar na lua e a dizer a frase "este é um pequeno passo para um homem, mas um grande salto para a humanidade" (ARMSTRONG, 1969). Uma referência direta ao conceito utilizado pela empresa.

Figura 3: Peças gráficas divulgadas nas redes sociais da empresa entre os dias 26/09/2016 e 03/10/2016

Com a nova marca (figura 5) a Take traz ideologias e significados que a organização deseja construir sobre ela própria. Ela quer reforçar sua identidade "que traduz personalidade e valores. Flexibilidade, dinamismo, descontração que traduzem uma atitude ousada e um espírito pioneiro" (TAKE, 2016). Trabalha um arranjo visual com um número menor de elementos visuais, mas traz alguns conceitos que são associados à empresa e que podem ser facilmente reconhecidos pelos indivíduos.

A marca pode ser aplicada em várias cores, que assim como a tipografia utilizada, remete à ideia de tecnologia e inovação, diferentemente da antiga marca (figura 4), que segundo os profissionais de Marketing da empresa, trazia referências dos anos de 1990 – internet e tecnologia móbile. Essas características são utilizadas como atributo pela empresa e estão presentes nas possibilidades de aplicação nas peças gráficas.

Figura 4: Marca Take.Net

Figura 5: Marca Take e exemplos de possibilidades de aplicação

Percebe-se que a marca sintetiza os significados do slogan adotado pela organização. Os cortes apresentados na tipografia (figura 6) fazem alusão ao foco no futuro e o ângulo de inclinação da seta remete à curva de crescimento, que aspira o alcance do faturamento de R$ 300 milhões, de acordo com o gráfico financeiro atual da empresa.

Figura 6: Cortes e ângulo aplicados à nova marca Take

Outras possibilidades de construção de sentidos são viabilizadas por meio dos atributos da marca que são utilizados com *hastags*. O próprio uso do símbolo dá pistas sobre a natureza dos produtos de tecnologia de informação e de como empresa quer se representar. Ademais o uso dos símbolos, mais uma vez, reforça o ar de empresa "antenada", ligada à inovação.

As palavras utilizadas evidenciam características que a Take deseja reforçar junto aos atores relevantes para ela. No *hotsite* os atributos foram apresentados dando destaque ao termo #PIONEIRA, que remete à postura de vanguarda, recorrente no discurso da empresa (figura 7). No mesmo sentido outros aspectos tratados corroboram o discurso de pioneirismo. As *hastags* #MODERNA, #DIFERENCIADA, #NOVA, #MÚLTIPLA, #PRÁTICA, #FLEXÍVEL, #COLORIDA E #DINÂMICA presumem uma posição de avanço da empresa.

Figura 7: Atributos trabalhados pela Take

O pioneirismo como atributo ainda pode ser percebido em outros trechos do *hotsite* de forma a reforçar o conceito. A frase "para uma empresa de tecnologia que já nasceu pioneira, o futuro é logo ali." (TAKE, 2016) remete ao vanguardismo que é tratado como um aspecto da identidade da empresa, uma característica que já nasceu com ela. Outro exemplo é o trecho a seguir:

> A capacidade de **antecipar, de ver além,** de **trabalhar com dedicação para chegar primeiro** ganha dimensão real em cada linha ascendente. A visão de negócios e de mundo se reflete em **um posicionamento claro, direto e muito, muito verdadeiro. PARA A TAKE, PIONEIRISMO É ISSO. ONE STEP BEYOND.** É assim que a gente é, e é onde queremos estar: **um passo à frente. Sempre.** (TAKE, 2016).

As palavras destacadas pela própria Take reforçam ainda mais o foco no pioneirismo como um aspecto da sua identidade. O trecho "é assim que a gente é" é exemplo disso.

A mensagem de proximidade implícita no discurso adotado, além da consideração de outros atores sociais desde o início do processo de construção da marca, de alguma forma evidencia a consideração do outro nas ações de comunicação. Por outro lado, quando a empresa reforça continuamente e de formas diferentes a inovação e o pioneirismo, parece pretender limitar a formação de sentidos, àqueles que são de seu interesse.

Outro exemplo que contribui para essa reflexão é o novo site. Nele a ideologia da proximidade e do pioneirismo e os caminhos pelos quais ele foi "conquistado" também estão abordados em seus conteúdos – eles estão redigidos em primeira pessoa ou se direcionam diretamente ao leitor. A apresentação do Blip, produto que orientou toda a mudança de posicionamento da empresa, também representa o vanguardismo da Take. A hierarquia da informação demonstra isso – o produto e as soluções oferecidas pela empresa são os primeiros itens do menu.

Considerando os aspectos identificados nesta breve análise identifica-se no discurso da Take um desejo de reforçar e qualificar positivamente as percepções dos atores sociais sobre ela. O esforço para

demonstrar que os atributos elencados são parte da identidade da empresa também se faz presente. No entanto, vale retomar aqui a reflexão sobre as inúmeras possibilidades de formação se sentidos e sobre a identidade como algo que está em constante construção. Dessa forma, não parece ser possível afirmar que os sentidos construídos pelos indivíduos que se relacionam com a Take serão os mesmos desejados pela empresa, nem que a sua identidade é a posta no momento. O que há de se fazer é um esforço de comunicação para evidenciar as práticas da organização e estabelecer verdadeiramente a proximidade e relacionamentos que considerem a alteridade como diretriz.

Considerações finais

Os processos de análise dos discursos organizacionais são de natureza complexa – afinal as organizações e seus discursos são vivos e continuamente alterados – e por isso não se esgotam em um único trabalho e em uma perspectiva exclusiva. A partir deste estudo outras questões são postas: a) as organizações têm consciência das disputas de poder presentes nos processos comunicação e de formação dos sentidos? b) o discurso utilizado por elas dá espaço para um caminho rumo à alteridade? c) É mesmo estratégico para as organizações considerar que os sentidos formados são "alinhados" ou "direcionados" por elas?

A principal reflexão que cabe a este artigo é que a ideia de pioneirismo reforçada continuamente é o que a Take percebe sobre ela mesma e transforma em discurso. É isso que constitui o *ethos* discursivo da empresa. O que aparenta acontecer no discurso construído é que a marca em si e sozinha não consegue representá-la em sua totalidade. A saída é a identificação de atributos e outros elementos que contribuam para a formação de algum sentido convencional. Mas para isso abre-se mão de um possível caminho à alteridade, na medida em que muitos elementos são fornecidos para que os sentidos construídos sejam mais limitados e próximos aos almejados pela empresa.

É importante considerar que apesar desse caminho, por vezes ser iniciado pelas organizações, há sempre um fértil terreno para a consideração do outro em processos de comunicação. Como proposto por PINTO (2013), porque não aproveitar as inúmeras possibilidades

de produção de sentidos presentes nas organizações para fazer da comunicação algo que produza novos sentidos, que não apenas os determinados pelas empresas?

Referências

AMOSSY, Ruth. O *ethos* na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática, sociologia dos campos. In: AMOSSY, Ruth (Org.).Imagens de si no discurso: a construção do *ethos*. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2014. p. 119-144.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. In: Organicom. 2º semestre de 2007. N. 7, ano 4. p. 228 – 243.

BALDISSERA, Rudimar; STOCKER, Pâmela. Comunicação organizacional e ethos discursivo: estratégias para falar de si nos anúncios dos bancos. MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. p.146 a 162

BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Um discurso que Vale? Construções de sentido a partir de uma marca organizacional. 2010. 199 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação e Artes) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

FRANÇA, Vera. Sociabilidade: implicações do conceito da comunicação. In: NETTO, Antonio Fausto; BRAGA, José Luiz; PORTO, Sérgio Dayrell (Org.) A encenação dos sentidos mídia cultura e política. Rio de Janeiro: Diadorim, 1995.

JÁUREGUI, Carlos; VIEIRA, Vanrochris. Discurso. In. FRANÇA, V.F.; MARTINS, B.G; MENDES, André M.M. – Grupo de pesquisa em Imagem e sociabilidade (GRIS): Trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação. Belo Horizonte: FAFICH-PPGCom, UFMG, 2014. p. 115 – 125.

MAIMONI, Hérica Luzia. Apropriação de calores simbólicos em discursos de marca: um estudo sobre a Casa Fiat de Cultura. 2011. 154 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação e Artes) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

OLIVEIRA, Ivone; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo. Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de L, LIMA, Fábia. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional mediatizado. In: MARCHIORI, Marlene. São Caetano do Sul: Difusão Editora; RJ:Editora Senac RJ, 2014. – Coleção Faces da cultura e Comunicação Organizacional; v. 8, p. 85 - 97.

PINTO, Julio. A produção de sentido nas organizações: sintaxes sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação, discurso, organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de janeiro: Editora Senac, 2013. p. 45 a 51

VILCHES, Lorenzo. Migrações midiáticas e criação de valor. In: MORAES, Dênis de (Org.). Sociedade Midiatizada. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. P. 157-190.

Comunicação e discurso mítico em um contexto de crise: a Odebrecht e a Operação Lava-Jato

Magno Vieira da Silva[1]
Rudimar Baldissera[2]

Sobre o sistema em estudo

Assim como os sujeitos, as organizações produzem enunciados dado um contexto de produção de linguagem. Ao fazê-lo, estão agindo sobre a *práxis* e atualizando relações que se tensionam tanto interna como externamente a elas. Ao mesmo tempo, esses enunciados exibem caracteres (muitas vezes traduzidos em signos) que fazem com que apresentem a si próprias de uma certa maneira, oferecendo uma imagem de si na tentativa de convencer o outro - públicos - em processos de relacionamento viabilizados por estratégias de comunicação. Assim, constroem-se dis-

1. Doutorando em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM da Universidade de São Paulo (ECA/USP); Mestre em Comunicação e Informação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS); Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder - GCCOP - www.gccop.com.br. E-mail: vieira.magno@usp.br.

2. Doutor em Comunicação. Professor Associado do Departamento de Comunicação – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – e professor e pesquisador do PPGCOM da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS); Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP – www.gccop.com.br. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

cursivamente visando obter a adesão desse outro, o que implica atualizar aspectos identitários que são postos em circulação por meio do discurso, a partir de escolhas previamente estabelecidas.

Considerando-se tais pressupostos, o objetivo deste trabalho é refletir sobre a comunicação organizacional e o discurso mítico. A ideia de mito, conforme CHAUÍ (2000), ELIADE (2000) e BARTHES (2010), apresenta uma série de nuances que se exibem tanto em termos históricos como em estratégias de linguagem, oferece significativa potência comunicativa e ajuda a compreender como um enunciador, enquanto ator que coloca a língua em funcionamento (BENVENISTE, 2006), movimenta caracteres e signos a fim de obter credibilidade e legitimidade diante de determinada audiência.

Sob esse enfoque, toma-se o caso da organização multinacional brasileira Odebrecht S/A a partir de dois produtos de sua comunicação organizacional, em forma de texto verbal, dirigidos a seus funcionários, por ocasião de crise de imagem-conceito (BALDISSERA, 2004) deflagrada por alegado envolvimento da empresa em escândalo de corrupção objeto da chamada Operação Lava-Jato, realizada no âmbito da Polícia Federal (PF) e do Ministério Público Federal (MPF) desde o ano de 2014. Com isso, analisam-se algumas das estratégias discursivas empregadas pela organização diante desse contexto (que, por consequência, envolve também o emprego de estratégias de comunicação), e como as propostas de significações emergem a partir do resgate de características míticas.

O trabalho estrutura-se em quatro partes além desta introdução. Na primeira delas, realizam-se considerações a respeito da comunicação organizacional enquanto instância de produção de sentidos, e como esses sentidos configuram os discursos de fala oficial da organização no que tange a processos comunicacionais legítimos. Na segunda seção, realiza-se a abordagem sobre mito, dando contorno às suas formas de constituição e sua atualização em seu sentido histórico-antropológico e também sob o ponto de vista da linguagem, considerando o contexto de comunicação nas organizações.

Na seção seguinte, destacam-se as análises do material selecionado considerando as questões de comunicação e discurso mítico, sob o suporte metodológico de elementos da análise do discurso; por fim, efetuam-se considerações a partir dos principais objetivos do trabalho.

Comunicação organizacional: proposição de sentidos, dimensões e configurações discursivas

Para que se possa melhor entender os processos discursivos conduzidos pelas organizações, bem como as materialidades que os compõem, faz-se necessário, de início, tecer considerações sobre a compreensão de comunicação organizacional que o trabalho assume. Conforme Baldissera (2008, p. 169), trata-se, essencialmente, do "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais". Sob o suporte do Paradigma da Teoria da Complexidade, de Morin (2011), ressalta-se que a ideia de disputa, todavia,

> não se refere às disputas físicas, hierárquicas e/ou econômicas, mas, sim, àquelas que dão conta de tensões que se estabelecem entre os sujeitos (forças) em relação comunicacional (dialógica, dialética e recursivamente) para que os sentidos/significados em circulação sejam internalizados pelos diferentes sujeitos. Isso significa admitir que a comunicação se caracteriza por exigir/ser relação (BALDISSERA, 2009a, p. 154).

A partir dessa compreensão relacional, observa-se que a comunicação organizacional move diferentes sujeitos na construção/atualização de diferentes sentidos (BALDISSERA, 2009a) nas transações realizadas no ambiente. Nessa direção, importa pontuar que, sempre que essas transações forem efetuadas, há o reforço e/ou a geração de significações, o que sugere que, em que pese o fato de a comunicação organizacional ter o propósito de ser instância organizadora, ela pode ao mesmo tempo ser desorganizadora, na medida em que estará sujeita às impreciões de linguagem, dispensão de sentidos, aos atravessamentos de outros sistemas simbólicos (cultura, religiões, imaginários, ideologias etc), e aos próprios movimentos internos como os exercícios de poder (relações em constante atualização no ambiente da organização), da identidade e da cultura internas. Todos esses elementos tensionam sobremaneira a comunicação em ambientes organizacionais.

Sendo assim, também é importante considerar que a produção de sentidos se dará por meio da articulação das linguagens à disposição da organização. Conforme Oliveira e Paula (2008), o sentido é essencial-

mente coletivo, dando-se, portanto, na relação, e será construído a partir do que a comunicação movimenta em termos de práticas discursivas articuladas. Por essa razão, considera-se que as organizações podem então ser vistas como agentes discursivos[3] e comunicativos, em processos que se atualizam dentro e fora do ambiente organizacional, e estão a todo tempo construindo, organizando e propondo sentidos, com o objetivo de qualificarem de forma positiva sua imagem-conceito. Esse é o motivo pelo qual estruturam seus discursos, idealmente em função de estratégias previamente definidas.

Outro ponto relevante para se pensar a comunicação como uma unidade discursiva que organiza e propõe sentidos é a reflexão sobre as dimensões comunicacionais nas quais esse discurso circula. Conforme Baldissera (2009b), a comunicação organizacional se apresenta em três diferentes dimensões: a da "organização comunicada", a da "organização comunicante" e a da "organização falada". Na primeira dimensão estão contidos todos os processos oficiais, formais e planejados da comunicação organizacional, configurando-se como a fala autorizada (institucional) da organização. A segunda dimensão, por sua vez, agrega características da primeira, mas a ultrapassa na medida em que considera todo tipo de relação comunicacional estabelecida diretamente com a organização. E, por fim, na terceira dimensão está contida toda a comunicação realizada fora dos domínios da organização, já que, mesmo que não haja relação direta com esta, se torna presente pois os enunciados referem-se a ela (BALDISSERA, 2009b).

Neste trabalho leva-se em conta especialmente os princípios da primeira dimensão, da "organização comunicada", pois trata-se do *locus* onde a organização, idealmente, diz de si, se articula enquanto ator social/discursivo e busca apresentar-se, em termos identitários, em acordo a todas as demandas que assim lhe exijam. Em suma, a comunicação organizacional articula linguagem escrita, imagens e sons em formatos definidos (processos/estratégias), orientando-se discursiva-

3. Compreende-se o discurso organizacional como "todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica etc.) atualizadas pela organização, como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos" (BALDISSERA, 2010, p. 204).

mente de forma a constituir a imagem de si de determinada organização, ou sua autoimagem.

O conceito de discurso é amplamente discutido no âmbito da filosofia, da linguística e da filosofia da linguagem (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008), e, conquanto não se pode chegar a uma definição satisfatoriamente conclusiva, recupera-se a ideia foucaultiana de discurso. Para Foucault (2009), discurso pode ser entendido como uma instância em que determinado número de enunciados, inscritos previamente em espaço e tempo e marcados por certas regularidades, são colocados em circulação. A partir dessa noção, complementa-se que o discurso não está contido unicamente em textos escritos, pois realiza-se (pensando-se no âmbito das organizações) também na comunicação oral, informal, em reuniões, instruções de trabalho, comunicados, dentre outros.

Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação organizacional organiza discursos, editando-os, posicionando-os e movimentando-os, sempre de acordo com demandas estabelecidas e com o objetivo de obter a resposta desejada (adesão) ao que está propondo. Nessa direção, agem em perspectiva de constituição e exibição de certos caracteres, manifestados por esse mesmo discurso e a partir de determinados matizes. A ideia de mito, dessa forma, auxilia a constituição das organizações enquanto atores comunicativos, conforme abordagem a seguir.

Mito e discurso mítico

As primeiras reflexões sobre a noção de "organizações míticas" foram realizadas por Silva (2012), no qual afirmava-se que a Petrobras podia ser abordada como organização mítica a partir de aspectos de sua identidade organizacional e de estratégias discursivas materializadas por meio de sua comunicação organizacional. Posteriormente, Baldissera e Silva (2015, 2016) tomaram como base aquele estudo inicial e buscaram complexificá-lo e expandi-lo, empreendimento do qual este trabalho é também parte.

Primeiramente cumpre ressaltar que o mito pode ser compreendido a partir de dois enfoques principais – o mito antropológico-histórico e o mito como linguagem. Essas acepções não são excludentes, dado que suas características tendem a se entrelaçar de forma recursiva. No entanto,

para efeitos de delimitação deste trabalho, dar-se-á maior enfoque aos aspectos referentes ao mito antropológico-histórico, com pontuações sobre sua realização como linguagem.

Conforme Eliade (2000) e Lévi-Strauss (1978), um mito é algo vivo, real, e influencia largamente as narrativas das sociedades. Dessa forma, o mito providencia uma origem, uma explicação para um determinado estado de coisas, e conta uma "história sagrada […] relata um acontecimento ocorrido no tempo primordial […] o mito narra como, graças às façanhas dos Entes Sobrenaturais, uma realidade passou a existir" (ELIADE, 2000, p. 11). Ao estar fundamentado desde um ponto inicial, a narrativa mítica adquire importância e efeito de realidade porque é (re)passada entre os membros de uma comunidade. Esse "ponto zero", ou marco fundante, possui ainda um aspecto fundacional. Chauí (2000) refere-se ao chamado "mito fundador", descrevendo o mito como algo que "impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca, que se conserva perenemente presente e, por isso mesmo, não permite o trabalho da diferença temporal e da compreensão do presente enquanto tal" (CHAUÍ, 2000, p. 9).

Chauí efetua uma importante consideração ao afirmar que o mito fundador "não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, novos valores e ideias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto mais é a repetição de si mesmo" (CHAUÍ, 2000, p. 9). Com isso, Chauí afirma da capacidade de constante atualização do mito, que pode, também, oferecer materialidade para a produção de novos mitos (ROCHA, 1985), já que oferece possibilidades várias de interpretação.

Ao oferecer explicação para certo conjunto ou estado de coisas, o mito adquire forte carga simbólica, dado que passa a atuar sobre um grupo em relação a aspectos da memória (história), da cultura (hábitos, imposição de modelos de conduta e valores) e do poder (hierarquia, posse da narrativa). O mito apresenta-se, portanto, como processo ordenador, modificador e edificador de uma sociedade, determinando moderlarmente aos sujeitos uma visão de mundo e uma forma de agir. Essa característica faz com que possa, por exemplo, tornar-se algo inquestionável, sendo constantemente explicitado/reportado a partir da bravura e da coragem de algum indivíduo ou de um ente sobrenatural, se transformando em

realidade sacralizada para os demais indivíduos. Para Campbell (1990) essa é uma das principais características do herói, que realiza atos de extraordinária significância e esforço na tentativa de reverter a falta ou a retirada de algo. É neste momento, para que o herói se torna mito, pois há aí um ato supremo de realização.

Em suma, Eliade (2000, p. 22) apresenta alguns dos principais aspectos dos simbolismos associados ao mito em seu sentido histórico-antropológico:

> 1) constitui a História dos atos dos Entes Sobrenaturais; 2) que essa História é considerada absolutamente verdadeira (porque se refere a realidades) e sagrada (porque é obra dos Entes Sobrenaturais; 3) que o mito se refere sempre a uma "criação", contando como algo veio à existência, ou como um padrão de comportamento, uma instituição, uma maneira de trabalhar foram estabelecidos; essa a razão pela qual os mitos constituem os paradigmas de todos os atos humanos significativos; 4) que, conhecendo o mito, conhece-se "a origem" das coisas, chegando-se, consequentemente, a dominá-las e a manipulá-las à vontade; não se trata de um conhecimento "exterior", abstrato, mas de um conhecimento que é "vivido" ritualmente, seja narrando cerimonialmente o mito, seja efetuando o ritual ao qual ele serve de justificação; 5) que de uma maneira ou de outra, "vive-se" o mito, no sentido de que se é impregnado pelo poder sagrado e exaltante dos eventos rememorados ou reatualizados.

Se, por um lado, percebe-se o mito como estreitamente ligado à história e à narrativa de determinadas sociedades, por outro lado deve-se refletir sobre as formas pelas ele é (re)produzido e (re)atualizado, e uma importante forma de materialização mítica provém de processos/usos via linguagem. Nessa direção, considera-se o mito como uma fala (BARTHES, 2010), mas, ainda de acordo com Barthes, não uma fala qualquer, tratando-se, com efeito, de uma mensagem, uma forma, um modo de significação[4]. Para Barthes, tudo pode constituir-se em mito desde que seja passível de julgamento enquanto discurso, e esse discurso não se limita à oralidade, podendo realizar-se sob outros suportes como

4. Sobre a questão do mito como linguagem, ver, dentre outros, Silva (2012) e Baldissera e Silva (2016).

o cinema, a fotografia ou a reportagem, dentre outros. Para Barthes, ainda, o discurso mítico possui uma intencionalidade, um uso social, sendo, portanto, dotado de valor. De forma complementar, Ruiz (2003, p. 144) parece corroborar a ideia de discurso mítico ao afirmar que o mito "empapa de valor a insignificância natural dos objetos, carrega-os de uma espessa e rica densidade simbológica e abre o humano para um indefinido e infinito horizonte de criação".

Nas organizações, a atualização do discurso mítico atenderia a diversas demandas e intencionalidades, e são basicamente, de acordo Silva (2012) e Baldissera e Silva (2016):

a) Permitir, por meio da atualização da "origem fundante", o fortalecimento da memória organizacional, estabelecendo parâmetros de historicidade da organização mas rompendo seus limites, eternizando-a, ao mesmo tempo. Assim, aspectos como a tradição, a trajetória dos fundadores da organização e/ou as "lutas" são elementos importantes a serem discursivizados;
b) Atualizar e manter a coesão de certa identidade organizacional: ainda pela recuperação da "origem fundante" e pelo resgate da memória, o mito se dá em termos de sustentação/continuidade, mas assume, também, outra função, estratégica, de assegurar os aspectos mais representativos da identidade organizacional, que permanecem como elementos centrais mesmo que necessitem de flexibilização discursiva; o mito, nesse sentido, assegura o acesso a esse essencial;
c) Regular e manter, formal e informamalmente, os aspectos fundamentais da cultura organizacional, que implicam modelarmente aos sujeitos organizacionais modos de comportar, julgar, conceber o mundo, consumir e/ou vender produtos/serviços;
d) Assumir papel de guia (modelo), fundamentando as políticas e estratégias[5] de comunicação organizacional (no entanto diluindo o fato de serem estratégias, tornando-as irreconhecíveis aos públicos) e oferecendo base para ofertas de si realizadas em discursos direcionados aos diversos públicos; e

5. No âmbito da comunicação organizacional, emprega-se aqui o termo estratégia como uma atividade de provimento de orientações basilares para a organização no que diz respeito às políticas e ações de relacionamento com seus públicos.

e) Considerando-se os elementos anteriores, possibilitar a (re)atualização de caracteres que permitem a eventual associação simbólica da organização a valores como eficiência, qualidade, pioneirismo, tradição, ética, responsabilidade, sustentabilidade etc.

Embora, muitas vezes, se possa dizer que os mitos nas organizações existam por si só, também podem vir a ser (re)atualizados por meio de procedimentos específicos e/ou localizados, como por meio de processos e produtos de comunicação organizacional. Por tratar-se de uma operação de linguagem, julga-se válido examinar de que maneira ocorre a oferta de sentidos considerando-se os aspectos míticos. O estudo de caso da empresa Odebrecht S/A, na seção a seguir, busca evidenciar como ocorre o resgate de características míticas por meio do discurso organizacional.

Comunicação e ethos em um contexto de crise: uma análise do caso da Odebrecht na Operação Lava-Jato

Tecidas algumas considerações sobre as questões de comunicação, discurso e mito, passa-se à análise do *corpus* selecionado para o trabalho. Foi adotada, como procedimento metodológico, a utilização de tópicos de Análise do Discurso (AD), tomando como um de seus parâmetros a evidenciação de sentidos considerando os elementos que configuram aspectos míticos, conforme discutido na terceira seção. Por meio desse procedimento, objetivou-se verificar que sentidos emergem a partir de trechos de peças discursivas da organização Odebrecht S/A, aqui enunciador-ator-organização. Assim, foram selecionadas algumas sequências discursivas (SDs) – trechos selecionados arbitraria e intencionalmente pelo pesquisador/analista – de forma a demarcar determinados sentidos (BENETTI, 2007), que encontram-se destacados.

Também é necessária a contextualização do material da análise. A organização brasileira multinacional Odebrecht S/A, presente em 21 países, pertence ao ramo de engenharia e construção, indústria e desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia. Foi fundada na cidade de Salvador (Bahia) em 1944 por Norberto Odebrecht. Desde o início do ano de 2015, a organização vem sendo alvo de investigações por parte da PF e do MPF no contexto da Operação Lava-Jato, ação em-

preendida por essas duas instituições para investigar e apontar os responsáveis por um esquema de corrupção envolvendo outra organização multinacional brasileira, a Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras.

O mote da Operação Lava-Jato é a acusação de oferecimento de propinas, por parte de um grupo de grandes empresas de engenharia e construção, para funcionários da Petrobras e também para políticos, de modo a assegurar que essas empresas obtivessem vantagens em contratos de realização de obras e/ou fornecimento de serviços para a petrolífera brasileira. A partir de denúncias realizadas por "operadores" do esquema de corrupção, a Odebrecht, conforme alegação da PF e do MPF, teria participação no esquema realizando o pagamento de propinas visando obter e/ou manter alguns dos contratos da Petrobras sob investigação. Com isso, foi decretada, em 19 de junho de 2015, a prisão de Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da empresa. Desde então, a organização, bem como seus principais dirigentes, tem se tornado assunto nas arenas midiática e política.

Face à crise, a Odebrecht parece ter adotado uma estratégia de comunicação constante com seus funcionários, por meio, por exemplo, da emissão de comunicados internos, enviados via correio eletrônico para todos os seus trinta mil integrantes, veiculando informações a respeito da situação da empresa na Operação Lava-Jato. Alguns desses comunicados chegaram ao conhecimento externo por meio da imprensa (veículos impressos e internet). Foi a partir desses comunicados que foi selecionado o material que compõe o *corpus* do trabalho.

Escolheram-se, então, peças discursivas elaboradas no contexto deste cenário. Trata-se de duas cartas (conforme tratamento dado pelos veículos de imprensa que os publicaram): a primeira cuja autoria é atribuída a Marcelo Odebrecht, é dirigida a todos os funcionários da empresa e foi divulgada na íntegra pelo jornal Valor Econômico em edição *online* no dia 08 de abril de 2015[6]; a segunda, por sua vez, é assinada por Emílio Odebrecht, pai de Marcelo e atual presidente do Conselho de Administração da empresa. Esta segunda carta também se dirige a todos os fun-

6. Disponível em: http://www.valor.com.br/politica/3998442/em-carta-presidente--da-odebrecht-pede-uniao-funcionarios Acesso em: 30 set. 2016.

cionários e foi divulgada no *site* do jornal O Estado de S.Paulo, em blog da jornalista Sonia Racy, em 20 de junho de 2015[7].

Com relação ao primeiro comunicado ou carta é estabelecida, ao menos inicialmente, a voz de Marcelo como enunciador, que busca estabelecer laços com o interlocutor (o público interno da organização) logo na introdução de sua fala, como se pode perceber na SD1:

> [SD1]: "Dirijo-me mais uma vez a vocês, assim como fiz em outubro e dezembro de 2014, *pois me vejo novamente obrigado a esclarecer as inverdades que vem sendo propagadas* relacionando as nossas empresas e os nomes de alguns de nossos colegas com *a construção de teses descabidas* como a de nosso envolvimento em carta e corrupção de ex-empregados da Petrobras".

Na SD1, a investidura da condição de líder da organização traz, pelo discurso verbal, o peso que isso representa para o diretor-presidente. É o que parece depreender-se a partir da expressão "me vejo novamente obrigado...". Ao mesmo tempo, o enunciador preocupa-se em, de imediato, rebater as acusações, chamando-as de "inverdades" e desqualificando-as como "teses descabidas".

A postura em atrair para si a atenção como enunciador – mas agora em sentido de qualificar-se como legítimo e autorizado para desenvolver sua fala – transparece no segundo parágrafo da carta, conforme a SD2:

> [SD2]: "Fui *educado em padrões rigorosos* e com *valores definidos* e *edificantes,* em sua maior parte refletidos em nossa cultura. [...] Defendo o diálogo e não me furto a apresentar minhas convicções. *Vou procurar sempre influenciar e ser influenciado*, na busca do que é *certo*".

Aqui, o enunciador resgata via discurso a característica mítica da educação enquanto instituição forte, de grande peso e encarregada de ensinar/prover os valores da ética e da retidão, muito em acordo, também, a preceitos religiosos, como se pode observar nos trechos "fui educado em padrões rigorosos...", "com valores definidos e edificantes..." e "refletidos

7. Disponível em: http://blogs.estadao.com.br/sonya-racy/em-carta-dono-da-odebrecht-pede-uniao-a-funcionarios. Acesso em: 01. out.2016.

em nossa cultura...". Chama a atenção ainda o fato de o autor colocar-se em posição de autoridade: "vou procurar sempre influenciar...".

O texto prossegue com o autor enumerando as razões pelas quais as denúncias são falsas, e acusa a imprensa brasileira de dar voz a um "denuncismo vazio e seletivo". O enunciador considera-se ainda frustrado, pois, em sua opinião, *a imprensa comete erros que prejudicam a imagem da Odebrecht diante do público* [grifo nosso], em um desejo de envolver a organização no escândalo a qualquer preço.

Em seguida, ocorre uma mudança na estrutura enunciativa da carta, e o autor passa a referir-se a um "nós", como que congregando todos os indivíduos da organização. Essa inscrição do interlocutor no espaço discursivo tem um objetivo, como se pode ver na SD3:

> [SD3]: "É *lastimável* que aconteça dessa forma, mas *devemos manter a serenidades* [sic] e *estar preparados para continuar defendendo firmemente nossa imagem*. [...] Acompanhamos em tempo real as notícias que envolvem nossa Marca e nossos integrantes e *rebatemos cada inverdade com a contundência e informação devidas*...".

Na SD3, parece implícito o fato de que o enunciador busca não somente a adesão do interlocutor em relação aos motivos que o levam a rebater/desqualificar as denúncias, mas incentiva esse interlocutor, também, à ação em defesa da marca da empresa e dos integrantes envolvidos nas investigações. Colocando-se essa SD em relação com a anterior, também aqui um outro valor mítico parece ser introduzido no discurso. Com o uso de expressões como "rebatemos cada inverdade com a contundência e informação devidas...", quer parecer que a transparência e a voluntariedade são caracteres da cultura da Odebrecht, em alinhamento com as características míticas de empresa ética e preocupada, além de resposável. Do ponto de vista da comunicação organizacional, essa parece ser também uma estratégia de gestão da crise, na medida em que a organização diz de uma necessidade de prover o público com informações corretivas.

Em trechos seguintes, o enunciador reafirma um compromisso da empresa em investigar, por si própria, fatos envolvendo a organização e o contexto da Lava-Jato, assim como diz de um compromisso com a transparência nas relações com o poder público, afirmando a realização

de doações em campanhas de políticos – mais uma vez, o resgate, via discurso, dos aspectos míticos de transparência, ética e responsabilidade empresarial. É utilizado ainda um recurso comumente encontrado na comunicação institucional das organizações, chamado "personalização" (HALLIDAY, 1987). Por esse recurso, o enunciador assume a voz da organização atribuindo a ela qualidades e/ou sentimentos humanos. Também vale destacar o resgate do mito fundador (origem fundante), numa alusão à tradição e a história de sucesso da organização. Isso pode ser visto na SD4:

> [SD4]: "Seguirei defendendo a verdade e a honra de nossos integrantes. *Somos uma empresa séria, cumpridora* de nossos compromissos, *diferenciada* por uma cultura com valores humanistas e éticos e com uma história de *70 anos de realizações*".

Por fim, é realizada novamente a separação entre a voz da empresa e a voz de seu dirigente, que, dessa vez, dirige-se diretamente ao(s) enunciatário(s) conclamando-os à ação, conforme a SD5:

> [SD5]: "Vocês, integrantes que vivem o nosso dia a dia e compartilham de nossa filosofia, *sintam-se à vontade e estimulados para usar a força de suas palavras* para *esclarecer os fatos e combater as mentiras* na sua origem, nos seus âmbitos de atuação e relacionamento. A começar pelas suas famílias, amigos e seus colegas de trabalho".

Novamente combatendo o conteúdo das denúncias envolvendo a Odebrecht, é neste trecho composto pela SD5 que o enunciador incentiva o interlocutor a tomar frente, efetivamente "comprando" os argumentos por ele oferecidos e recebendo essa competência oradora (de "esclarecer os fatos" e "usar a força de suas palavras") a partir da autoridade que proferiu o discurso, o que poderia, em tese, reforçar o efeito de verdade objetivado pelo discurso.

Encerrando-se a análise do primeiro comunicado, tem-se a seguinte SD:

> [SD6]: "Sabemos que *o contexto atual nos apresenta grandes desafios*. Desafios, porém, *não são maiores do que os que já enfrentamos ao longo de nossa história de 70 anos*, que atestam *nossa capacidade de reação e de superação*. Precisamos somente manter a união e

> a confiança, *convictos de nossa força* e seguros de que nossos valores e princípios seguem inabalados.
> Estamos juntos e juntos *superaremos qualquer desafio*".

Com relação à SD6, interessa observar, inicialmente, o uso do termo "desafios" como expressão que atenua as circunstâncias vividas pela organização. Logo, as denúncias que recaem sobre a Odebrecht são desafios a serem superados, mas esses desafios não se comparam ao que já foi enfrentado pela organização ao longo de sua trajetória ("nossa capacidade de reação"). Emerge novamente, por meio desse enunciado, uma voz coletiva, heroica, com o uso da primeira pessoa do plural ("precisamos", "enfrentamos"). Tanto o mito fundador quanto o mito do heroi são resgatados de forma a qualficar o discurso, como parecem denotar os trechos "o que já enfrentamos ao longo de nossa história de 70 anos..." e "convictos de nossa força...". Ao final, o tom emocional e otimista prevalece por meio da sentença "superaremos qualquer desafio".

O segundo comunicado foi produzido após a prisão de Marcelo Odebrecht e foi enviado aos funcionários da empresa em 20 de junho de 2015. De estrutura mais enxuta em relação à primeira carta, por meio dele Emílio Odebrecht informa sobre os recentes desenvolvimentos da Operação Lava-Jato, dentre as quais a prisão temporária de Marcelo e a execução de mandados de busca e apreensão nos escritórios da empresa em várias localidades do país, e solicita aos funcionários união em um momento de dificuldade.

Afora o teor informativo, o comunicado parece buscar reduzir o impacto das ações policiais no dia-a-dia da Odebrecht, como se pode ver na SD7:

> [SD7]: "Enfatizo, especialmente aos Líderes Empresariais dos nossos 15 diferentes Negócios, *a importância de todos continuarem no desempenho de suas responsabilidades* e na busca dos resultados de seus PAs, *alinhados com os princípios fundamentais da delegação e da descentralização*".

O enunciador busca, dessa forma, dar conta da importância da manutenção das atividades da organização – resgate das características míticas de responsabilidade individual e profissional (discurso do mundo

do trabalho), ressaltando princípios gerenciais e as competências dos funcionários, enunciando valores como "delegação" e "descentralização", aqui enunciados como relativos à cultura da Odebrecht, como "modo de fazer as coisas". A exemplo do primeiro comunicado, o tom emocional, buscando motivar o interlocutor, predomina ao final desta segunda peça, conforme se pode ver nas SDs 8 e 9:

> [SD8]: "*Não se deixem abater*, pois *estaremos todos juntos neste momento de dificuldade*. Fiquem certos de que *assegurarei que todas as providências sejam tomadas* e de que *estarei mais presente* enquanto perdurar esta fase. Tenho *plena confiança* de que, unidos, *superaremos estes desafios*, como sempre o fizemos".

Chama a atenção, na SD8, a utilização do vocábulo "dificuldade", para referir-se ao momento vivido pela organização. Apesar disso, o enunciador afirma que os funcionários não devem abater-se, pois, novamente, o heroi-Emílio toma a liderança (a exemplo de uma característica do heroi expressa por Marcelo em sua carta) para *assegurar* [grifo nosso] que tudo corra nos melhores termos enquanto as dificuldades durarem. Também mais uma vez o enunciador se mostra otimista e recorre ao resgate do discurso mítico da perseverança e da superação de desafios, que tende a ser atualizado constantemente pelas grandes organizações.

Por fim, na SD seguinte, em que o comunicado é finalizado, Emílio reforça o apelo emocional ao dirigir-se aos seus funcionários:

> [SD9]: "Peço, finalmente, àqueles que estão *próximos das famílias* dos Integrantes acima citados que *ampliem ainda mais sua presença no apoio que necessitam nesse momento*".

Na SD9, o tom emocional é dado pelo uso da expressão "peço", denotando um maior nível de pessoalidade com o interlocutor, além de chamar a atenção para o fato de que as operações policiais e investigativas impactaram os familiares dos funcionários, extrapolando este acontecimento para além dos domínios da organização.

Considerações

A partir das análises empreendidas, uma primeira consideração a ser realizada é o fato de que os comunicados, apesar de revestidos de um

caráter pessoal (especialmente o primeiro) tendem a apresentar características de uma produção de comunicação organizacional, dado que possuem um público destinatário específico – o interno – e possuem uma estrutura discursiva (escolhas temáticas e escolhas lexicais) que parece objetivar a informação e, principalmente, a motivação deste público.

Se, por um lado, embora os comunicados tenham sido dirigidos aos funcionários da organização, por outro lado o fato de veículos jornalísticos terem tido acesso a esses materiais pode denotar uma estratégia de comunicação em que esse conteúdo pudesse se expandir para além dos domínios da organização. Isso pode significar, evidentemente, uma tentativa de reação (e ao mesmo tempo prevenção) aos problemas de imagem que a organização passou a enfrentar externamente desde a deflagração das investigações no âmbito da Operação Lava-Jato.

Do ponto de vista mítico, percebe-se um "borramento" das fronteiras entre indivíduo e organização. Quer dizer, os limites (imagens de si) entre o que é de foro pessoal e o que é da organização são tensionados considerando-se as articulações identitárias e parecem emergir como características míticas a partir da leitura dos comunicados. Nessa direção, o discurso mítico abarca desde os elementos que qualificam o Diretor-Presidente da Odebrecht como uma pessoa reta, correta, lutadora – um heroi –, aos elementos que a qualificam como uma empresa responsável, cumpridora de seus compromissos. Isso faz com que em determinados momentos não se enxergue a fronteira entre organização e indivíduo. O diretor-heroi e a empresa-heroi passam a ser equivalentes.

No entanto, mais do que provocar sentimentos de confusão ou incompreensão por parte do enunciatário, essa parece ser uma importante estratégia argumentativa viabilizada pelo discurso, tendo como alcance final um terceiro, o leitor, que, em última instância, também pode ser considerado um enunciador, a partir do momento em que ele também pertence à organização, embora não seja possível enxergar sua voz nos textos analisados.

Os efeitos desse posicionamento discursivo diante da audiência pressuposta (os funcionários da Odebrecht) podem ser investigados em trabalhos posteriores, mas, a título de encerramento, pode-se pensar essencialmente no fato de que a movimentação de caracteres que se qualificam como aspectos míticos é um processo de manejo de simbolismos

que envolvem a organização, dado que são discursivizados e, em seguida, colocados em circulação pela comunicação organizacional. (Re)atualizados e (re)trabalhados, se configuram em importante material para a comunicação, pois se tornam materialidade a ser sempre utilizada em resposta a algo, seja uma crise, conforme o caso analisado, ou uma situação/evento que necessite de ação legitimizante. Daí a importância de se estudar os matizes que envolvem a construção desses discursos, pois trata-se de um processo que envolve o enunciador-ator, os sujeitos com os quais este se coloca em relação dialógica, bem como as condições sob as quais o discurso é produzido. O entendimento deste processo é fundamental para que se possa melhor compreender o poder das grandes organizações na época contemporânea.

Referências

BALDISSERA, Rudimar**. Imagem-conceito:** anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: PUC-RS, 2004, Tese (doutorado).

_____. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade.** In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.

_____. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (org). Comunicação organizacional (vol. 1): histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 135-164.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. São Paulo, ano 6, edição especial, n. 10/11, 2009b, p. 115-120.

_____. **A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, Marlene. (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. (volume 2). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 199-213.

_____; SILVA, Magno Vieira da. **Brasilidade, heroismo, responsabilidade**: a construção de um ethos pela propaganda institucional da Petrobras. Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3633-1.pdf> Acesso em: 20 out.2016.

_____. **Comunicação organizacional e organizações míticas**: história, imaginário e discursos. Anais do X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacioal e de Relações Públicas. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf> Acesso em: 20 out. 2016.

BARTHES, Roland. **Mitologias**. 5. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2010.

BENNETI, Márcia. **Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos**. In: BENETTI, Marcia; LAGO, Cláudia (org.). Metodologia de pesquisa em jornalismo. Petrópolis: Vozes, 2007.

BENVENISTE, Émile. Problemas de linguística geral II. 2. ed. Campinas: Pontes Editores, 2006.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. São Paulo: Palas Athena, 1990.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso**. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

CHAUÍ, Marilena. **Brasil**: mito fundador e sociedade autoritária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

ELIADE, Mircea. **Mito e realidade**. 6. ed. São Paulo, Perspectiva, 2000.

FOUCAULT, Michel. **Arqueologia do saber**. 7. ed. São Paulo: Forense Universitária, 2009.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.

LEVI-STRAUSS, Claude. **Mito e significado**. Lisboa: Edições 70, 1978.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de**. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou organizadora de sentidos?** In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.

ROCHA, Everardo. **O que é mito**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RUIZ, Castor Bartolomé. **Os paradoxos do imaginário**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

SILVA, Magno Vieira da. **Mito, organizações e comunicação**: o caso da Petrobras. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Dissertação (mestrado).

Morte, humor e estratégias de comunicação digital

Tamires Ferreira Coêlho[1]
Marcelo Rodrigo da Silva[2]

Introdução

Criar e empregar estratégias de comunicação eficazes no ambiente digital é uma necessidade e um desafio, especialmente no contexto organizacional, atentando para alternativas e experimentações possíveis. O uso do humor, bem como a exploração das suas materialidades e multissensorialidades (PEREIRA, 2012), apresenta-se como um recurso eficiente para atrair a atenção do público – cada vez mais disputada diante da multiplicidade de estímulos e conteúdos.

Abordamos neste texto a apropriação do humor na construção de estratégias de comunicação, mais especificamente no trato de uma temática desafiadora, a morte, a partir de um modelo de organização convencionalmente pouco pesquisado: um cemitério. Analisamos as táticas

1. Professora Substituta no DECSO-UFOP; Doutoranda em Comunicação Social na UFMG com bolsa da CAPES e Estágio Doutoral na Université Paris-Sorbonne/CELSA junto ao GRIPIC com bolsa da CAPES; Membro dos grupos Processocom, GRIS, Margem e da Red AmLat; tamiresfcoelho@gmail.com.

2. Doutorando em Estudos da Mídia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, membro do PRAGMA(CNPq); prof.marcelorodrigo@gmail.com.

das peças veiculadas na fanpage do cemitério "Jardim da Ressurreição – Cemitério Parque" (https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/), localizado em Teresina-PI, que alcançou o feito de desenvolver uma ferramenta institucional não somente popular, mas a mais curtida dentre as fanpages de cemitérios no Brasil[3] no Facebook, com uma reestruturação após dois anos de criação da página (GOMES; BERTI; ALVES, 2016).

Para observar e problematizar características recorrentes nas criações e abordagens desta página do Facebook, foram selecionadas quatro peças de 2016 que referenciam campanhas de grande mobilização social, com foco no interesse público. Elas estão entre as de maior número de curtidas e reações[4] em sua "linha do tempo": a peça do Dia do Orgulho LGBT (28 de junho), que somou 1,4 mil curtidas e reações, teve 231 compartilhamentos e 61 comentários; a da Campanha de Doação de Órgãos (23 de agosto), que recebeu 1,2 mil curtidas e reações, teve 119 compartilhamentos e 110 comentários; a do Dia de Combate ao Fumo (29 de agosto), que atingiu a marca de 5,3 mil curtidas e reações, somou 5,7 mil compartilhamentos e 264 comentários; e a do Dia Mundial de Prevenção ao Suicídio (10 de setembro), que totalizou 2,4 mil curtidas, foi compartilhada 184 vezes e recebeu 65 comentários. Ao lado de cada imagem disponibilizaremos um *QR Code*[5] para facilitar a visualização do arquivo na internet.

---

3. A página conta com mais de 45.700 curtidas (dado coletado em 03 de novembro de 2016).

4. Além da opção "curtir", o Facebook permite também que os internautas escolham uma dentre outras cinco reações para cada publicação: "Amei" (emoticon de coração), "Haha" (emoticon de risada), "Uau" (emoticon de assombro), "Triste" (emoticon com uma lágrima) e "Grr" (emoticon com raiva). Para fins de contabilização das "curtidas", o Facebook não leva em consideração as reações. Os números aqui apresentados foram verificados até o desenvolvimento deste artigo, em outubro de 2016.

5. QR Code significa, em inglês, "Quick Response Code" (código de resposta rápida). Ele é uma espécie de código de barras que ordena as informações em uma matriz de duas dimensões e que pode ser lido por meio de aplicativos de celular ou outros aparelhos com câmera.

A análise aqui desenvolvida é feita à luz das teorias de comunicação organizacional e do processo de midiatização, pensando mais especificamente nas estratégias narrativas e discursivas mobilizadas na construção da imagem institucional do cemitério por meio da rede social. Levaremos em consideração a composição de elementos verbais e visuais na atmosfera semântica do discurso midiático da organização, a partir da compreensão de que o processo de textualização está articulado a "uma ação individual e coletiva que produz 'ditos' e 'inéditos'" (D'ALMEIDA, 2015, p. 25).

É válido salientar, ainda, que o desenvolvimento desta proposta considera o contexto específico da capital piauiense, associado ao público mobilizado pela página do cemitério no Facebook: Teresina é uma das capitais com maior índice de suicídio entre jovens e, ao mesmo tempo, as ações institucionais nas redes sociais do *Cemi* (como é "carinhosamente" chamado o cemitério pelos fãs e seguidores) são essencialmente voltadas para o público jovem[6], considerando a linguagem trabalhada nas peças e campanhas, bem como os sentidos nelas mobilizados.

Destacamos as articulações entre humor e capital social, fortalecendo laços de relacionamento (SIQUEIRA FILHO, 2011, p. 10). Através do humor são difundidos valores organizacionais e há o desenvolvimento de estratégias discursivas (CARRIERI, 2004). Assim, tornam-se interessantes também discussões da Publicidade e Propaganda, enquanto constituintes do planejamento estratégico organizacional.

A relação entre morte e humor na comunicação do Cemi

Ponderamos, inicialmente, que este texto parte de uma perspectiva crítica da organização, orientada para a produção de significado, enfatizando o caráter relacional da articulação entre organização e humanização (MUMBY, 2010; SIQUEIRA FILHO, 2011). De acordo com Carrieri (2004), em suas pesquisas e análises sobre o humor nas organizações,

6. "Em uma análise feita pela equipe, foi constatado que as cidades que possuem mais seguidores são de: São Paulo (3.976), Rio de Janeiro (2.467) e Teresina (1.791)", de acordo com Gomes, Berti e Alves (2016, p. 9-10), embora o cemitério esteja na capital piauiense.

predominam as abordagens funcionalista e crítica, especialmente a primeira. Conforme a abordagem funcionalista das pesquisas sobre o humor nas organizações, ele facilitaria a introjeção dos valores gerenciais nos demais grupos organizacionais e também a comunicação de sentidos, ritos, mitos etc. O humor apareceria como um artefato cultural, o que permitiria a possibilidade de se gerenciar a cultura da empresa (CARRIERI, 2004).

Sabemos que "[...] as organizações são espaços de produção e comercialização de bens e de serviços, mas também são locais de produção de normas, valores, identidades, discursos, sociabilidades, representações, conflitos etc." (D'ALMEIDA, 2015, p. 18). Ocorre que, diante de públicos mais exigentes, torna-se mais complexo o processo de construção de uma cena visível, da partilha que visibiliza alguns elementos e invisibiliza outros (D'ALMEIDA, 2015), e a apropriação estratégica do humor não foge a isso.

Assim, considerando o processo de midiatização (BRAGA, 2012) que atravessa as práticas organizacionais e seu aparelhamento comunicacional, não basta criar perfis nas redes sociais ou incorporar dispositivos tecnológicos ao cotidiano, bem como não basta utilizar o humor indiscriminadamente: é preciso pensar nas demandas e relações a serem construídas com os públicos, nas expectativas e nos símbolos que já circulam socialmente, como veremos, a seguir, nas análises das peças selecionadas.

Peça 1 – Dia Mundial de Prevenção ao Suicídio

Fonte: Fanpage do Cemitério Jardim da Ressurreição no Facebook

A peça traz o texto: "Às vezes, o "Grito! Berro! Urro!" é da alma, pedindo socorro. 10/09 – Dia Mundial de Prevenção do Suicídio [logo do cemitério]". De imediato, as expressões "Grito!", "Berro!" e "Urro!" estabelecem uma conexão intertextual (MAINGUENEAU, 1997) que remete ao universo de sentidos relacionados aos artistas "pop" contemporâneos e seus fãs, especialmente artistas que ganharam notoriedade a partir de suas produções no ambiente digital, como é o caso, por exemplo, de Inês Brasil[7]. Nesse contexto, essas expressões são usualmente empregadas com o sentido de ovacionar, exaltar e enaltecer. São termos utilizados como "palavras de ordem" ou "gritos de guerra", com o intuito de chamar a atenção euforicamente, para dar grande destaque e apoio por meio de barulho ou forte manifestação sonora a algo considerado impressionante ou chocante. Outras expressões populares no ambiente digital, como "badalo", "bombação", "abalo", "coió", "lacre", "bafo", "close certo", "tiro", "diva" e "fechação", fazem parte do mesmo universo semântico.

É interessante observar como a composição da peça fez uso do sentido contextual usualmente adquirido pelas expressões no ambiente digital para impulsionar sua publicação, fazendo uso da chamada "moeda social" (BERGER, 2014), que agrega valor simbólico à comunicação organizacional por meio da atmosfera semântica construída.

> O boca a boca, portanto, é uma ferramenta primordial para causar boa impressão – tão potente quanto um carro novo ou uma bolsa Prada. Pense nisso como uma espécie de moeda. Moeda social. Assim como as pessoas usam dinheiro para comprar produtos ou serviços, usam a moeda social para obter impressões positivas desejadas entre a família, os amigos e colegas. Então, para fazer as pessoas falarem, companhias e organizações precisam cunhar moeda social. Oferecer algo para que as pessoas causem boa impressão enquanto promovem seus produtos e ideias. Existem três maneiras de se fazer isso: (1) encontrar notabilidade interna, (2)

7. Inês Brasil se tornou conhecida depois que o seu vídeo de inscrição para o programa Big Brother Brasil, da Rede Globo, viralizou no YouTube. Com tiradas rápidas e inusitadas, ela possui um vocabulário característico que faz sucesso entre os jovens na internet, que passaram a reproduzi-lo nas redes sociais virtuais e também presencialmente.

> alavancar uma mecânica de jogo e (3) fazer as pessoas sentirem-se por dentro. (BERGER, 2014, p. 43).

Essa discussão também é desenvolvida pelo estudo de um conceito semelhante, o de capital social (SIQUEIRA FILHO, 2011), que envolve as articulações com o humor como formas de fortalecimento dos laços de relacionamento na cultura organizacional, já que "melhora a confiança, facilita mudanças e encoraja a pluralidade de visões" (SIQUEIRA FILHO, 2011, p. 10).

> Uma das formas de se caracterizar o capital social é considerá-lo como algo derivado dos vínculos entre as pessoas. Assim, considerando que o humor, como dito anteriormente, é capaz de fazer com que os indivíduos desenvolvam concordância e laços fortes de relacionamento, em outras palavras, confiança mútua e trabalho coletivo, e que também é capaz de ativar redes de relacionamento visando o bem comum, nota-se que o humor é capaz de gerar e até mesmo ser produto de vínculos entre indivíduos. Ou seja, contribui para a geração de capital social. (SIQUEIRA FILHO, 2011, p. 6).

A peça enriquece seu discurso com expressões do universo simbólico coletivo dos internautas, mas, pela construção do enunciado, a quebra da expectativa com a relação estabelecida com um tema sério, como a prevenção de suicídios, traz o fator surpresa que desperta maior envolvimento e estimula o interesse por parte do público. A peça acaba levando o leitor a parar e a refletir sobre casos em que a demanda por atenção, traduzida em sinais "gritantes" e perceptíveis, pode ser reflexo de carência ou de traumas afetivos, de instabilidade e debilidade emocional, ou mesmo de quadros depressivos, comumente relacionados às causas de suicídio.

A imagem utilizada na peça reforça a ligação da mensagem com um de seus públicos mais importantes: os jovens teresinenses. Teresina é uma das capitais com maior índice de suicídio entre jovens. Não é à toa que a imagem apresenta uma mulher jovem, com semblante triste, chorando e segurando um aparelho telefônico, o que traduz uma relação icônica e indicial que se relaciona diretamente com os jovens que utilizam mídias digitais.

O enunciado também joga com sentidos ligados aos fenômenos paranormais, quando diz que o "Grito! Berro! Urro!" é da "alma". Essa alma pode ser tanto a essência afetiva ou sensível de um ser humano em sofrimento "pedindo socorro", quanto pode ser interpretada como uma manifestação paranormal de uma criatura não materializada em um corpo, reforçando os sentidos que circulam em torno da morte e da própria configuração simbólica do espaço do cemitério.

As cores também são elementos importantes: a composição em branco e preto, sugerindo tristeza, "ausência de cor", é contrastada com o amarelo característico da campanha "Setembro Amarelo", com adesão massiva de instituições e empresas, voltada à temática da prevenção do suicídio.

Peça 2 – Dia Mundial de Combate ao Fumo

Fonte: Fanpage do Cemitério Jardim da Ressurreição no Facebook

A segunda peça aqui analisada traz o texto: "O Ministério da Saúde adverte: fumar traz você mais cedo pra cá. 136 – Pare de fumar. Disque saúde [logo do cemitério]". Nitidamente, é desenvolvida uma paródia dos anúncios publicitários antitabagismo produzidos pelo Ministério da Saúde do Governo Federal brasileiro. A paródia, de acordo com Maingueneau (1997), é uma variação do processo de imitação, que se divide em dois tipos de estratégias: captação e subversão de um

discurso por outro. Segundo o linguista, quando um falante se apaga por trás de um locutor de um determinado gênero de discurso e evidencia que o faz, poderá querer beneficiar-se da autoridade ligada a este tipo de enunciação ou arruiná-la.

No caso da captação, um enunciado esforça-se para, em benefício próprio, captar o valor pragmático de outro. Por outro lado, há subversão quando o texto que imita visa desqualificar, confundir ou desordenar o texto imitado, configurando a paródia. É o que se pode perceber pela observação da peça publicitária em questão, que imita a estética e a linguagem de uma propaganda governamental antitabagismo, mas subvertendo-a, com intenção de gerar humor e surpreender o leitor pela quebra na continuidade do discurso.

É interessante observar que, no procedimento da paródia, é gerado um efeito de bivocalidade no texto que imita (MAINGUENEAU, 1997): a voz do imitado e a voz do que imita estão presentes e diluídas uma na outra. O outro será, primeiramente, imitado e, depois, subvertido. Para imitar e subverter o outro, a paródia viabiliza meios de reconhecimento dos temas, bem como de figuras encadeadas e tratadas de maneira própria no discurso de referência. É justamente a paródia elaborada que fixa a presença do humor e envolve o internauta: primeiramente, pelo reconhecimento e pela sensação de familiaridade com a construção visual e verbal apresentada na composição da peça e, posteriormente, através do estranhamento provocado pelo discurso subvertido na elaboração criativa da mensagem.

O efeito de humor é fortalecido pela imagem disposta no verso do maço de cigarros. As tradicionais publicidades antitabagismo promovidas pelo Ministério da Saúde apresentam, nesse mesmo lugar, imagens de pessoas severamente fragilizadas por causa de doenças cardiorrespiratórias, pessoas com quadro de disfunção erétil, órgãos do corpo humano com debilidades ou sequelas e, ainda, crianças acometidas por alguma doença ou expostas a alguma situação de vulnerabilidade em decorrência do consumo de tabaco por seus responsáveis. Contudo, na peça desenvolvida pelo Cemi, foi posta a imagem da entrada do cemitério, o que remete à ideia de última consequência para o consumo do tabaco: o sepultamento. Esse tom mais dramático

e autopromocional da peça publicitária é também um elemento de afirmação do humor na peça.

Lembramos que o humor já era estudado por Barreto, em 1982, como estratégia discursiva na propaganda, quando pesquisava sobre criatividade editorial. Segundo o autor, o humor vende. Contudo, ele pondera e chama a atenção para o cuidado no uso de trocadilhos, que têm maior probabilidade de soar como "infames".

A presença do humor nas estratégias de comunicação organizacional e de criação publicitária do Cemitério Jardim da Ressurreição configura o que Sant'Anna et al. (2013) chamam de *approach:* "É o tratamento dado ao anúncio. É a maneira usada para se alcançar um objetivo [...] é a melhor abordagem, de sedução, para a persuasão do consumidor. Sua escolha é extremamente estratégica, e fator de sucesso ou fracasso de toda a campanha" (SANT'ANNA et al., 2013, p. 180-181).

Além do retorno comercial, o humor também tem o potencial de visibilizar inadequações e problemas, podendo ter táticas de resistência para "desestabilizar, contrapor, justapor sentidos de modo a causar estranhamento e a fixar novos sentidos" (MARQUES; OLIVEIRA, 2012, p. 106). Assim, podemos problematizar, no caso da peça 2, as próprias táticas organizacionais utilizadas nas campanhas antitabagismo governamentais, já que ela não deixa de ser uma crítica a um mecanismo que não inova, cujas estratégias foram incorporadas pelo senso comum e naturalizadas, diminuindo a força da pressão sobre a indústria do tabaco. É válido também pensar que, considerando o processo de midiatização, há sentidos que circulam e geram pontos de fuga, apropriações imprevistas, como a apropriação da lógica das campanhas antitabagismo, talvez inesperada para uma organização que, ironicamente, teria interesse no fortalecimento de uma indústria que aumenta sua clientela (ainda que indiretamente). Evidencia-se, na comunicação digital do Cemi, a escolha por abordar temas de interesse público, de aderir a campanhas importantes e de fazê-las reverberar na rede com uma nova roupagem, como veremos também, a seguir, na peça 3.

Peça 3 – Campanha de Doação de Órgãos

Fonte: Fanpage do cemitério Jardim da Ressurreição no Facebook

A terceira peça aqui analisada traz o enunciado: "Você não é de se jogar fora. Seja doador de órgãos [logo do cemitério]". O enunciado apresenta uma "cantada" bastante conhecida no imaginário coletivo dos internautas. Configura-se como um elogio que se consolida pela negação de uma locução depreciativa. Esse jogo de oposições aproxima o discurso do humor e gera a excitação emocional nos leitores, conforme o que foi proposto por Berger (2014). A excitação é determinante para estimular a ação do público consumidor, especialmente a ação de compartilhamento. "Dois motivos pelos quais as pessoas podem compartilhar coisas são: por acharem interessante ou útil. [...] coisas interessantes são divertidas e refletem de maneira positiva a pessoa que as compartilha" (BERGER, 2014, p. 103).

> Embora seja tentador dizer que essas coisas tornaram-se virais apenas porque são engraçadas, um processo mais fundamental está em operação. [...] Assim como coisas inspiradoras, ou como aquelas que nos deixam furiosos, o conteúdo engraçado é compartilhado porque o divertimento é uma emoção de alta excitação. (BERGER, 2014, p. 112-113).

O humor é fortalecido pelo potencial polissêmico (BRAIT, 2005), ou duplo sentido, atribuído à expressão "jogar fora". O sentido conotativo – mais conhecido e utilizado popularmente – faz alusão

ao sentimento de desinteresse, à ideia de desconsiderar uma pessoa por ela não ser boa ou atraente o suficiente, ou, ainda, por não ter qualidades e atributos suficientemente interessantes. Já o sentido denotativo remete à ideia de descarte real, de inutilização, de perda e aniquilação associada à morte. E é justamente esse sentido que faz o elo com a campanha de doação de órgãos. Essa ligação é corroborada pela imagem da estátua, que apresenta marcas claras e visíveis da separação de seus membros, semelhantes a cortes cirúrgicos. Ao mesmo tempo, as estátuas utilizadas nas peças do Cemi ligam-se ao imaginário construído em torno do espaço dos cemitérios, já que os mais antigos eram repletos de estátuas que acompanhavam túmulos e mausoléus.

O discurso da peça publicitária apresenta um enunciado que, à primeira vista, aparenta ser o *meme*[8] de um "galanteio barato", mas, ao final, revela uma preocupação social e nobre, com a intenção de evitar que órgãos sadios sejam literalmente "jogados fora", quando poderiam permanecer em funcionamento para salvar outras vidas.

A apropriação de *memes*, bem como de gírias e expressões utilizadas com frequência pelo público jovem nas redes sociais, auxilia na mobilização e circulação do conteúdo gerado pela fanpage, promovendo e humanizando a organização, apesar das dificuldades associadas à construção de marca de um cemitério. Embora sejam identificadas inovações na página, é perceptível que muitas estratégias são apropriadas a partir de casos que deram certo, como pode ser citado o caso da Prefeitura de Curitiba (COELHO, 2015), que também recorre ao humor, às narrativas transmídia e à vinculação a temáticas de interesse público, ultrapassando obstáculos comunicativos e estigmas associados a alguns segmentos organizacionais.

A peça 3 é uma das publicações com maior quantidade de curtidas e reações registradas na fanpage do Cemi no Facebook desde sua criação, além de ser uma das peças mais compartilhadas.

---

8. A expressão *meme* é usada para descrever um conceito de imagem, vídeo e/ou expressão verbal carregado de humor e comicidade, que tem seu uso popularizado via internet.

Peça 4 – Dia do Orgulho LGBT

Fonte: Fanpage do Cemitério Jardim da Ressurreição no Facebook

A última peça publicitária aqui analisada apresenta o enunciado: "[logo do cemitério] Enterre o preconceito, celebre a diversidade. 28/jun. Dia do Orgulho LGBT". O ponto forte do enunciado está centrado no verbo imperativo "enterre", que permite a exploração da polissemia (BRAIT, 2005) ou de diversos significados associados à mesma palavra. O sentido conotativo remete à ideia de fim, extermínio e destruição. Entretanto, o sentido denotativo remete à ideia de sepultamento, soterramento, aterramento e estabelece uma conexão mais direta com a organização. O serviço de "enterrar" é o carro chefe de um cemitério e, por isso, o enunciado apresentou-se de forma tão apropriada, oportuna e criativa. Além disso, a morte do preconceito seguramente receberia apoio massivo dos internautas.

> É na palavra e pela palavra que o inconsciente encontra a sua articulação essencial. E é também na palavra, muitas vezes, que a mensagem publicitária aproxima o consumidor do produto ofertado, fazendo um gracejo, um jogo de palavras ou uma anedota que o faça rir. Os trocadilhos (ou jogos de palavras), que são uma forma pela qual o chiste se apresenta, são baseados na polissemia (RENHA, 2013, p. 251).

Também há uma crítica potente implícita no enunciado da peça 4, ainda relativa ao verbo "enterrar", voltada para a denúncia dos inú-

meros casos de LGBTfobia que resultam em mortes no Brasil. Se o verbo evoca a morte, a relação entre a morte e a população LGBT, facilmente relacionável em nosso contexto contemporâneo, é subvertida em prol de uma crítica social que busca matar e enterrar (acabar definitivamente) o preconceito, valorizando a vida dessa parcela da população.

A peça publicitária analisada, além de promover a organização promotora, tem também o objetivo de provocar o engajamento com a causa social divulgada. E toda a atmosfera simbólica elaborada na composição visual reforça essa intenção. Ao fundo está disposta uma bandeira do orgulho LGBT flamulando, à frente da qual se apresentam duas estátuas com formas femininas.

É válido observar que o humor foi empregado de forma discreta, a fim de que fosse criado um clima de descontração, sem que isso comprometesse a seriedade da causa social defendida. Deligne (2011) enfatiza que é necessário tomar alguns cuidados e precauções quando se recorre ao emprego do humor nas estratégias de comunicação, afinal, pode haver problemas de ruído na mensagem e o emissor acabar incompreendido. Para isso, ela recorre ao "princípio da cooperação" (DELIGNE, 2011, p. 40), segundo o qual, o emissor da mensagem de humor, para ser compreendido, deve observar quatro regras: 1) quantidade (dar tantas informações quanto forem necessárias e não mais do que isso); 2) qualidade (não afirmar o que é falso); 3) relação (deixar claro sobre o que se está falando); e 4) modalidade (evitar ser ambíguo).

O princípio da cooperação também se vincula, no caso da peça 4 e de muitas outras publicizadas pelo Cemi, ao reconhecimento de problemas coletivos (MARQUES; OLIVEIRA, 2012), como a LGBTfobia, o combate ao tabagismo e ao suicídio, e a necessidade de aumento de doações de órgãos. Essas questões tocam o público do cemitério no Facebook, envolvendo-o individual e coletivamente.

Considerações finais

A partir das análises desenvolvidas, pode-se observar que a abordagem da fanpage do cemitério Jardim da Ressurreição traz o humor associado à sensibilidade no trato de questões delicadas, remetendo à morte de

maneira bem humorada, mas extremamente cuidadosa e criativa. A morte, tema que ainda é tabu no Brasil e no Piauí e que provoca muita resistência, é desconstruída em um processo de promoção do cemitério, mas também é utilizada para mobilizar o público em torno de campanhas importantes que valorizam a vida, estimulando debates importantes, como o da prevenção do suicídio, que são de interesse público.

Foi possível identificar algumas estratégias e táticas empregadas no discurso das peças selecionadas. Percebeu-se que o emprego do humor é alicerçado por alguns mecanismos bem articulados, como é o caso da vinculação com: 1) a "moeda social" e o "capital social", no sentido de agregar valor às comunicações publicitárias pela vinculação com elementos pertencentes ao universo simbólico dos internautas; 2) a elaboração de paródias que estimulam o fácil reconhecimento e a identificação do público, ao mesmo tempo em que permitem uma quebra de continuidade, estimulando sua atração; 3) o estímulo à excitação emocional do público, a partir de mensagens que provocam o riso e o entretenimento; e 4) a utilização de recursos linguísticos, como a polissemia, que permite o jogo de múltiplos sentidos e o fator surpresa para o público.

É notório, ainda, que o humor é um recurso estratégico determinante para fortalecer e potencializar a imagem do Cemitério Jardim da Ressurreição. O seu emprego é arquitetado a partir da articulação de elementos chave, que garantem a manutenção da seriedade na abordagem de causas sociais, ainda que ofereçam uma atmosfera discursiva que ganha destaque pela leveza, inclusive quando há elementos subversivos implícitos nas peças, questionando sentidos dominantes. As estratégias organizacionais se articulam a uma inventividade discursiva no Facebook, ainda que recorram a símbolos e sentidos amplamente disseminados na internet.

Essa articulação foi essencial, principalmente, para a comunicação e divulgação do cemitério de forma atrativa e cativante, tendo em vista que ele está permeado por uma temática que é alvo de aversão e antipatia (a morte). O uso do humor como tática discursiva configura-se como uma estratégia eficiente de comunicação no caso do Cemi. Indícios de uma comunicação organizacional bem sucedida são verificáveis nas curtidas, reações, compartilhamentos e comentários nas peças publicitárias, que, apesar de não serem explorados em profundidade nes-

te texto, são um feedback importante para a equipe que gere a fanpage, apontando para ações que conquistam ou não o público.

Referências

BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 1982.

BERGER, Jonah. **Contágio**: por que as coisas pegam. Rio de Janeiro: LeYa, 2014.

BERGSON, Henri. **O riso**: ensaio sobre o significado do cômico. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

BRAIT, Beth (org.). **Bakhtin**: conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2005.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 29-48, 2004.

COÊLHO, Tamires Ferreira. Midiatização e Estratégias da Prefeitura de Curitiba no Facebook durante a Campanha #CasamentoVermelho. In: Ângela Cristina Salgueiro Marques; Ivone de Lourdes Oliveira. (Org.). **Comunicação Organizacional**: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2015, v. 1, p. 54-69.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Angela; OLIVEIRA, Ivone (Orgs.). **Comunicação organizacional**: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015, v. 1, p.18-26.

DELIGNE, Alain. De que forma o riso pode ser considerado subversivo? In: LUSTOSA, Isabel (org.). **Imprensa, humor e caricatura**: a questão dos estereótipos. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

GOMES, Juliana; BERTI, Orlando; ALVES, Diego. Mídia Social como ferramenta estratégica de Comunicação Organizacional: um estudo de

caso sobre o Cemitério Jardim da Ressurreição. In: **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo, 2016. Disponível em:<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1141-1.pdf>. Acesso em: out. 2016.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1997.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Luciana. Poder e Resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais. **Ciberlegenda**, n. 26, p. 99, 2012.

MUMBY, Dennis. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. pp.19 -39.

PEREIRA, Vinícius Andrade. Linguagens midiáticas, entretenimento e multissensorialidade na cultura digital. In: REGIS, Fátima. (org). **Tecnologias de comunicação e cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RENHA, João. **A propaganda brasileira depois de Washington Olivetto**. São Paulo: LeYa, 2013.

SANT'ANNA, Armando; JÚNIOR, Ismael Rocha; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 8ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SIQUEIRA FILHO, Ademir. O humor no estudo da humanização da comunicação organizacional. **Revista Comtempo**, v.3, n.1, jun. 2011/ nov. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comtempo/article/viewFile/7562/7214>. Acesso em: 25 ago. 2016.

XAVIER, Adilson. **O deus da criação**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.

Articulações que fazem emergir a prática discursiva da comunicação organizacional

Isaura Mourão[1]

Notas introdutórias

Percebe-se, desde o início do século XX, em todos os campos do conhecimento humano e social, uma crescente conscientização de que os processos comunicacionais devem ser estudados de maneira mais aprofundada. Nas décadas de 1980/90, ganham força os estudos acerca da comunicação em contextos organizacionais, especialmente com o advento das tecnologias de informação e comunicação e dos processos de globalização, que avançam com o capitalismo, e contribuem para fortalecer a influência das organizações (privadas, públicas e não governamentais) na conformação de comportamentos, valores e da sociedade enfim, que, aos poucos, vai tornando-se fundada em organizações e essas, constituídas por processos comunicativos. Essa configuração social tem demandado,

1.Doutoranda em Comunicação e Informação pela UFRGS, bolsista Capes e integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP); Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social: Interações Midiáticas da PUCMinas, Especialista em Gestão e Comunicação Empresarial pela PUC Minas; Jornalista pela UFMG. E-mail: isaura@pontofinalci.com.br.

cada vez mais, compreensão, definição e elucidação da comunicação em contextos organizacionais – ou Comunicação Organizacional[2] (CO)–, especialmente a partir deste século.

No presente artigo, apresentam-se reflexões iniciais tendo como pressuposto a compreensão da Comunicação Organizacional como um saber em formação, à luz da Arqueologia de Foucault (2012). Pensar na formação de um saber, no caso a CO, implica abarcar as condições de emergência dessa prática discursiva em determinada época, e compreender as articulações que a constituíram, a partir de diferentes dimensões (econômica, teórico-científica, política e filosófica), atravessadas por relações, e relações de poder. Exige ainda pensar sobre as noções de Comunicação e de organizações, e como essas se articulam e/ou afetam a construção dessa prática discursiva.

Tais articulações estão sendo objeto de estudo de tese de doutorado em andamento e, no presente artigo, busca-se enfatizar as noções de Comunicação e de organizações, norteadoras desse percurso reflexivo, para se chegar à noção de CO, em sentido complexo, que passa a ter relação vital com a nossa existência social. Por fim, reflete-se sobre o papel do profissional, uma vez que as práticas vão se conformando à medida em que vão se reverberando e vice-versa.

Em busca da episteme[3] da Comunicação Organizacional

Acredita-se que toda teoria se constitua por um processo constante de construção do conhecimento numa permanente trajetória entre a realidade empírica e a teoria e vice-versa, implicando no desenvolvimento

2.Em alguns casos, as expressões "Comunicação Organizacional" e "comunicação em contextos organizacionais" são usadas como sinônimas e em outros, com sentidos distintos. Nessa reflexão, serão usadas com o mesmo sentido, referindo-se à comunicação que se dá nas organizações, entre organizações, organizações e sujeitos, organizações e sociedade, tendo ou não a organização como emissora, mas relacionando-se e/ou envolvendo-se com ela.

3. Adota-se, no presente artigo,a noção mais aberta de episteme, a partir de Foucault (2012), no sentido da Arqueologia, ou seja, refere-se às relações e articulações de uma prática discursiva, no "nível da descrição arqueológica, da episteme, com base no conceito de *formação discursiva*." (CASTRO, 2009, p. 139, grifo do autor).

da produção científica pautado na busca por "conhecer e fazer explícitas as regras e as condições sociais e intelectuais que a fizeram [uma teoria] possível" (VIZER, 2011, p. 84), num determinado momento. Essa questão epistêmica, aliada à importância que as organizações têm na sociedade hodierna, posto que "as questões tecnológicas e as referentes aos processos industriais/empresariais estruturam grande parte desse uso" (BRAGA, 2011, p. 70), acionando e produzindo efeitos sociais e "criando processos interacionais de referência" (2011, p. 70), traz à tona a forte influência dos processos comunicativos no fortalecimento ou mudança de comportamentos e valores: a sociedade aciona cada vez mais as tecnologias de informação e comunicação, para movimentar seus interesses e a interação (BRAGA, 2011) com os diferentes sujeitos individuais e coletivos.

No entanto, até as décadas de 1970/80, a Comunicação foi pensada/estudada como um objeto sobre o qual se buscava falar e pesquisar em partes, ora as mensagens, a transmissão da informação, o conteúdo, os códigos, os canais, o emissor, o receptor: "se pensava em conceitos de engenharia e fatos 'objetivos' sujeitos à observação e à experimentação científica" (VIZER, 2011, p.83). Nessa lógica, estudam-se temas e não problemas comunicacionais conforme ressalta Braga (2011), reverberando a noção da comunicação como objeto e/ou instrumento, mesmo que, teoricamente essa noção tenha se mostrado cada vez mais insuficiente na sociedade hodierna e o estudo acerca desses "objetos" da Comunicação, menos crucial.

Hoje, a comunicação parece "estar na moda" e todos falam e pretendem valer-se dela (VIZER, 2011): quando algo não sai como previsto, deve-se à comunicação ou à falta dela. Para além desse senso comum, seria necessário, segundo Vizer (2011, p. 85), pensar numa "*práxis* da comunicação no seio da vida social", no desenvolvimento de uma teoria da comunicação, sedimentada sobre um paradigma que permitisse compreender a comunicação como processo complexo, diferindo-o da informação ou de sua função técnica e informacional e, acrescentamos, incorporando tal função.

Trata-se de ver "a interação social comunicacional em funcionamento, com seus objetivos, processos e tensões plurais"(BRAGA, 2011, p. 69). Em outros termos, busca-se pensar na comunicação em sentido complexo,

articulando informação, interação, diálogo e construção e desconstrução de sentidos em circulação e em disputa (BALDISSERA, 2009). Assim, pode-se dizer que o próprio campo passa por um processo de elaboração interna, ao mesmo tempo em que ocorre sua construção enquanto tal (BRAGA, 2011).

Para compreender a episteme da Comunicação, especialmente em contextos organizacionais, deve-se considerar ainda a relação orgânica entre as Ciências Sociais e a Comunicação, "na medida em que a sociedade moderna foi sendo cada vez mais plasmada nas formas da comunicação moderna" (VATTIMO, citado por LOPES; ROMANCINI, 2014, p. 133). Os autores ressaltam que as Ciências Humanas só nasceram na modernidade e

> estão condicionadas, em uma relação de determinação recíproca, pela constituição da sociedade moderna como sociedade da comunicação. As ciências humanas são ao mesmo tempo efeito e meio do posterior desenvolvimento da sociedade da comunicação generalizada (VATTIMO, citado por LOPES; ROMANCINI, 2014, p. 133).

Em função dessa contextualização e da forte presença da comunicação na conformação da sociedade hodierna, corre-se o risco de pensar que tudo é comunicação e, de outro lado, que nada seja comunicação. De fato, a comunicação pode ser compreendida como "processo que faz funcionar alguma outra atividade ou instância de interesse social-humano" (BRAGA, 2011, p. 67), mas, quando se trata de estudar esse campo específico, devem-se perceber "os diferentes objetivos e objetos do humano e do social [...]pelo ângulo prioritário da Comunicação que os organiza e que deles decorre" (BRAGA, 2011, p. 67), identificando, conforme o autor, o que há de comunicacional nesses processos humanos e sociais.

Em suas reflexões acerca da episteme da Comunicação, Braga (2011) traz à tona e rechaça a noção de interdisciplinaridade da Comunicação, enfatizada em muitos estudos desde fins do século passado até os dias de hoje. Para o autor, essa caracteriza-se como uma noção "frouxa" para os estudos da área, comumente usada para explicar o campo da Comunicação de forma vaga e pouco refletida, como se o campo "fosse

uma espécie de terreno vazio, sem outra existência senão pelo fato de que todas as disciplinas humanas e sociais tivessem alguma coisa a dizer sobre o tema". (BRAGA, 2011, p. 63). Para o autor, o campo da Comunicação deve ser compreendido como disciplina do conhecimento que possui um ângulo especial de olhar a sociedade a partir de "processos epistemicamente caracterizados por uma perspectiva comunicacional" (BRAGA, 2011, p. 66), em constante construção, ou seja:

> um espaço de estudos, reflexões e pesquisa percebidos largamente como relevantes, espaço este que, ao ser nomeado pelo termo "Comunicação" ou pela expressão "Comunicação Social", encontra forte consenso quanto ao de que se está falando – ainda que o contorno e a organização interna desse espaço estejam longe de ser consensuais. (BRAGA, 2011, p. 62).

E em lugar da "noção frouxa" de interdisciplinaridade, está, segundo o autor, a noção de interface que "corresponde a um verdadeiro e efetivo trabalho de interdisciplinaridade – desde que se leve a sério a busca dos enfoques comunicacionais" (BRAGA, 2011, p. 64), gerando um trabalho construtivo no campo da Comunicação, no qual fica claro o que há de comunicacional na interface desse com outros campos das Ciências Humanas e Sociais. Nesse viés, uma das noções possíveis para o objeto da Comunicação, postuladas por Braga (2011, p. 65) e assumida nessa reflexão, é

> [...] a proposta de que o objeto da Comunicação é toda e qualquer "conversação" [ou interação][4] do espaço social. Ou melhor: o que há de propriamente "conversacional" [ou interacional] e de troca (simbólica e de práticas interativas) nas diversas instâncias e situações da vida social.

Seguindo essa lógica de pensamento[5], começa-se a falar, a partir do

4. Braga (2011) diz preferir as expressões interação ou interacional, uma vez que essas abrangem a comunicação para além das conversações em situações presenciais, conforme compreende o processo comunicativo.

5. Entre o final do século passado e o início desse, estudiosos brasileiros passam a aprofundar suas reflexões epistemológicas acerca da Comunicação, estando dentre

final dos anos de 1990, em uma epistemologia da Comunicação (LOPES; ROMANCINI, 2014). Deve-se ressaltar a importância desse movimento para o campo, dado que a epistemologia "busca se caracterizar como conhecimento do conhecimento científico" (LOPES; ROMANCINI, 2014, p. 128). Lopes e Romancini, fundamentados em Bourdieu, compreendem que a epistemologia envolve critérios de validação do conhecimento produzido no campo, tanto interno (referindo-se à prática da pesquisa) como externamente (no contexto da produção da ciência), promovendo reflexões relacionadas às práticas científicas e sendo também afetado por essas, com ênfase na perspectiva do relacionismo, ou seja, a relação entre o sujeito investigador, compreendido no coletivo, e o objeto investigado.

> Uma maneira de esclarecer essa contribuição de Bourdieu para a epistemologia da ciência social e, portanto, da comunicação, é conceber os requisitos do conhecimento compreendendo três relações interconectadas, porém analiticamente distinguíveis: a relação social entre o sujeito (coletivo) e o conhecimento (campo*); a relação epistêmica entre o conhecimento (campo) e o objeto (estudo)*; e a relação objetivada entre o sujeito (coletivo) e o objeto (estudo). (LOPES; ROMANCINI, 2014, p. 128, grifo nosso).

Opta-se, no presente artigo, por centrar a reflexão na relação epistêmica entre o campo da Comunicação e os estudos acerca da Comunicação Organizacional, assumindo ainda a relação objetivada entre o sujeito coletivo (no caso a pesquisa em curso e o conhecimento teórico acumulado pela área, especialmente nas duas últimas décadas) e o objeto; ou seja, a pesquisa e a Comunicação Organizacional, visando à "inclusão de uma teoria da prática intelectual como componente integral e condição necessária para uma teoria crítica do conhecimento" (LOPES; ROMANCINI, 2014, p. 130).

Nesse viés, pode-se inferir que refletir acerca da Comunicação em contextos organizacionais implica pensar as relações e interações entre sujeito e sujeito, sujeito e organização, organização e organização; nas re-

---

eles, além de José Luiz Braga, referenciado nessa reflexão, Muniz Sodré, Lucrécia Ferrara, Norval Baitello Júnior, Antônio Fausto Neto, Lúcia Santaella, Francisco Rüdiger, Vera França, Luiz C. Martino, Ciro Marcondes Filho, Juremir Machado da Silva, entre outros. (LOPES, ROMANCINI, 2014).

lações da vida em sociedade enfim, a partir dos processos comunicativos (MOURÃO, 2014). Assim, conforme Pinto (2008, p. 81), estuda-se a comunicação em um contexto específico, o das organizações, "onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização". Trata-se de "considerar esse lugar organizacional como uma empiria definida, de onde seria possível extrair ilações que contribuam para a conformação de uma teoria geral da comunicação" (PINTO, 2008, p. 81), corroborando com a noção do objeto da Comunicação, proposta por Braga (2011).

Adentrando para os estudos da Comunicação Organizacional, especialmente a partir desse século, pode-se dizer que esses têm seguido um viés fundamentado na complexidade dos processos comunicativos, já reconhecidos, socializados e referenciados no campo, para além da noção simplificadora e instrumentalda comunicação[6] em contextos organizacionais. Dentre os autores que os desenvolvem, recorre-se a Baldissera e Sólio (2004) que começam, naquela época, a tratar da complexidade da comunicação em contextos organizacionais e da dificuldade – ou impossibilidade – de simplificação desse processo, posto que as organizações estão em contato com o mundo exterior, afetando e sendo afetadas pelo ambiente no qual se encontram, trazendo os postulados do paradigma da complexidade de Edgar Morin para os estudos da Comunicação Organizacional.

Mas, se se trata de estudar a Comunicação em determinado contexto, o das organizações, exige-se pensar na conformação dessas e sob a perspectiva da Administração. É fato que as teorias da Administração já percebem as organizações, especialmente a partir da segunda metade do século passado, como sistemas abertos e, por isso, atentam-se para a interdependência entre essas e o ambiente. Com esse viés, considera-se que as relações são dialógicas e, em função disso, as organizações precisam "ter fronteiras permeáveis, membranas flexíveis (interna e externamente) que permitam o fluxo permanente de troca com o meio,

6. Essa noção vincula-se ao paradigma clássico-informacional da Comunicação, que tem sua origem em estudos matemáticos, desenvolvidos por Shannon e Weaver, no início do século XX, que concebem o processo comunicativo a partir da noção de transmissão de mensagens, numa relação biunívoca emissor/receptor.

sob pena de entrarem num processo entrópico ambos – ele, meio, e ela, organização" (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 3).

Seguindo essa lógica, pode-se compreender a comunicação em contextos organizacionais como um processo com "fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer" (BALDISSERA, 2008, p. 32), em consonância com a noção de comunicação (ou do objeto da Comunicação) como troca simbólica e de práticas interativas nas diferentes instâncias da vida social (BRAGA, 2011). Nesse sentido, o processo comunicativo, também em contextos organizacionais, se dá na escuta, atravessado por circuitos sociais (BRAGA, 2012) que impactam na construção de sentidos, e ocorrem, de fato, a partir do acontecer e dos feixes de circuitos em circulação, em constante disputa em relação à construção e reconstrução de sentidos, compreensão e não compreensão.

Percebe-se, no entanto, que as organizações seguem fundamentando-se na ideia de "controle" e linearidade dos processos organizacionais conforme apontavam Baldissera e Sólio em 2004. É fato que, hoje, as organizações estão menos hierarquizadas do que dez anos atrás. Mas processos e ferramentas administrativas mantêm como objetivo o controle, com foco em redução de custos e no aumento da produtividade (CARRIERI, 2015), lógica que também parece acionada pelos profissionais de comunicação em contextos organizacionais (MOURÃO, 2014). Nesse sentido, há consonância entre o paradigma da racionalidade instrumental, que orienta o processo de gestão nas organizações; e o paradigma clássico-informacional, a partir do qual a Comunicação centra-se na transmissão da informação, com emissor (no caso, a organização) e receptor desempenhando papeis definidos e – deseja-se – fixos.

Autores da Comunicação fundamentados pela complexidade, recorrendo a Oliveira e Paula (2007), postulam que pensar a Comunicação em contextos organizacionais a partir de uma comunicação instrumental, fundada no paradigma clássico-informacional, caracterizado pela bipolarização emissor/receptor, que ainda subsidia muitos estudos na área, é insuficiente "para dar conta da complexidade com a qual as organizações se deparam no processo de interação" (OLIVEIRA; PAULA,2007, p. 23), tanto interna como externamente. Além disso, adotando a comunicação em sentido complexo, tanto a organização como os diferentes públicos

são compreendidos como atores sociais, ou interlocutores, em processos constantes de interação e disputa de sentidos. Assim, altera-se radicalmente a lógica da comunicação como objeto e instrumento de controle, implicando no conformismo[7] do fazer comunicação– sem se considerar a comunicação em sentido complexo –, para a ênfase no processo comunicativo concretizado por meio da interação e tendo a falibilidade como uma de suas poucas certezas.

Com esse raciocínio, a ênfase no objeto da Comunicação, antes no estudo das mensagens, da transmissão de informação, dos códigos, do emissor, do receptor e dos canais, desloca-se para os processos de interação e para a troca simbólica em diferentes contextos, dentre eles o organizacional. Pode-se considerar esse um enquadramento epistêmico para os estudos da Comunicação Organizacional, norteado pelo 1) desenvolvimento das Ciências Sociais, incluindo o encadeamento teórico da Comunicação, a partir do século XX; 2) pela percepção da realidade da sociedade hodierna conformada como sociedade da informação e da comunicação; e 3) pela complexidade e interface da Comunicação com outras áreas do conhecimento. Acrescente-se ainda, para se pensar na episteme da Comunicação Organizacional, a necessidade de se compreender as

> organizações como atores políticos e de seus atores como agentes autônomos e responsivos; a configuração de uma perspectiva teórico-metodológica que enfatiza a necessidade de pensarmos as práticas dialógicas e de produção de sentido nos contextos organizacionais como dinâmicas comunicacionais que requerem outra forma de solucionar conflitos e dilemas ético-morais ligados ao trabalho e suas lógicas; e, por fim, a grande contribuição que autores brasileiros vêm trazendo para a consolidação das bases epistemológicas de nosso campo de estudos. (MARQUES, OLIVEIRA, 2015, p. 2-3).

7. A ideia de conformismo faz alusão ao *habitus* do trabalho realizado pelos profissionais de comunicação em organizações, tendo como orientação a noção – linear e redutora – de comunicação a partir do paradigma clássico-informacional que, pode-se inferir, desenvolve-se em consonância com o paradigma da racionalidade instrumental, que orienta a gestão e a forma de compreender as organizações.

Comunicação Organizacional: divisão abissal entre teoria e prática

Na busca por compreender a episteme da Comunicação, especialmente em contextos organizacionais, empreendida nessa reflexão até o momento, chega-se à compreensão da Comunicação como processo interacional, com ênfase no diálogo, assumindo também a função informacional, mas que se dá no acontecer e, portanto, sujeito à falibilidade. Em contraparte, interroga-se a noção de comunicação como instrumento/ferramenta, orientada pelo paradigma clássico-informacional e por concepções que a vinculam – e muitas vezes a reduzem – ao fazer comunicação no contexto das organizações –, hegemônicas pelo menos até o final do século XX. Pode-se dizer que a hegemonia desse paradigma tem raízes profundas e está também relacionada ao paradigma da racionalidade instrumental, instituído desde a Revolução Industrial e tendo como marco a cisão entre gestão e operação (URIBE, 2007), que orienta o organizar das organizações. Nesse sentido, o caminho entre o então e o hoje parece ter sido linear e princípio regulador de um modelo social, constituindo a gramática e o senso comum da Comunicação Organizacional. São noções que parecem trazer à tona uma divisão entre teoria e prática que se apresenta abissal.

Conforme mencionado anteriormente, a Administração já compreende as organizações como sistemas abertos. Por outro lado, essas, mesmo configurando-se como sistemas abertos, parecem incapazes "de tolerar processos dialéticos/dialógicos, que implicam na multiplicidade deposições" (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p.5) e, acrescentamos, também incapazes de tolerar um processo de comunicação pautado pelo diálogo, considerando as partes – seja a organização ou os diferentes públicos – como interlocutores e atores sociaiscomunicantes, que tanto emitem como recebem informações produzindo, desconstruindo e construindo sentidos constantemente.

Recorrendo a Uribe (2007), acredita-se que essa incapacidade de tolerar o dialogismo no contexto das organizações seja decorrente de uma cultura organizacional impregnada sob os preceitos do paradigma da racionalidade instrumental, que parece "cosificar" o homem no trabalho, primeiro como ferramenta da grande engrenagem e, mais recentemente,

como recurso – ou talento – humano, mas ainda "cosificado" – pois que meio para o alcance dos resultados. Nesse sentido,

> Quanto menos o trabalhador soubesse sobre sua empresa, menor risco o empregador estaria correndo e, sejamos honestos, esse tipo de comportamento não está muito distante do nosso cotidiano. Assim, uma sociedade cujo pêndulo fundamental são sistemas de informação, aflora um descompasso perigoso entre teoria e prática quando se fala em processos de comunicação. (BALDISSERA; SÓLIO, 2003, p.171).

Pode-se dizer ainda, a partir de Baldissera e Sólio (2010, p. 173) que estamos num "período vácuo" se observado o estado da arte da Administração e as noções de organizações: "Sabe-se como as empresas foram, aposta-se na sua arquitetura futura, mas o presente, na verdade não existe. A teoria aponta numa direção, estimulante, mas a práticase recusa a focá-la" (BALDISSERA; SÓLIO, 2010, p. 173).

Posto isso, compreende-se que estudar a comunicação em contextos organizacionais implica também observar o processo comunicativo sob as regras e a lógica de pensamento adotadas nesses contextos. Nesse sentido, pode-se dizer que a Comunicação Organizacional vem sendo conformada como instrumento de controle, especialmente a partir da segunda metade do século passado, quando chegam ao Brasil as noções de estratégia e de planejamento estratégico nas organizações. Segundo tal perspectiva, o sujeito – especialmente o empregado – segue reduzido a um recurso da organização, que precisa de informação, mas apenas para atender à demanda por produtividade e/ou engajamento, reforçando a aderência da comunicação ao paradigma da racionalidade instrumental que, apesar de diferentes metáforas pelas quais passou, desde seu nascimento, na Revolução Industrial, não sofreu mudança paradigmática (URIBE, 2007), mantendo a cisão gestão/operação e "coisificando" o sujeito – seja ele empregado ou integrante da comunidade, da mídia... mas sempre "público de interesse", também "coisificado", na relação com a organização.

No entanto, hoje acredita-se que, nas relações entre os diferentes atores sociais, especialmente no processo comunicativo, "não há espaço para um comportamento massificador, não dialético, e distante da ordem

da complexidade" (BALDISSERA; SÓLIO, 2010, p. 167). Porém, admite-se, nessa reflexão, que em função das articulações que fazem emergir a prática discursiva da CO, o conceito de interação/diálogo parece ter tido menos êxito que o de informação/ferramenta. Esse tem sido reverberado pela *práxis* (VIZER, 2011), compreendida como a forma como os profissionais conformam suas ações, tendo, portanto, protagonismo na atualização da Comunicação Organizacional.

No entanto, não se pode ser ingênuo: "comunicar-se sempre vai implicar a tentativa de cooptação, de rendimento" (BALDISSERA; SÓLIO, 2010, p. 171), seja da organização, seja do empregado, da comunidade, da mídia ou de qualquer outro público sujeito, individual e/ou coletivo. Mas quando se fala em diálogo, a prática requer escuta e, com isso, traz a noção de que a comunicação pode ser falha, pois que não é linear e ocorre na interação, lógica que parece inadmissível quando se pensa na comunicação como instrumento/ferramenta de controle.

Mas e o profissional nesse lugar?

Pelo que se colocou até o momento, pode-se pensar na Comunicação Organizacional como um fragmento da realidade social no qual observamos a "sua relação [da comunicação em contextos organizacionais, no caso] com (incidência sobre e/ou consequência para) as interações sociais, o que permite examinar o fragmento sem destacá-lo das relações que entretém – sem dualismo". (BRAGA, 2011, p.69). Além disso, deve-se ressaltar que esse fragmento não existe por si só, está contido em uma realidade social, e é materializado, colocado em prática e reverberado pelos profissionais de comunicação, presentes nos quadros das organizações ou contratados por elas como consultores e/ou prestadores de serviços.

Esses sujeitos, profissionais, que são também sujeitos constitutivos das organizações e da realidade social, trazem consigo uma carga conceitual, apreendida, vivenciada e experienciada do que seja a Comunicação e, mais especificamente, a comunicação em contextos organizacionais. Além disso, sua atuação como comunicador nesse contexto é delineada historicamente pela prática: o profissional assume

um papel instituído na comunicação autorizada[8] das organizações, percebendo essa, na maioria das vezes como a única dimensão da Comunicação Organizacional – sem considerar as dimensões da "organização comunicante" e da "organização falada", nas quais não se tem controle do que se produz, mas que também se constituem Comunicação Organizacional (BALDISSERA, 2009).

Assim, mesmo assumindo um papel de emissor – quase que fixo, na maioria das vezes –ele interfere e influencia o comportamento dos demais sujeitos sociais, sem, na mesma proporção, escutar ou dialogar com esses diferentes sujeitos. Seu papel ganha ainda mais peso considerando-se que os discursos organizacionais – antes de interesse privado e cada vez mais de interesse público, conforme já mencionado – têm força para instituir como verdade as visões de mundo adotadas pelas organizações, criando, reverberando e reforçando pensamentos e comportamentos. Nesse sentido, o profissional assume papel fundamental no processo de comunicação, indo além de um sujeito que reproduz o discurso organizacional, mas contribui – de alguma forma e a partir de seu trabalho – para a conformação social.

Sendo assim, o processo de comunicação em contextos organizacionais, desenvolvido a partir de um modelo linear, parece não comportar o que se poderia colocar como a episteme da Comunicação Organizacional, a partir da reflexão aqui proposta. Também na prática, talvez essa noção já não seja mais suficiente, mas parece conformada com o fazer, o que pode ser percebido a partir de pesquisa realizada para constituir o *corpus* de dissertação de mestrado[9], defendida em 2014. Ela evidencia

---

8. A noção de comunicação autorizada funda-se nas três dimensões da Comunicação Organizacional, postuladas por Baldissera (2009), a saber: a "organização comunicada", que constitui a fala ou a comunicação autorizada e controlada pela organização; a "organização comunicante", que contempla a fala autorizada e os demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelece relação direta com a organização; e a "organização falada", que abarca aqueles processos de comunicação que não se dão na relação com a organização, mas referem-se a ela. Ressalte-se que essas três dimensões não são estanques ou delimitadas, mas sim interdependentes e, por vezes, imbricadas.

9. A dissertação "Comunicação Organizacional, teoria e *práxis*: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações" foi defendida pela autora do

a compreensão dos profissionais não acerca da complexidade da CO e de sua episteme, mas sim a partir de noções redutoras do que seja a comunicação em contextos organizacionais, acionando a ideia de objetos da comunicação compreendidos em partes e da relação biunívoca emissor/receptor, em detrimento da noção de comunicação como fragmento social, percebida nos processos interativos. Isso leva a pensar que talvez possamos, a partir de uma percepção do comunicar como algo geral que se manifesta em contextos específicos, ser capazes de produzir um pensamento sobre a comunicação no contexto das organizações que não seja serviçal, como tem sido até hoje, mas que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, *o homo comunicans*" (PINTO, 2008, p. 88).

Nesse sentido, acredita-se que compreender os diferentes sujeitos como comunicantes em processos interacionais constantes, propensos a falhas, não os reduzindo a receptores de informações numa relação biunívoca emissor/receptor, pode levar a uma outra conformação da prática discursiva da Comunicação Organizacional e dos processos comunicativos em contextos organizacionais.

Conforme já mencionado, essas reflexões apresentam-se como iniciais e fazem parte de pesquisa de doutorado em curso. No entanto, o papel dos profissionais de CO, pelo que se pesquisou até o momento, constitui elemento importante no estudo dessa prática discursiva e deve ser ainda aprofundado. Inicialmente, acredita-se que esse esteja para além da dimensão da "organização comunicada", com potencial para contribuir com o desenvolvimento de um processo comunicativo transformador – interna e externamente – considerando-se a possibilidade da escuta, do diálogo e da interação. Isso, acredita-se, implicaria considerar a CO para além do fazer comunicação nas organizações, desde a formação inicial desse profissional.

---

presente artigo, em 2014, na PUC-Minas, em Belo Horizonte, Minas Gerais, e a pesquisa de campo foi realizada entre setembro e novembro de 2013. Foram ouvidos dez profissionais (quatro formados em Jornalismo, quatro em Relações Públicas e dois em Publicidade) que atuam como gerentes, gestores, coordenadores ou analistas, em quatro organizações de naturezas distintas – iniciativa privada, capital misto, filantrópica e do poder público –, com sede em Belo Horizonte, em Minas Gerais.

Considerações nesse momento

Percebe-se que as organizações, mesmo as de caráter eminentemente privado – vistas assim, décadas atrás –, têm se tornado cada vez mais públicas no sentido de conformarem valores e comportamentos sociais, com forte influência de suas práticas comunicativas. Com o desenvolvimento capitalista e suas diferentes metamorfoses, a Comunicação Organizacional passou a ocupar mais espaço, tornando-se estratégica, mas numa perspectiva linear, da "organização comunicada" (BALDISSERA, 2009), autorizada e "controlada" pela organização. No entanto, a Comunicação, inclusive em contextos organizacionais, tem se mostrado cada vez mais complexa, de difícil – ou impossível controle – considerando-se sua falibilidade pois que ocorre no acontecer.

Importa, nesse sentido, além de abarcar as articulações que fizeram emergir a prática da Comunicação Organizacional na sociedade hodierna, compreender oportunidades e limitações dos profissionais no desenvolvimento dessa prática discursiva, já que sua atualização pode contribuir tanto para práticas revolucionárias como para legitimar e/ou perpetuar relações de poder. Nesse sentido, acredita-se que as reflexões aqui desenvolvidas possam contribuir para levantar novas questões que levem à compreensão da episteme e da prática discursiva da Comunicação Organizacional.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipurs, 2008.146 p.

BALDISSERA, R.. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom** (USP), v. 10-11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O complexus comunicação-cultura-administração. Trabalho apresentado durante o **XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca.Caminhos da administração e os processos comunicacionais nas organizações. **Conexão**, Caxias do Sul, v. 2, n.4, p. 163-176, 2003.

BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da Comunicação. In:**Verso e Reverso**, vol. XXV, n. 58:Unisinos, janeiro-abril 2011. p. 62-77.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: JANOTTI, Jéder Jr.; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). **Mediação & Midiatização**. Salvador: Edufba; Brasília: Compós, 2012. 327 p.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009. 478 p.

CARRIERI, A.de Pádua. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. In: **Revista de Administração de Empresas**. FGV-EAESP. São Paulo, V. 55, n. 2, mar-abr 2015.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012. 254 p.

LOPES, Maria ImmacolataVassallo de; ROMANCINI, Richard. Epistemologia da Comunicação. In: CITELLI, Adilson... [et al.](Orgs.). **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014, p. 127-137.

MARQUES, Ângela Salgueiro de; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidadesTrabalho apresentado durante o**XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, **Intercom**. Rio de Janeiro, 2015.

MOURÃO, Isaura G. Comunicação organizacional, teoria e práxis: um estudo sobre o discursoda comunicação no contexto das organizações. **Dissertação**, PUC Minas, Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. 80 p.

PINTO, Júlio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.)**. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. 208 p.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: uma concepción amplia para uma acciónefectiva**. Medellín. Comunicación, 2007.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade**. Porto Alegre: Sulina, 2011. 286 p.

— PARTE 4 —

COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Reflexões sobre os processos de comunicação pública perpetrados na implementação de políticas públicas de enfrentamento à exploração sexual infantojuvenil no Vale do Jequitinhonha

Laura Nayara Pimenta[1]

Introdução

Mesmo sendo fundamental para o sucesso da ação política, a fase de implementação das políticas públicas é pouco estudada pela área da comunicação. Entendida como "ações de indivíduos públicos e privados (ou grupos) que são direcionadas para a consecução de objetivos definidos anteriormente no processo decisório acerca das políticas" (VAN METER; VAN HORN, 1975, p. 445), a implementação é dotada de interações peculiares entre os agentes que a efetuam, os cidadãos que serão beneficiados/atingidos pela política pública e a sociedade civil em geral.

Para Lipsky (1980), esses agentes implementadores, denominados por ele de "*street-level bureaucrats*" (burocratas de nível de rua), estão situados em uma circunstância peculiar de controvérsia política, uma vez que sofrem pressão institucional para aumentarem a efetividade e a responsividade de suas ações, por um lado; e por outro, sofrem pressões

1. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação pela UFMG. E-mail: lanapi05@gmail.com.

face a face por parte dos cidadãos para que o governo aumente a eficiência e eficácia interventiva de suas políticas públicas. Para lidar com essas pressões, a atuação dos burocratas é marcada por um relativo poder discricionário que, exercido sempre em cenários de interação com o público, abre espaço para que suas ações possam ser rebatidas e discutidas pelos cidadãos, que veem no papel individual deste burocrata uma possibilidade para fazerem as regras um pouco mais flexíveis (LIPSKY, 1980). Ademais, esses agentes, em alguns casos, também estão inseridos em contextos nos quais necessitam realizar a sensibilização da sociedade para a compreensão e efetivação da política pública pela qual são responsáveis, ou seja, deles é requerida uma atuação em termos de comunicação pública.

Essa necessidade de mobilizar públicos mais amplos complexifica a atuação dos agentes implementadores, uma vez que estes terão que interagir com diferentes perspectivas sobre uma mesma política, variando de uma dimensão mais privada, vivenciada no cotidiano da implementação, até uma esfera mais ampla, de sensibilização da sociedade civil. Para compreendermos esta complexidade de interações, trouxemos à luz as políticas públicas de enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes (ESCA) implementadas no Brasil, especialmente no Vale do Jequitinhonha. Mesmo que o país tenha sido o primeiro a proclamar um marco legal para a proteção das crianças e dos adolescentes – Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 13 de julho 1990 – a resistência em reconhecer a criança como um sujeito de direitos acaba perpetuando a ocorrência de violações como a ESCA. Tal exploração constitui-se como um fenômeno complexo, que não pode ser visto em separado das redes de prostituição, de pornografia, de tráfico de drogas e de pessoas, de turismo sexual e que ocorre em vários contextos diferentes: em grandes centros urbanos, em beiras de rodovias, próximo a grandes obras de infraestrutura, entre outros.

Diante desse cenário, várias categorias de agentes implementadores estão envolvidas com o enfrentamento à ESCA: conselheiros tutelares, assistentes sociais, psicólogos, médicos pediatras, professores, juízes, delegados, policiais, o que denota a necessária interdisciplinaridade na abordagem da questão. Além dessa gama de agentes, também há forte

atuação institucional: de organizações não governamentais, de associações comunitárias e de grupos de apoio e proteção à criança e ao adolescente – que são os principais interlocutores e representantes das vítimas perante o Estado – bem como responsáveis pela ação preventiva da sociedade civil em geral. Também não podemos desconsiderar que alguns dos profissionais citados acima têm relação direta com as crianças e os adolescentes, o que torna a interação ainda mais complexa.

Isto posto, o presente artigo pretende desenvolver uma reflexão inicial sobre como as interações comunicativas perpetradas pelos agentes implementadores da política de enfrentamento à ESCA mobilizam setores mais amplos da sociedade em prol dela, conformando uma rede de comunicação pública.

Apontamentos sobre a exploração sexual de crianças e adolescentes no Brasil e no Vale do Jequitinhonha

O reconhecimento das crianças e adolescentes como sujeitos de direitos inalienáveis começou a ganhar força a partir dos anos 1980. Desde então, sucederam-se marcos importantes que ajudaram a consolidar princípios e a mobilizar governos e vários atores sociais para promoção da proteção integral desses sujeitos em desenvolvimento. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 incorporou, em seu artigo 227, a Doutrina Jurídica da Proteção Integral à Infância que vinha sendo debatida no seio das Nações Unidas. A partir dela, pela primeira vez na história do país, a criança é tratada como prioridade absoluta.

Essa doutrina jurídica gerou, em nível internacional, a Convenção sobre os Direitos da Criança, concluída em 1989 e ratificada pelo Brasil em 1990. Esta Convenção consolidou universalmente a concepção da criança e do adolescente como sujeitos de direitos, havendo sido aprovada pela quase totalidade dos países, computando o maior número de adesões a um acordo internacional já existente. Apenas dois países não ratificaram essa Convenção: a Somália e os Estados Unidos da América.

Nessa conjuntura, proteger nossas crianças e adolescentes e garantir que eles tenham um desenvolvimento pleno e saudável é dever de todos – sociedade civil, setor privado e Estado. Contudo, nossas crianças vêm

sofrendo constantes violações de direitos, sendo a exploração sexual uma das mais graves dessas transgressões, que pressupõe o abuso do poder onde crianças e adolescentes são usados para gratificação sexual de adultos, sendo induzidos ou forçados a práticas sexuais. Esse tipo de violência interfere diretamente no desenvolvimento da sexualidade saudável e nas dimensões psicossociais da criança e do adolescente, causando danos, muitas vezes irreparáveis, tanto ao indivíduo quanto à sociedade.

Conforme o Centro de Referência, Estudos e Ações sobre Crianças e Adolescentes (CECRIA), a exploração sexual se define como uma violência contra crianças e adolescentes, que se contextualiza em função da cultura (do uso do corpo), do padrão ético e legal, do trabalho e do mercado. Operacionalmente, a exploração sexual implica o envolvimento de crianças e adolescentes em práticas sexuais, através do comércio de seus corpos, por meios coercitivos ou persuasivos, o que configura uma transgressão legal e uma violação de direitos e liberdades individuais da população infanto-juvenil. Não obstante, esse tipo de exploração causa danos biopsicossociais aos explorados, uma vez que estes são sujeitos em processo de desenvolvimento (CECRIA, 2000).

Alguns consensos importantes podem ser apontados sobre a exploração sexual de crianças e adolescentes (ESCA), tais como o fato de ser uma violação de direitos humanos, tal como reconhecido em protocolos internacionais por diversos países, incluindo o Brasil; vai contra normas constitucionais brasileiras, em relação aos princípios de defesa da vida e do bem-estar dos cidadãos e cidadãs; é um delito, tipificado no Estatuto da Criança e do Adolescente e no Código Penal Brasileiro; é uma forma de violência sexual, pelo que envolve de imposição às crianças e adolescentes de práticas de caráter sexual; é uma violência de gênero, na perspectiva de que mulheres e meninas são estatisticamente as suas maiores vítimas e, por fim, é um problema de saúde pública, dadas as suas graves consequências para a integridade física, mental e emocional das vítimas e exposição a doenças sexualmente transmissíveis (ANDI, 2007). Todos esses aspectos, além da dificuldade de mudar a cultura menorista de alguns setores da sociedade brasileira, dão bem a enorme dimensão do problema, que deve ser considerado em múltiplos enfoques

simultâneos, tanto para sua compreensão quanto para seu enfrentamento no cotidiano.

Ainda que a Constituição Federal de 1988 tenha sido um marco para a promoção dos direitos humanos de crianças e adolescentes, substituindo a visão higienista e correcional da "criança-objeto", da "criança menor", pela visão da criança como sujeito de direitos e em desenvolvimento, temos um longo caminho a percorrer para que esses direitos sejam de fato respeitados. O Brasil foi o primeiro país a promulgar um marco legal – Estatuto da Criança e do Adolescente, 1990 – para a garantia dos direitos das crianças, mas a aprovação de uma política pública de enfrentamento à violência sexual só ocorreu em 2000, com a instituição do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes.

A partir da instituição desse Plano Nacional, o país vivencia uma série de avanços importantes na área do reconhecimento e enfrentamento da violência sexual contra crianças e adolescentes. O Plano tornou-se referência e ofereceu uma síntese metodológica para a estruturação de políticas, programas e serviços para o enfrentamento à violência sexual, a partir de seis eixos estratégicos: análise da situação; mobilização e articulação; defesa e responsabilização; atendimento; prevenção e protagonismo infantojuvenil (CONANDA, 2013). Esses eixos estratégicos envolvem profissionais com diferentes formações, como psicólogos, médicos, advogados, assistentes sociais e professores, que atuam tanto nos bastidores da política pública (Conselhos nacional, estaduais e municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, etc.) como na linha de frente de sua implementação (Centros de Referência em Assistência Social – CRAS; Conselhos Tutelares; Centros de Referência Especializados em Assistência Social – CREAS[2]; Ministério Público; Polícia Rodoviária Federal; etc). As experiências recentes têm demonstrado a necessidade de integração entre esses eixos – o que nem sempre ocorre, uma vez que

2. Os CRAS e CREAS são unidades estatais que objetivam promover a proteção social básica e especializada. O CRAS busca prevenir a ocorrência de situações de risco, antes que estas aconteçam. Já o CREAS trabalha com pessoas em que o risco já se instalou, tendo seus direitos violados, sendo vítimas de violência física, psíquica e sexual, negligência, abandono, ameaças, maus tratos e discriminações sociais.

o enfoque na prevenção não pode estar dissociado das ações de defesa e responsabilização que visem reprimir a prática e nem das formas de atenção às vítimas e suas famílias.

Não obstante, é importante ressaltar que o problema da geração das condições de prevenção depende inexoravelmente de um sentido mais amplo de enfrentamento, da coletivização da causa e da geração de corresponsabilidade em sujeitos que não estão diretamente envolvidos com o problema. Nesse sentido, a prevenção é um desafio ainda maior que o atendimento às vítimas, já que este último pode estar restrito aos diretamente afetados. Desse modo, o enfrentamento e a prevenção à situação, no nível social, devem extrapolar as circunstâncias do mero atendimento e amparo às vítimas e da repressão aos infratores. É preciso ocorrer uma mudança de condutas (e de valores) nas diversas esferas da sociedade para que o enfrentamento seja efetivo.

Mesmo com a instituição do Plano Nacional e com o envolvimento de diversos setores do Estado, o Disque-Denúncia Nacional da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República registrou em 2014 mais de 91 mil denúncias de violações de direitos de crianças e adolescentes. Esse número, por si mesmo muito significativo, não representa, entretanto, o real tamanho do problema, mas dá uma ideia de como ele está fortemente inserido na sociedade, bem como fornece um perfil genérico do fenômeno. Dos 13 tipos de violações registradas pelo Disque-Denúncia, a violência sexual ocupa o 4.º lugar: 1.º Negligência (74%); 2.º Violência psicológica (49%); 3.º Violência física (43%); 4.º Violência Sexual (25%) (CHILDHOOD, 2015). Vale ressaltar que o Disque-Denúncia considera violência sexual tanto a exploração sexual comercial quanto o abuso sexual de crianças e adolescentes, tal como é definido pelo Plano Nacional de Enfrentamento, o que dificulta a obtenção de dados por este meio que se referem apenas à exploração. Na realidade, poucas são as estatísticas que consideram somente a exploração sexual infantojuvenil.

Outros dados apurados através do Disque-Denúncia referentes à violência sexual, em geral, dão conta que 47% das vítimas são do sexo feminino, 60% são da raça negra e a faixa etária mais frequente é de 8 a 14 anos. Além disso, 65% dos suspeitos da violência fazem parte do

grupo familiar, sendo que apenas 10% das vítimas não conhece o suspeito (CHILDHOOD, 2014). No entanto, estes dados não permitem extrair uma tipificação mais voltada para a exploração sexual em si. O mapeamento realizado desde 2003 pela Polícia Rodoviária Federal é o que mais oferece dados mais específicos sobre a questão. Assim mesmo não contabiliza uma estatística acerca da vitimização, mas os principais pontos de vulnerabilidade ao longo das rodovias, onde esse tipo de prática acontece, ou seja, abrange apenas uma parte do problema.

No mapeamento de 2013-2014 foram identificados 1.969 pontos em rodovias federais de todo o Brasil e, deste total, 29% são considerados críticos. As rodovias com mais pontos mapeados são a BR-230 (Rodovia Transamazônica), a BR-116 (corta longitudinalmente o país, indo do Ceará ao Rio Grande do Sul) e a BR-101 (percorre praticamente toda a extensão do litoral brasileiro). A BR-116, por atravessar o estado de Minas Gerais, possui especial interesse em relação ao problema no Vale do Jequitinhonha, já que corta sete municípios da região.

Na região do Vale, a pobreza e numerosos problemas sociais – violências, tráfico e uso de drogas, doenças sexualmente transmissíveis – acabam por serem fatores relacionados à exploração que não podem ser negligenciados, pois geram um ambiente de vulnerabilidade. Sendo o Vale cortado por importantes ligações rodoviárias, como a BR-116, a Rio-Bahia, sua situação torna-se ainda mais delicada, pelas características e pela importância dessa estrada. Informações apuradas pela Comissão Parlamentar Mista de Inquérito sobre a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, realizada em 2003 pelo Congresso Nacional, indicam que a rota da exploração sexual infanto-juvenil no Vale do Jequitinhonha vai desde o município de Padre Paraíso, distante cerca de 100 quilômetros de Itaobim, até Divisa Alegre, perfazendo aproximadamente 280 quilômetros (CONGRESSO NACIONAL, 2004).

As margens das rodovias, chamadas de "pistas" pela população local, são o principal símbolo da violência inscrita no problema em foco. A pista, mais que um território físico e espacial, constitui uma categoria de pensamento da cultura local, pois tem vínculos profundos com o processo de exploração sexual infantojuvenil na região. Ela condensa um conjunto de representações sobre a exploração com dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais e identitárias.

Cortadas pela Rio-Bahia, as cidades de Divisa Alegre, Cachoeira do Pajeú, Pedra Azul, Medina, Itaobim, Ponto dos Volantes e Padre Paraíso tanto têm uma economia intimamente relacionada à rodovia como também padecem dos males da "pista". Nessas cidades, há a necessidade de profissionais que sensibilizem para a causa não apenas a comunidade, mas também a população flutuante (viajantes e caminhoneiros que por ali transitam), que façam o atendimento psicológico e médico das vítimas, que fiscalizem os pontos vulneráveis e que tomem as providências legais cabíveis. As ONG's e as entidades de proteção têm fundamental importância nesse processo, não apenas numa atuação junto ao poder público, mas também para gerar uma necessária mobilização da sociedade civil em relação ao problema e influenciar na formulação e na execução das políticas públicas sobre o tema.

No Vale, organizações como a Visão Mundial Brasil, Kindernorthilfe Brasil, Childfund Brasil, Childhood Brasil, Associação Papa João XXIII no Brasil, Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente do Vale do Jequitinhonha (CEDEDICA-Vale), entre outras, apoiam diversos projetos de enfrentamento, atuando em parceria com o poder público na interlocução com as vítimas, seus familiares e sua vizinhança, fomentando o fortalecimento da rede de enfrentamento e buscando influenciar as decisões políticas em prol da promoção dos direitos das crianças e adolescentes da região.

Avaliando todos esses elementos e olhando para a implementação do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infantojuvenil como um processo dinâmico, formado pelas ações e interações operadas pelos diversos atores (burocratas e cidadãos), que influenciam a construção das ações e práticas políticas a partir desse processo de interação, consideramos os contextos cotidianos de conversação basilares para a vida política e para o processo de implementação. Tais contextos permitem que indivíduos e grupos estabeleçam-se como cidadãos autônomos, entendidos como moralmente hábeis para sustentar, de modo argumentativo, suas escolhas, intenções e ações, sendo capazes de impactar no rumo de uma política pública.

Esse quadro de interações comunicativas cria um ambiente favorável para que se construa o sentido público da causa de enfrentamento

à exploração sexual, bem como contribui para a sensibilização e mobilização dos cidadãos em prol da causa. Para o presente artigo, são as interações cotidianas em condições de publicidade em que estes agentes estão inseridos e que conformam uma comunicação pública que nos interessam.

Comunicação pública, implementação de políticas públicas e enfrentamento

Mudar a concepção de que a exploração sexual infantojuvenil não é um problema individual, confinado a âmbitos privados, bem como envolver as pessoas no enfrentamento, é um desafio. Esse desafio está localizado, em grande medida, na dificuldade de mudar a mentalidade da população, tendo em vista a necessidade de se alterar antigas relações de poder (o adulto domina a criança; o pai tem direito de punir seus filhos do jeito que lhe for melhor) para que o enfrentamento seja efetivo. Para que essa mudança seja possível, é preciso que a sociedade seja sensibilizada sobre o problema e desenvolva uma empatia com a causa em questão. Diante desse cenário, acreditamos que os agentes implementadores das políticas de proteção e promoção dos direitos das crianças e adolescentes, por estarem localizados em uma esfera de mediação entre o poder público e a sociedade e terem o poder discricionário de alterar as premissas políticas conforme a situação de implementação, têm a capacidade de realizar essa sensibilização.

O debate acerca dos agentes implementadores (burocratas de nível de rua) é bastante complexo, na medida em que existem tanto distintos contextos de implementação quanto variáveis deles decorrentes. Como apontado, uma das discussões centrais apontadas por Lipsky (1980) e que perpassa toda a literatura a respeito dos burocratas de nível de rua é a discricionariedade desses agentes, reconhecendo a liberdade que possuem no momento da implementação das políticas públicas. O autor reconhece que, ao mesmo tempo em que os burocratas de rua exercem a discricionariedade nas decisões relacionadas aos cidadãos, suas ações individuais acabam transformando-se no comportamento da agência pela qual respondem e que representam.

Lipsky (1980) argumenta que são os burocratas de nível de rua que determinam o acesso do público a direitos e benefícios governamentais e é por meio deles que a população consegue acessar a administração pública, uma vez que interagem continuamente com a população em seu trabalho. Por essa razão, os agentes de rua têm grande impacto na vida das pessoas, na medida em que vivenciam as comunidades onde atuam; recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos; determinam a elegibilidade dos cidadãos para acessarem os benefícios ou receberem sanções; dominam a forma de tratamento dos cidadãos e medeiam aspectos da relação institucional dos cidadãos com o Estado (LIPSKY, 1980).

Lotta (2012) ressalta que a discussão sobre a discricionariedade também passa pela ideia de que ela existe e é influenciada na medida em que os agentes implementadores agem em constante interação com os sistemas políticos, organizacionais, profissionais e comunitários que influenciam seu comportamento e o processo de implementação. Assim, esses burocratas atuam não apenas executando ações predeterminadas, mas são influenciados por diversos fatores que impactam sua forma e capacidade de conformar os resultados das políticas a partir dos processos de interação que realizam.

Ao considerar que a relação entre cidadãos e agentes implementadores de políticas públicas pode ser lida como uma interação social constituída por uma série de expectativas mútuas entre os atores, a maneira com que as pessoas reagem às ações dos agentes, certamente influenciará toda a atuação daquela burocracia. O mesmo ocorre no sentido contrário. Ainda que estes jogos interativos sejam intensamente demarcados por uma desigualdade de forças, as formas de resposta dos cidadãos podem afetar as decisões políticas. Nesse sentido, a implementação de políticas públicas é vista como resultado da interação entre os sujeitos no interior dos ambientes relacionais presentes nas comunidades políticas. Assim, a construção das ações e práticas políticas é influenciada pela maneira como as pessoas interagem umas com as outras e como organizam suas práticas com base nos processos de interação.

Não obstante, para além do cotidiano do atendimento, esses agentes também têm a obrigação, legal e moral, de formar o sentido público

da causa de enfrentamento à ESCA, de atuar politicamente em prol da causa e agirem como mobilizadores da sociedade, gerando uma espécie de efeito multiplicador, em que essas ideias se espalham e buscam ganhar mais adeptos, tentando promover o fortalecimento dessa ideia enquanto um problema público, fazendo com que ele seja seriamente considerado quando apresentado às arenas de decisão política no nível local e no ambiente cotidiano.

É justamente o fato de o enfrentamento estar inserido em uma política pública (ECA, Plano Nacional etc.) que faz com que ele precise envolver o conjunto da sociedade, isto é, que opere em condições de publicidade que possam abarcar a população, fazendo com que a atuação dos agentes implementadores seja multisetorial, multidimensional e política. Além disso, o Plano Nacional postula, dentre seus eixos estratégicos, a necessidade de mobilização e articulação da sociedade para o combate e eliminação da ESCA, o que fica a cargo de vários profissionais, principalmente daqueles que atuam na linha de frente de sua implementação, como os assistentes sociais, psicólogos, médicos e professores.

Ao buscar envolver o conjunto da sociedade, as interações comunicativas perpetradas pelos agentes implementadores se dão em âmbitos que permitem uma condição de publicidade à causa e que configuram uma rede de comunicação pública sobre a questão. Em tal circunstância, a comunicação pública é tratada como uma dimensão que se refere a toda e qualquer relação que acontece em público, às interações que acontecem no espaço público. O sentido de "público" como qualificador desse tipo de comunicação atua, assim, a partir dos imperativos da visibilidade ou, melhor ainda, da publicidade, o que significa reconhecer não só uma visibilidade em si mesma, mas uma potencialidade dada pela disponibilidade num espaço visível (ESTEVES, 2011). Nessa linha, Esteves (2011) define a comunicação pública como aquela que é constituída no espaço público e veiculada pela (ou para a) opinião pública, exercendo um efeito estruturante sobre as diversas práticas comunicacionais e simbólicas.

Ao tratar dessas dinâmicas interacionais, também devemos pensar nas conversações cotidianas entre os agentes implementadores e os cidadãos. Para Marques (2007), a conversação cívica, construída em contextos

informais de convivência, apresenta uma importância social relacionada ao estabelecimento de vínculos associativos, de solidariedade, de compartilhamento e de pertencimento. Para a autora, ela é responsável pela criação de redes de sociabilidade que possibilitam aos sujeitos e grupos expressarem seus dilemas, anseios e necessidades, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolver capacidades comunicativas, expressivas e relacionais. Sob esse aspecto, a conversação cívica pode permitir que os cidadãos leigos consigam interagir qualitativamente com os agentes implementadores e, assim, se sensibilizarem para a causa com que eles trabalham.

Marques (2007) ainda ressalta que as conversações sociáveis, fluidas e desfocadas têm relevância social à medida que reforçam vínculos de solidariedade e pertencimento. Essas conversações são também cívicas, pois auxiliam os cidadãos a tematizarem e a melhor interpretarem seus problemas, necessidades e preferências. Tal conversação permite aos sujeitos adotar uma postura reflexiva com relação às suas próprias necessidades e desejos; tomar decisões alternativas de expressão de suas necessidades frente aos outros, mediante a troca de pontos de vista; elaborar os próprios meios e estratégias para encontrar e propor soluções para suas próprias ações cotidianas.

Essas conversações, aos estimularem a construção de vínculos de solidariedade, contribuem para a geração das condições de combate à exploração sexual em um sentido mais amplo de enfrentamento, para a coletivização da causa e para a geração de corresponsabilidade em sujeitos que não estão diretamente envolvidos com o problema. Isso porque, na interação, várias possibilidades de implementação da política pública poderão surgir, pois é justamente nesse momento que os atores ativam suas estratégias, seus quadros de interação, de modo a adequar sua ação para a melhor forma de influência.

Considerações finais

A instituição do Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual Infantojuvenil possibilitou uma melhor estruturação de políticas, programas e serviços para o enfrentamento à violência sexual. A partir dos

seus eixos estratégicos, que preconizam uma atuação pautada na análise da situação, na mobilização e articulação, na defesa e responsabilização, no atendimento, na prevenção e no protagonismo infantojuvenil, o enfrentamento à ESCA passou a envolver uma gama diversa de profissionais, que atuam no cotidiano de sua implementação e na sensibilização da sociedade. É por estar inserido em uma política pública que o enfrentamento precisa envolver o conjunto da sociedade, operando em condições de publicidade que possam abranger a população em geral.

Tal situação demanda dos agentes implementadores uma atuação para além do cotidiano do atendimento, ou seja, deles é requerida, legal e moralmente, uma performance política em prol da causa. É preciso que eles exerçam uma ação mobilizadora da sociedade, gerando uma espécie de efeito multiplicador em que a causa do enfrentamento se espalhe, tentando promover o fortalecimento da mesma enquanto um problema público, fazendo com que ela seja seriamente considerada quando apresentado às arenas de decisão política no nível local e no ambiente cotidiano. Desse modo, a atuação dos agentes implementadores é multisetorial, multidimensional e política.

Não obstante, pela sua atuação discricionária, os agentes de rua também têm grande impacto na vida das pessoas, na medida em que vivenciam as comunidades onde atuam; recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos; determinam a elegibilidade dos cidadãos para acessarem os benefícios ou receberem sanções; dominam a forma de tratamento dos cidadãos e medeiam aspectos da relação institucional dos cidadãos com o Estado.

É nessa realidade cotidiana da implementação da política pública, que sempre envolve dilemas, barganhas e adaptações, que os agentes implementadores acumulam experiências sobre o problema e, como especialistas e responsáveis pela promoção de uma política pública, as utilizam para a construção do sentido amplo da causa nas arenas de discussão, buscando a tão almejada mudança social.

Referências

ANDI. **Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes – Guia de referência para a cobertura jornalística.** Brasília: ANDI, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho 1990.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 13 jul. 1990. Disponível em: < http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/818585/lei-8069-90>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CECRIA - Centro de Referência, Estudos e Ações sobre Crianças e Adolescentes. **Repensando os conceitos de violência, abuso e exploração sexual de crianças e de adolescentes.** Brasília: 2000.

CHILDHOOD. **Entenda a questão.** Disponível em <http://www.childhood.org.br/entenda-a-questao>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CHILDHOOD. **Números da causa.** Disponível em < http://www.childhood.org.br/numeros-da-causa>. Acesso em: 15 jun. 2015.

CONANDA. **Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes.** Brasília: 2013.

CONGRESSO NACIONAL. **Relatório Final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito - Criada por meio do Requerimento nº 02, de 2003-CN, "com a finalidade investigar as situações de violência e redes de exploração sexual de crianças e adolescentes no Brasil"**. Brasília: 2004.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

MARQUES, Ângela C. S. **O processo deliberativo a partir das margens: O programa Bolsa-Família na mídia e na fala das beneficiárias.** Belo Horizonte: 2007.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemas of the individual in public service.** Russell Sage Foundation, New York, 1980.

LOTTA, Gabriela S. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade.** In: PIMENTA DE FARIA, Carlos Aurélio (org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática.** Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2012.

PRF. **5º Mapeamento de Pontos Vulneráveis à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Federais Brasileiras.** Brasília: 2012.

VAN METER, D; VAN HORN. **The policy implementation process: a conceptual framework**. Administration and Society, v.6, p. 445-488, 1975.

A publicidade em diferentes processos de supervisão civil do poder público

Jessica Antunes Caldeira[1]

Introdução

A comunicação pública vista de modo mais amplo como aquela voltada para o interesse público abriga diversas expressões, inclusive as iniciativas dos públicos para tornar a sociedade mais democrática. Seja no âmbito das organizações privadas, públicas ou ainda o terceiro setor, percebe-se o surgimento de iniciativas com o objetivo de aumentar o controle da sociedade civil sobre questões de interesse público.

Neste contexto, diversas práticas se tornam objeto de monitoramento dos públicos. Henriques & Silva (2013, 2014, 2016), ao investigar sobre as possibilidades e limites da atuação dos públicos na vigilância e supervisão civil[2] constatam a vulnerabilidade deles perante o poder das organizações.

---

1. Relações Púbicas, mestranda em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais na linha de pesquisa Processos Comunicativos e Práticas Sociais. É membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública - MOBILIZA. E-mail: uai.jessica@gmail.com .

2. Por considerar mais pertinente ao escopo das organizações públicas, o termo supervisão civil é utilizado em correspondência com a vigilância civil neste trabalho.

Sobretudo quando se trata de organizações com grande incidência na sociedade, como é o caso dos governos, determinadas condições de publicidade se tornam cruciais para o envolvimento dos cidadãos nos negócios públicos. Contudo, elas assumem feições diversas nas diferentes formas de monitoramento do poder público. Para aprofundar a reflexão sobre os níveis de publicidade relacionados à supervisão civil, propõe-se uma análise comparativa entre duas propostas distintas de acompanhamento das atividades governamentais.

A primeira ocorre por meio de iniciativas exclusivas dos públicos para observar o Poder Legislativo, tendo como base observatórios de Parlamentos que funcionam fundamentalmente no ambiente digital, a partir de páginas na internet. Como exemplo, será utilizado o observatório Excelências da organização Transparência Brasil[3]. A segunda forma de supervisão incide sobre o Poder Executivo e se dá a por meio de instâncias participativas criadas pelo poder público para a prestação de contas da implantação de ações à sociedade em âmbito local. Neste caso, o monitoramento é realizado a partir de encontros presenciais em fóruns que reúnem poder público e cidadãos. Para ilustrar, será tomada como base a Comforça (Comissão de Acompanhamento e Fiscalização da Execução do Orçamento Participativo) da regional de Venda Nova, em Belo Horizonte (BH)[4].

No primeiro tópico, tratamos do fenômeno de supervisão civil sobre o poder público e descrevemos os dois casos estudados. No segundo, propomos três fatores importantes para a compreensão das condições de publicidade neste contexto e, no terceiro, realizamos uma análise com base nestes operadores. Por fim, tecemos considerações sobre os achados deste percurso.

---

3. A autora conheceu esta iniciativa ao ter contato com uma pesquisa sobre Práticas Participativas no Parlamento, desenvolvida numa parceria entre a UFMG e a ALMG.

4. O fórum constitui o objeto empírico da pesquisa de mestrado "Supervisão civil em processos de *accountability*: Uma análise das condições de publicidade da Comforça de Venda Nova", realizada pela autora no âmbito do PPGCOM - UFMG, sob orientação do professor doutor Márcio Simeone Henriques.

Supervisão civil do poder público em diferentes circunstâncias

A vigilância e a supervisão civil têm sido objeto de investigação de Henriques e Silva (2013, 2014, 2016), interessados em explorar o protagonismo da sociedade no processo. Segundo os autores, o fenômeno pode ser compreendido como uma prática de públicos que se empenham em monitorar as atividades de atores e organizações – sejam elas instituições públicas, privadas ou do terceiro setor – a fim de demostrar suas consequências para a sociedade.

Esta prática se alinha a expectativa democrática de um exercício político dos cidadãos além dos períodos eleitorais, a partir da observação atenta das ações dos governos para defender o interesse público. Neste contexto, a supervisão civil pressupõe um olhar crítico da sociedade sobre o trabalho do poder público, o que requer necessariamente o auxílio de processos de comunicação pública[5].

Em termos pragmáticos, geralmente a supervisão civil se concretiza principalmente a partir de coleta, processamento e disponibilização de informações, buscando influenciar as discussões públicas sobre os temas observados (HENRIQUES & SILVA, 2016). Nesta faceta da comunicação pública, as condições de publicidade aparecem como um fator fundamental para a efetividade do processo.

Este texto lança luz especificamente aos contornos que as condições de publicidade ganham em práticas de supervisão civil que operam a partir de dinâmicas muito distintas para realizar o controle social sobre as ações governamentais. A discussão é proposta a partir da comparação de duas iniciativas que, por suas peculiaridades, agregam elementos para problematizar o tema.

A primeira delas é o observatório Excelências[6]que tem como objeto de supervisão civil a atividade parlamentar no âmbito do Legislativo Federal. O projeto foi lançado em 2000 pela Transparência Brasil[7], asso-

---

5. A noção de comunicação pública adotada neste trabalho se alinha à noção de Esteves (2011), que a considera um processo que abarca toda a rede de comunicação que circula no espaço público. Vale ressaltar que se trata de um conceito abrangente, não necessariamente ligado à comunicação governamental.

6. Página disponível em: <http://www.excelencias.org.br/>. Acesso em 15/09/2016.

7. Página disponível em: < http://www.transparencia.org.br/ >. Acesso em 15/09/2016.

ciação cuja causa principal é o combate à corrupção no país. Trata-se de uma iniciativa da sociedade civil, composta por um grupo de indivíduos e de entidades não governamentais. Entre as lideranças do observatório, encontram-se profissionais do direito, das ciências políticas, da comunicação, bem como empresários e professores.

O projeto Excelências surge com a proposta de aproveitar o potencial da internet para fomentar a supervisão civil das ações governamentais, na esteira de um fenômeno mais amplo com diversificadas expressões que buscam impactar nas democracias contemporâneas a partir do monitoramento (KEANE, 2010).

No caso específico deste observatório, o intuito é oferecer aos cidadãos ferramentas para monitorar o Parlamento. Neste sentido, a página atua principalmente com a sistematização e análise de dados. Em geral, assume a forma de um repositório de informações sobre os parlamentares em exercício na Câmara dos Deputados e Senado Federal, com foco tanto no desempenho de cada membro quanto na avaliação global do trabalho das Casas.

As informações apresentadas no site Excelências são coletadas a partir de dados oficiais disponibilizados em fontes públicas como os sites do Tribunal de Contas, do Senado e da Câmara dos Deputados, por exemplo. O observatório oferece tanto dados brutos quanto algumas análises com gráficos, tabelas, mapas, estudos, relatórios, entre outros. O projeto apresenta ainda um espaço para os parlamentares argumentarem sobre o que é divulgado na página, o que proporciona, em certa medida, uma espécie de interlocução com os parlamentares.

Os públicos são incentivados a participar do monitoramento a partir da apropriação e divulgação das informações apresentadas pelo observatório. Além disso, podem entrar em contato com o projeto Excelências por meio de e-mail e telefone disponibilizados na página.

Além de um espaço para cadastro de jornalistas, a página inicial do projeto Excelências exibe um selo de apoio da Veja e outro do recebimento do Prêmio Esso de Jornalismo na categoria de melhor contribuição a imprensa em 2006. Isto demonstra a intenção do observatório de ser reconhecido como uma fonte credível não só pela sociedade, mas também pela mídia no que se refere à temática do Parlamento.

O financiamento do projeto Excelências se dá por meio de doações de pessoas e grupos da sociedade civil organizada, bem como patrocínios de organizações privadas. No entanto, o observatório não divulga a própria prestação de contas no site.

Enfim, o observatório Excelências propõe um tipo de supervisão civil sobre o Legislativo Federal que atua primordialmente *online*. Visa a um público amplo que abrange o território nacional (ou até internacional), interessado no combate à corrupção no Brasil. É constituído pela sociedade civil e opera basicamente como repositório de informações para qualificar as discussões públicas.

Por sua vez, a segunda iniciativa de supervisão civil do poder público é a Comforça de Venda Nova. Como o próprio nome indica, a Comissão de Acompanhamento e Fiscalização da Execução do Orçamento Participativo é responsável por acompanhar a implantação dos empreendimentos do programa na cidade. Isto é feito por meio de fóruns presenciais mistos que reúnem regularmente, nas nove Regionais[8] de Belo Horizonte, cidadãos eleitos como delegados para representar suas comunidades e gestores do poder público.

Diferente do Excelências que foi fundados pelos públicos, este canal de monitoramento do Executivo Municipal pela sociedade é uma iniciativa governamental. As Comforças foram instituídas pela Prefeitura de BH desde a década de 1990, mas passaram a ter regulamentações mais específicas a partir de 2010[9].

A proposta de participação dos públicos no acompanhamento do OP é de longo prazo, pois os delegados devem atuar num período que supera o biênio de cada rodada do programa em BH. Formalmente, a função de cada membro da Comissão só se encerra com a conclusão das obras escolhidas na mesma edição em que foi eleito, o que leva no mínimo

---

8. Para fins administrativos, a Prefeitura de Belo Horizonte dividiu Belo Horizonte em nove regionais: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova.

9. O Decreto nº 13.919, de 15 de abril de 2010 institui regra para o acompanhamento e fiscalização dos empreendimentos aprovados no Orçamento Participativo e dá outras providências. Já o Decreto 15.662 de 26 de agosto de 2014 consolida e estabelece normas de funcionamento da Comforça, de âmbito Regional e Municipal, no Município de Belo Horizonte e dá outras providências.

quatro anos. Em Venda Nova, que possui um histórico de organização comunitária, vários dentre os mais de 150 membros da Comissão participam há várias rodadas do OP e são lideranças comunitárias.

As reuniões da Comforça de Venda Nova têm periodicidade mensal e são públicas, de modo que, potencialmente, qualquer cidadão pode participar. A Prefeitura geralmente divulga o calendário anual no site institucional[10]. Porém, a convocação para os próximos encontros ocorre na própria reunião. Além disso, dias antes do fórum os gestores reforçam a convocação dos membros da Comissão por meio de carta ou telefonema. Geralmente, os participantes somam cerca de 60 pessoas, média considerada alta pelo poder público ao comparar com o índice de adesão nas outras Regionais.

Na ocasião, os participantes recebem o Relatório de Empreendimentos do OP de Venda Nova impresso, que traz um resumo da situação dos 44 empreendimentos que atualmente são acompanhados na Regional. Em forma de tabela, o documento de prestação de contas reúne informações atualizadas sobre o estágio dos empreendimentos[11].

Na maior parte do tempo do encontro, a Prefeitura realiza o repasse de cada obra, com o auxílio de apresentação multimídia, e posteriormente permite aos participantes falarem. Diferente de uma arena deliberativa com finalidade decisória, os fóruns da Comforça se caracterizam como espaço de avaliação participativa onde o poder público oferta e os públicos demandam *accountability*. Neste contexto, prevalece o caráter de responsividade, no qual o poder público é chamado a dar respostas às demandas dos participantes. As questões levantadas na Comforça de Venda Nova normalmente dizem do interesse de delegados e suas comunidades em obras específicas.

Os públicos podem participar da Comforça por meio da presença no fórum, pela fala no momento aberto à intervenção dos participantes, ou por meio de contato via telefone, e-mail ou visita presencial aos gestores do fórum. Além disso, os delegados possuem a prerrogativa para

---

10. Disponível em: < http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/calendar-field-data/day/2016-11-09>. Acesso em 03/11/2016.

11. Campos como escopo, valor total aprovado, órgão executor, fase do empreendimento e observações são alguns dos principais itens abordados pelo relatório.

acompanhar os processos licitatórios e fiscalizar os canteiros das obras do programa na própria Regional. Vale destacar que, institucionalmente, a Comforça de Venda Nova não possui outras formas de comunicação a partir da internet, como grupos ou perfis em redes sociais.

Em suma, a Comforça de Venda Nova fomenta um tipo de supervisão civil sobre o Executivo Municipal que não é orientado pela sociedade civil. Ele ocorre em fóruns que promovem interlocuções presenciais, reforçadas pela entrega de documentos impressos, no qual há colaboração dos cidadãos com o poder público. O processo se direciona a um público restrito, interessado na implantação do Orçamento Participativo, delimitado numa região da cidade.

Condições de publicidade e fatores característicos na supervisão civil

No contexto de supervisão civil, a publicidade figura como um elemento fundamental tanto para o engajamento dos públicos quanto para a efetividade do monitoramento. Afinal, a vinculação de públicos à causa observada depende de obter informações a respeito do tema (HENRIQUES, 2004) e de se sentir implicado nele (DEWEY, 2008), a ponto de ser impulsionado a agir de alguma forma para impedir condutas e ações que não condizem com expectativas democráticas.

As condições de publicidades comportam fatores característicos em processos de supervisão civil. Inspirados nos fatores de publicidade de Gomes (2004), propomos refletir sobre três deles. Um primeiro fator relevante é a visibilidade das ações promovidas por cada observatório, o que trata da produção e difusão de conteúdo em dois aspectos principais. Um ligado à disponibilidade de informações sobre o tema monitorado, que pode variar de indisponível até disponível para todos. Outro referente ao grau de generalidade discursiva, que pode assumir desde uma expressão mais particularizada até um viés mais geral para todos.

Um segundo fator essencial para as condições de publicidade em processos de supervisão civil é a imagem pública dos atores e organizações envolvidos. A percepção que os públicos têm sobre o observatório ou organização que propõe o monitoramento e seus atores está diretamente ligada a credibilidade conferida ao trabalho desenvolvido. Isto pode

incidir na forma como os públicos se relacionam com a iniciativa e, consequentemente, na adesão às propostas.

Um terceiro fator a ser considerado ao avaliar as condições de publicidade em iniciativas de monitoramento do poder público é a transparência. Uma vez que o observatório que se propõe a cobrar de outras organizações práticas coerentes com princípios democráticos, ela também precisa assumir um posicionamento transparente. Por isso, deve tornar públicos quais são seus objetivos, as influências que atravessam a própria atividade, a origem das informações dos recursos financeiros utilizados, o perfil dos atores que a compõem, etc. Quanto menos estes aspectos são revestidos de segredo, mais ampla a publicidade.

Olhar analítico sobre as condições de publicidade de ambos os casos

A análise das distintas iniciativas de supervisão civil demonstra que esta prática, em geral, não é orientada pela busca da publicidade máxima – no sentido de obter a maior cobertura midiática possível. A despeito disto, percebe-se que as condições de publicidade operam em níveis distintos, adequando-se às lógicas dos diferentes canais, públicos, propósitos, dinâmicas e mecanismos de cada processo de monitoramento.

No caso do Excelências, a visibilidade das ações do Legislativo Federal é feita pelo observatório ambiente virtual, a partir da publicização de informações colhidas de órgãos oficiais do governo e organizadas numa plataforma que busca dar maior dinamicidade e clareza. Em tese, as informações estão disponíveis para qualquer cidadão interessado. Todavia, se considerarmos a realidade ainda precária de acesso à internet no Brasil[12], percebe-se que o acesso à atividade do observatório ainda está aquém de uma boa parcela da sociedade. No que se refere ao nível de generalidade, percebe-se na página a busca uma linguagem universal, com uma escrita formal na terceira pessoa do singular. O site Transparência Brasil, por sua vez, lança mão em

12. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2014, pouco mais da metade da população brasileira (54,4%) com dez anos ou mais idade teve acesso à internet no período de três meses pesquisado.

suas trocas discursivas de recursos como verbos no imperativo e outros que simulam a interlocução com leitor, como no trecho a seguir que direciona para a página do observatório: "Confira projetos, votações, gastos e assiduidade dos deputados federais e senadores do seu Estado"[13]. Tudo isto demonstra a busca por um público difuso no país ou mesmo no mundo para se engajar numa rede de colaboração para o combate da corrupção.

Em relação à imagem pública do projeto Excelências, o site não permite extrair informações precisas, uma vez que não conta com um espaço para os leitores deixarem comentários e nem para interagirem com o projeto e com outros usuários publicamente. O que se constata é que o observatório se prioriza o fornecimento de informações, em detrimento do visual da página. O *layout* do site é simples, com poucos gráficos e cores em tons mais sóbrios e não conta com fotografias, vídeos e outros recursos multimídia, como é possível observar na imagem a seguir:

Figura 1: Página inicial do site do observatório brasileiro Excelências

Fonte: < http://www.excelencias.org.br//>

Desta forma, percebe-se um interesse em qualificar um debate mais amplo sobre a corrupção no Parlamento brasileiro, sem muita abertura para a participação dos públicos interessados em contribuir.

No que tange à transparência do observatório, o site declara onde colhe as informações publicadas, informa sobre as principais lideranças da

13. Disponível em: <http://www.transparencia.org.br/>. Acesso em 03/11/2016.

organização (no site Transparência Brasil) e apresenta alguns indícios de influências e parcerias, como a indicação do apoio da Veja, por exemplo. Estes recursos contribuem para conferir credibilidade à iniciativa. Entretanto, o fato de não publicar a prestação de contas do projeto e de não oferecer mecanismos para os cidadãos se expressarem na página do observatório indicam ainda um fechamento. Estas contradições identificadas demonstram a necessidade de avanço com um posicionamento mais *accountable* e responsivo aos públicos.

Já no caso da Comforça de Venda Nova, a visibilidade das informações sobre a atuação do Executivo Municipal no Orçamento Participativo é feita presencialmente, via documentos impressos e reforçado por uma prestação de contas oral. São os gestores públicos que organizam tais informações para apresentar aos delegados nos fóruns mensais. Esta sistematização leva em conta as ordens dos gestores superiores, o retorno obtido das empresas executoras e as demandas e percepções trazidas pelos participantes dos fóruns tanto nos encontros anteriores quanto em contatos via telefonema ou visitas ao gabinete ao longo do mês. Desta forma, fica evidente o forte controle que o poder público exerce sobre o acesso e a disponibilidade das informações para os públicos. Outro aspecto que chama a atenção é a publicização restrita das informações contidas nos relatórios mensais apenas aos participantes do fórum de cada Regional, sem disponibilizar o teor destes relatórios em espaços institucionais como o site da Prefeitura, por exemplo. Para os públicos, isto dificulta a troca de experiências entre moradores de territórios vizinhos e, consequentemente a realização de um monitoramento que compare o desempenho da Prefeitura em diferentes regiões da cidade.

Sobre a visibilidade do ponto de vista discursivo, o texto dos relatórios apresentam uma linguagem mais formal e generalizada, mas com conteúdo circunscrito à situação da Regional. Porém, durante a apresentação oral é comum os gestores se dirigirem a delegados de maneira particular, como se o empreendimento em questão fosse um interesse específico deste representante e sua comunidade, sem importância para os demais participantes do fórum e para a Regional como um todo. Esta impressão de um interesse mais particularizado em torno de cada empreendimento é reforçada nas falas de alguns delegados, que por vezes fazem referência às experiências de suas comunidades

e aos próprios esforços na luta para conseguir eleger e tornar concreta determinada obra do OP que o beneficiará diretamente.

No tocante à imagem pública da Prefeitura de BH e dos gestores que conduzem o fórum mensal da Comforça de Venda Nova, percebe-se que as divergências partidárias dos participantes entre si e em relação ao Prefeito da cidade não impedem a adesão de muitas lideranças ao fórum. Além da trajetória de organização comunitária, é possível que a assiduidade dos participantes esteja relacionada ao vínculo afetivo entre os gestores[14] do fórum e os delegados, além, é claro, do interesse em ver as obras eleitas no OP concluídas. É interessante ressaltar que participantes eventuais buscam na Comforça de Venda Nova um canal direto com a Prefeitura para resolver problemas não ligados ao OP. Se por um lado isto indica uma imagem pública da arena positiva, como um espaço de interlocução e responsividade do governo perante seus públicos, por outro evidencia a ausência de outros canais para atender as demandas da população.

Por fim, no que se refere à transparência, é possível observar um esforço dos gestores em trazer informações e ser responsivos às demandas levantadas no fórum da Comforça. Os participantes do fórum tem a possibilidade de verificar *in loco* a procedência do que foi informado pelos gestores, nos casos das obras em execução. Porém, como já foi mencionado, no que se refere a aspectos menos concretos tais como alterações orçamentárias, a contratação das empresas executoras, a fonte dos recursos utilizados no OP são passíveis de serem controladas pelo poder público por meio da discricionariedade conferida aos gestores do fórum. Outra questão importante é que a prestação de contas realizada na Comforça de Venda Nova nem sempre é repassada às comunidades pelos delegados que as representam.

Considerações finais

Inicialmente, numa perspectiva simplista, a tendência é apostar que um observatório como o Excelências – iniciativa em certa medida indepen-

14. Vale ressaltar que, em Venda Nova, é comum a Prefeitura contratar para o cargo de Gerente de Orçamento Participativo da Regional delegados da Comforça, como foi o caso dos dois gestores anteriores ao atual.

dente do poder público e que atua por meio da internet – vai automaticamente operar sob condições de publicidade mais amplas do que a Comforça de Venda Nova – um fórum presencial que reúne o governo e cidadãos. Entretanto, ao analisar fatores como a visibilidade, a imagem pública e a transparência em cada caso, constata-se que as distintas dinâmicas de supervisão civil conformam condições de publicidade bastante peculiares e que não são passíveis dessa classificação dicotômica.

No que se refere à visibilidade, a atuação do observatório Excelências por meio da internet torna o canal teoricamente disponível para qualquer um no âmbito nacional ou global. Na prática, porém, sabe-se que fatores socioeconômicos e geográficos restringem o acesso a este monitoramento a públicos incluídos no mundo digital. Por sua vez, a Comforça de Venda Nova cumpre requisitos legais de disponibilidade com a agenda publicada no site da Prefeitura. Mas o fórum foca o público restrito da região, principalmente suas lideranças, sendo que o poder público exerce controle maior sobre as informações do que os públicos neste canal. Além disso, a prestação de contas ligada ao interesse público da cidade por vezes se materializa discursivamente na defesa de interesses de públicos particularizados, o que prejudica um processo de supervisão civil mais crítico sobre os problemas da cidade como um todo.

Em relação à imagem pública, enquanto o site do Excelências é uma fonte de dados do Parlamento com credibilidade, mas fraco enquanto espaço de interlocução, a Comforça de Venda Nova, ao contrário, é reconhecida como espaço de responsividade do poder público, embora não seja uma fonte de informações independentes sobre o OP na cidade.

Em relação à transparência, ambas as iniciativas demonstram contradições. O observatório dá a ver certas informações e oculta outras, enquanto no caso do fórum há dados mais facilmente passíveis de serem acompanhados, enquanto outros dependem da discricionariedade do poder público para se tornar acessíveis.

Conclui-se que a análise das condições de publicidade nestes dois processos de supervisão civil, mesmo partindo dos mesmos fatores, ilumina aspectos distintos que permitem complexificar a problematização desta faceta da comunicação pública.

Referências

DEWEY, John. Em busca do público. FRANCO, A.; POGREBINSCHI, T. Democracia cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey. Porto Alegre: EdiPUC-RS. 2008.

GOMES, Wilson. Transformação da política na era da comunicação de massa. São Paulo: Paulus, 2004.

ESTEVES, João P. Sociologia da comunicação. Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação e Bolsas, 2011.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação e estratégias de mobilização social. Autêntica Editora, 2004.

HENRIQUES, Márcio S.; SILVA, Daniel R. Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: Limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 12, n. 24, 2013.

_____. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. Comunicação e Sociedade, v. 26, p. 162-176, 2014.

_____. #TÁFALTANDOÁGUA: Cidadania, vigilância civil e a produção de dados independentes. Anais. XXV Encontro Anual da Compós. Comunicação e Sociedade, 2016.

KEANE, John. Democracy and Media Decadency. Cambridge University Press, 2013. Capítulo traduzido por Daniel Reis Silva.

Controvérsia científica como fator de engajamento público

Aline Bastos[1]

Introdução

Nos últimos dois anos, um intenso debate público mobilizou a sociedade brasileira em torno dos usos e da eficácia da fosfoetanolamina sintética, popularmente conhecida como "fosfo ou "pílula do câncer", voltada para o tratamento de tumores cancerígenos. A polêmica teve início no Instituto de Química de São Carlos da Universidade de São Paulo (IQSC/USP), onde foram desenvolvidos estudos e realizada a produção da substância em escala laboratorial. A controvérsia se instaurou quando de um lado, a população começou a pressionar os governantes por celeridade na liberação da substância a partir de relatos de melhora dos pacientes, uma vez que o câncer é uma doença crônica que pode levar rapidamente ao óbito e, de outro lado, as instâncias regulatórias alertavam sobre o potencial risco para a população quanto ao uso dessa substância, sem os devidos estudos para comprovação de qualidade, segurança e eficácia. O ápice da controvérsia científica foi a promulgação da lei 13.269, de 13

1. Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: aline.bastos@gmail.com.

de abril de 2016, que autorizou o uso da substância por pacientes com câncer, sem qualquer comprovação científica de sua eficácia e sem a devida autorização da vigilância sanitária, com base somente no apelo da opinião pública. O ativismo público nesse tema controverso conseguiu provocar uma quebra nos rígidos protocolos científicos e alterar os rumos da pesquisa científica, em prol do interesse coletivo.

Esse artigo busca então refletir sobre as possibilidades de engajamento público em Ciência e Tecnologia, com foco nas potencialidades da influência dos públicos nas pesquisas científicas em situações polêmicas e controversas.

Ciência, públicos e comunicação pública

A primeira reflexão a ser realizada é sobre o lugar social ocupado pela ciência na atualidade. Desde o século XVII, as sociedades ocidentais privilegiam epistemológica e sociologicamente a forma de conhecimento chamada ciência. Desde então, o conhecimento científico é "a forma oficialmente privilegiada de conhecimento e sua importância para a vida das sociedades contemporâneas não oferece contestação" (SANTOS, 2006, p.17).

A ciência, normalmente, não se ocupa dos conteúdos do mundo social, de propriedades múltiplas expressas nas categorias da linguagem ordinária, mas de estruturas extremamente averiguadas, submetidas à argumentação e à prova para fins de legitimação. Esses são alguns argumentos que fizeram e fazem até os dias atuais com que a ciência se tornasse padrão de conhecimento, voz autorizada e instância confirmadora de verdades, possibilitando a exclusão de qualquer outra forma de conhecimento e de compreensão que não seja considerada científica. "Trata-se, claro, de uma tautologia, mas uma tautologia que se conseguiu impor enquanto estrutura de poder" (SANTOS, 2006, p. 705).

Essa noção de Ciência corrobora com o conceito de campo e capital científico, desenvolvidos pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu, que indicam as relações de poder e de reconhecimento entre os cientistas, já que "... o capital científico é um tipo particular de capital simbólico (que, sabemos que é sempre fundada em atos de conhecimento e reconhecimento), é o conjunto de reconhecimento (ou crédito) de

pares atribuídos dentro do campo científico "(BOURDIEU, 2004, p. 26). Para o autor, o campo científico tem sua própria lógica da produção, reprodução e divulgação: "É a estrutura de relações objetivas entre os agentes que determina o que eles podem e não podem fazer" (BOURDIEU, 2004, p 23). E que também concede autoridade científica de falar ou não falar sobre um tema específico. Na verdade, é um constituinte de uma ordem do discurso, um discurso "pelo direito e exigido como ritual" (FOUCAULT, 1996, p. 15). Este poder simbólico fornece capacidade de um indivíduo ou instituição intervir no curso dos acontecimentos influenciar as ações e crenças dos outros, por meio da produção e transmissão de formas simbólicas no espaço público. Contudo, mesmo Foucault aponta possibilidades de transformação das relações de poder socialmente existentes pela ação organizada dos grupos sociais: "(...) jamais somos aprisionados pelo poder, podemos sempre modificar a sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa" (FOUCAULT, 1977, p. 65).

A reflexão proposta baseia-se nessas possíveis fissuras e nas possibilidades de transformação na forma de produção do conhecimento científico, proporcionada pela inclusão democrática de públicos. O nosso entendimento de públicos vai além daquela puramente funcionalista e avança para a compreensão de sua natureza e de sua (inter)ação no espaço público. É aqui que o conceito de públicos de Dewey (1954) se encaixa. Para o estudioso da Escola de Chicago, a formação dos públicos acontece por uma afetação indireta de um acontecimento ou situação. O público, então, pode então assumir configurações diversas e momentâneas para entrar em ação a partir de determinada situação, ou seja, o público pode ser convocado por uma controvérsia (DEWEY, 1954).

Da mesma forma, Esteves (2011) considera públicos: "(...) um padrão específico de relações e interdependências sociais pelas quais os indivíduos estabelecem suas próprias ligações (...) como uma forma de sociabilidade típica do mundo moderno" (ESTEVES, 2011, p. 148). Para o autor, essa troca comunicacional representa a gênese da formação do espaço público e da opinião pública, bem como da comunicação pública nas sociedades modernas. Assim, a comunicação é vista de forma mais ampla, e não puramente técnica, sobretudo como potencializadora dessa nova esfera pública; "sem a qual não podem os sujeitos coordenar suas

ações, posicionar-se no mundo e transformá-lo" (HENRIQUES, 2005, p. 13). E mais:

> Esta representação simbólica revalorizada do Espaço Público e da Opinião Pública, por sua vez, alimenta toda uma série de novas práticas sociais e políticas de resistência, isto é, formas de acção e de organização da vida colectiva que exploram vias alternativas, temáticas originais e novas formas de experiência. E é neste interstício da Opinião Pública dos nossos dias que faz sentido voltar a falar de direitos individuais: a partir dos novos espaços públicos que se abrem à participação individual, ao exercício da cidadania, às energias libertárias de uma sociedade civil que volta a querer pensar-se autonomamente, sem os constrangimentos dos poderes administrativos ou dos interesses hegemónicos que têm origem no seu próprio interior (ESTEVES, 1997, p. 5).

Nessa perspectiva, os públicos também devem ser considerados em uma dimensão pragmática, a partir de sua performatividade enquanto agentes de ação, que se faz sentir muito ampla e profundamente na vida social, gerando um possível reordenamento da vida coletiva e reorganização da estrutura das sociedades. Aqui a teoria do agir comunicativo de Habermas (2012) traz contribuições por sua dimensão circular e reflexiva em um processo de interação em prol de um consenso e de uma mútua compreensão entre os agentes. Soma-se a isso os estudos mais recentes do próprio Habermas, que aponta para um nova esfera pública, não mais burguesa, mas plural e multicultural, "com potencial emancipatório, formada no contexto de um nova cultura política, popular, que, apesar de excluída do poder dominante, encontra formas legítimas de representação" (HABERMAS, 2012).

A ciência em ação

A perspectiva de Latour (2011) propõe um olhar para a ciência em construção, permitindo-nos acompanhar as controvérsias que se abrem. Abrir a caixa-preta da ciência representa uma entrada pelo caminho da incerteza, das (in)decisões, das controvérsias. É nesse lugar, que a ciência pode ser questionada, reelaborada, redesenhada. Ao arregimentar pessoas, fatos e máquinas formando uma rede científica em uma deter-

minada direção, as controvérsias tentam sempre se encerrar. De forma ambígua, os fatos e as máquinas, em fase de construção, estão sempre subdeterminados: "Sempre falta alguma coisa para fechar a caixa-preta de uma vez por todas" (LATOUR, 2011, p. 21). E as controvérsias científicas permanecem, podendo ressurgir a qualquer momento.

Essa perspectiva do fazer científico de Latour (2011) nos possibilita acompanhar as negociações e mediações em curso, pois se volta para matérias, processos e sentidos que ainda estão em disputa no espaço público, portanto ainda não decididos.

O conceito fundamental de ancoragem dessa proposta de Bruno Latour é "translação de interesses", que chama a atenção para o envolvimento de pessoas de fora do mundo cientifico, como políticos, homens de negócios, professores, advogados e outros, para que os cientistas trabalhem tranquilamente. Conforme aponta o autor, seria ingênuo pensar que a ciência se faz apenas com cientistas: "As pessoas que estão realmente fazendo ciência não estão todas no laboratório; ao contrário, há pessoas no laboratório porque muitas mais estão fazendo ciência em outros lugares" (LATOUR, 2011, p. 254). O conceito de translação de interesses nos permite entender o fazer científico de forma ampla ao conceber que as falas e inscrições das autoridades científicas deixam de estar isoladas e arregimentam muitas pessoas para dar sustentação a uma determinada tese. E o autor esclarece que:

> Como indica a expressão latina "*inter-esse*", "interesse" é aquilo que está entre os atores e seus objetivos, criando assim uma tensão que fará os atores selecionarem apenas aquilo que, em sua opinião, os ajude a alcançar esses objetivos entre as muitas possibilidades existentes (LATOUR, 2011, p.168).

Nesse sentido, as estratégias de alistamentos são fundamentais em ciência ao promoverem uma ligação de um número cada vez maior de pessoas e elementos, que chegam de fontes cada vez menos esperadas. A translação de interesses representa um contraponto ao modelo de difusão científica, em que a distribuição de papéis é totalmente desigual e "aos poucos bem-aventurados reservam-se a invenção, a discussão e a negociação das alegações, enquanto os outros bilhões ficam sem nada mais para fazer, a não ser acatá-las como caixas-pretas" (LATOUR, 2011,

p. 263). Já no modelo circular de translação de interesses, não há separação entre sociedade, de um lado, e ciência e técnica de outro; "pois só há cadeias heterogêneas de associações que, de tempos em tempos, criam pontos de passagem obrigatórios" (idem, p. 221). Entender como ocorrem esses "pontos de passagem" de formação de novos elos associativos, além dos atores presentes e atuantes, pode revelar novas nuances da ciência e indicar as possibilidades de influência dos públicos.

A controvérsia da pílula do câncer

Os estudos com a fosfoetalonamina sintética iniciaram-se em no início dos anos 1990, quando essa substância passou a ser estudada pelo químico Gilberto Orivaldo Chierice, pesquisador ligado ao Grupo de Química Analítica e Tecnologia de Polímeros do Instituto de Química de São Carlos (IQSC), da Universidade de São Paulo (USP). O pesquisador se aposentou da USP em dezembro de 2013; mas em 1995, assinou um convênio com o Hospital Amaral Carvalho, localizado em Jaú (SP), a fim de testar as pesquisas realizadas em seu laboratório por um período de cinco anos - dentre elas, o uso da fosfoetanolamina em pacientes com câncer. Desde essa época, portanto, o composto teria sido distribuído gratuitamente a centenas de pacientes, mesmo após o fim do convênio com o hospital no ano 2000.

A pesquisa com a fosfoetalonamina sintética só passou a chamar a atenção do grande público quando uma portaria do IQSC/USP de junho de 2014 reforçou a proibição federal a respeito da produção e distribuição, por pesquisadores da universidade, de substâncias não aprovadas como medicamento pela Anvisa e Ministério da Saúde (PIVETTA, 2016, p. 23). Pacientes que estavam recebendo a fosfoetanolamina de modo informal (e irregular diante da legislação da Anvisa) então começaram a conseguir liminares na Justiça e obtiveram o direito legal de continuar a receber da USP as pílulas do composto. Ao longo de um ano, as liminares continuaram a ser concedidas por juízes de primeira instância e a Universidade recorria dos pedidos, travando uma verdadeira batalha judicial que fazia com que os processos fossem encaminhados ao Tribunais de Justiça, onde as decisões não eram unânimes. A Universidade argumentava que não era laboratório farmacêutico e que

não havia pesquisas que autorizassem seu uso seguro em seres humanos, e geralmente conseguia autorizações legais para cessar o fornecimento da substância aos doentes.

Essa polêmica provocou uma forte comoção popular a favor da liberação do uso da fosfoetalonamina, sintetizada pela USP, para os pacientes com câncer. Os dramas pessoais dos doentes e seus familiares começaram a serem expostos na mídia, especialmente nos programas populares, e ganharam espaço nas audiências públicas na Câmara dos Deputados e no Senado Federal. Instaurou-se um amplo debate ético-moral sobre as rígidas normas e regras científicas, que poderiam estar atentando contra a vida e a saúde humana.

O resultado desse ativismo público foi a promulgação da lei 13.269, de 13 de abril de 2016, que autorizou o uso da fosfoetanolamina sintética por pacientes diagnosticados com neoplasia maligna, "independente de registro sanitário, em caso excepcional, enquanto estiverem em curso estudos clínicos acerca dessa substância" (BRASIL, 2016). Havia, contudo, uma ressalta: só poderiam fazer uso da substância, por livre escolha, os pacientes que apresentassem laudo médico comprovando o diagnóstico e assinatura de termo de consentimento e responsabilidade pelo paciente ou seu representante legal. Esse foi o momento mais crítico de toda essa controvérsia científica. A medida veio atender a um apelo da opinião pública, que naquele momento guiava-se emocionalmente em relação à questão.

Essa decisão, contudo, logo sofreu repúdio da comunidade médica e científica, pois "atropelou" todos os protocolos científicos e de segurança. Médicos e cientistas denominaram a medida como "política", tentando desqualificar as motivações individuais mobilizadas na esfera pública. Cerca de um mês depois, em decisão liminar, o Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu a lei, acatando uma ação protocolada pela Associação Médica Brasileira (AMB). Ainda não há previsão de data para o julgamento definitivo da matéria. Contudo, essa decisão inédita e contrária às tradicionais normas científicas merece ser melhor investigada, já que significou um empoderamento - mesmo que momentâneo – dos públicos, que acabou por influenciar os rumos de uma pesquisa científica no Brasil. Essas pistas merecem ser seguidas e mais bem investigadas para

se buscar compreender os mecanismos de fissuras no processo científico, que possibilitem o engajamento dos públicos nas decisões científicas.

Considerações finais

O espaço público demonstra ser heterogêneo e com sobreposição de atores e atividades com resultados muitas vezes imprevisíveis; como são as suas muitas e variadas possibilidades de interações entre os públicos. São essas interações que pretendemos investigar mais profundamente na pesquisa de Doutorado com o caso da "pílula do câncer", a fim de desvelar possibilidades de engajamento público em Ciência e Tecnologia; um tema ainda pouco estudado aqui no Brasil.

A expansão de ações de engajamento público em C&T podem fortalecer o exercício da democracia e da cidadania, e contribuir para a construção de ações e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e para a melhoria da qualidade de vida da população. Questões cientificamente controversas, como essa da "pílula do câncer", indicam serem mais potentes a esse propósito; já que requerem decisões mais políticas e não puramente técnico-científicas.

Esse trabalho se propôs a realizar uma breve reflexão sobre o tema e propor alguns encaminhamentos de investigação. É o início de uma longa caminhada.

Referências

BASTOS, A.; COSTA, V.S. Midiatização na ciência: a controvérsia da "pílula do câncer". Editora UFMG: Belo Horizonte, 2016 (no prelo).
BRASIL. Lei nº 13.269, de 13 de abril de 2016.

BOURDIEU, Pierre. Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

ESTEVES, João Pissarras Nunes. Opinião pública e democracia na sociedade da informação. 1997. Disponível em: www.bocc.ubi.pr. Acesso em 12/09/2016.

_____. Poder e Subjetividade. Revista de Comunicação e Linguagens, n. 19. Lisboa: Ed. Cosmos, 1993.

_____. Sociologia da Comunicação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FOUCAULT, Michel. A ordem do discurso. São Paulo: Edições Loyola, 2007. Título original: L´ordre du discours. Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 decémbre 1970.

_____. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1977.
HABERMAS, Jürgen. Teoria do agir comunicativo. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

_____. A transformação estrutural da esfera pública: investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa. Tradução João José Pissarra Nunes Esteves. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação, comunidades e os desafios da mobilização social. Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). Rio de Janeiro, 2005.

LATOUR, Bruno. Ciência em Ação. Como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

PIVETTA, Marcos. A prova final da fosfoetanolamina. Revista Pesquisa Fapesp, São Paulo, mai. 2016. Número 243, p. 16-23.

RASK, Mikko et al. A Conceptual Model of Public Engagement in Dynamic and Responsible Governance of Research and Innovation - Innovative Public Engagement. EEUU, Maio 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa Santos (org.) Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

Comunicação pública e mobilização social no processo de impeachment de Dilma Rousseff

Fabiana Flores de Carvalho Galinari[1]

Introdução

Este artigo propõe uma discussão acerca da atuação de movimentos sociais durante o processo de impeachment de Dilma Rousseff no Brasil. O intuito é avaliar as estratégias de comunicação adotadas por estes grupos que desempenham o importante papel de orientar e informar cidadãos - muitos em suas primeiras experiências formativas na esfera pública - sobre as necessidades a serem reivindicadas para o bem comum. Um grande debate público foi travado a respeito do funcionamento do regime democrático brasileiro, da legalidade, da viabilidade e das consequências que o processo de impeachment poderia gerar no Brasil. Em tal debate, alguns movimentos sociais se tornaram os protagonistas em ação, ao informar, convocar, pressionar e tentar persuadir cidadãos comuns e parlamentares através de ferramentas de comunicação interativas articuladas na internet. Tais movimentos (pró

1. Jornalista, Especialista em Comunicação: Imagens e Culturas Midiáticas/UFMG, Mestranda em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS). E-mail: bibiflores11@gmail.com

e contra o impeachment) alcançaram visibilidade considerável nos veículos de comunicação de massa devido ao expressivo número de pessoas que conseguiram reunir nas ruas de várias cidades brasileiras de maneira simultânea.

É importante destacar que a compreensão acerca a legalidade do processo de impeachment é distinta para cada um dos grupos, o que condiciona o tema diferentes representações discursivas. De acordo com Maia, a capacidade discursiva é a principal habilidade que os sujeitos devem ter para se fazerem visíveis na internet, ou seja, eles não "dependem necessariamente de privilégios financeiros, raciais ou geográficos" (Maia, 2008, p.338). Diante disso, os *sites* desses movimentos se mostram como um terreno fértil para a análise dessas representações, bem como uma oportunidade para compreendermos os mecanismos e as dinâmicas que orientam os repertórios e as campanhas desses ativistas na internet.

Para esse artigo, nos interessa principalmente, analisar as práticas adotadas pelos grupos ao construir notícias sobre o tema em suas respectivas plataformas na internet. Ou seja, desvendar as estratégias utilizadas para informar, debater e influenciar a sociedade civil e outros atores envolvidos no processo de impeachment, a partir de seus posicionamentos ideológicos. Para tanto, algumas questões iniciais se apresentam: De que maneira os movimentos sociais colaboram para ampliar o debate público sobre o tema? Como as notícias (principal ferramenta de informação) são construídas? Outros temas de interesse público são acionados e articulados na construção da argumentação dos movimentos em suas plataformas?

O texto está dividido em quatro partes: na primeira propomos uma discussão acerca da função exercida pelos movimentos sociais enquanto "circuitos" de comunicação pública ao contribuir para o debate sobre temas de interesse público. Na segunda realizamos uma discussão acerca das potencialidades da internet para ampliar a participação política e fortalecer as democracias. Na terceira, realizamos uma breve análise das estratégias empregadas na construção de notícias pelos movimentos *Brasil Livre*, *Vem Pra Rua* e *Frente Brasil Popular* em seus respectivos *sites* na internet, para informar a população acerca do tema e receber atenção pública.

Comunicação pública e mobilização social

A comunicação pública pode ser caracterizada como um processo que visa trazer a luz, de maneira transparente e plural, informações de interesse coletivo em um espaço público. No entanto, alguns requisitos devem ser atendidos se quisermos verificar o caráter público de tal comunicação:

> Se todos os agentes participam do debate das questões de interesse e utilidade comum, se essa participação é possível graças à existência de uma infraestrutura que materializa a esfera pública, se eles se sentem aptos e motivados a participar graças à cultura de valorização de seu papel social, se os critérios de instituição e processo do debate são claros e equitativos, então será possível preencher os requisitos mínimos para o reconhecimento da comunicação pública (MATOS, 2009, p.56).

Pesquisas recentes orientam para uma expansão do conceito de comunicação pública, que além de destacar de maneira importante a relação com o interesse público, inserem-se "a atuação de ONGs, o aumento da participação popular, o surgimento de conselhos, fóruns de discussão e arenas hibridas digitais" (MARQUES, 2015, p.80). Essas abordagens têm apresentado interfaces com os modelos democráticos deliberativos. Nessa perspectiva,

> A comunicação pública envolve sobremaneira o interesse público, princípios democráticos e constituição de redes de interlocução. Ela seria uma forma não só de representar os mecanismos de poder (e seus discursos), mas para fazer com que a relação entre diferentes atores sociais e institucionais funcione sobre as bases de projetos efetivamente coletivos (MARQUES, 2015, p.80).

Sendo assim, tal processo de comunicação pode se tornar uma ferramenta de intervenção dos sujeitos na vida política e na promoção de ações sociais. Para Esteves (2011), a comunicação pública deve ser pensada a partir de um modelo normativo de emponderamento dos cidadãos e também na estruturação de uma democracia de caráter deliberativo e da construção da cidadania participativa.

Diante disso, os sistemas comunicacionais se configuram como elemento fundamental ao funcionamento da vida democrática, ao instituir

a valorização do debate, da argumentação e discussão sobre temáticas que dizem respeito ao bem comum e a ação crítica da sociedade civil em processos políticos. Nesse sentido, a comunicação pública:

> vale-se do processo, do movimento social e do seu contexto para vir à superfície. Parte do sujeito para retornar ao sujeito. Não é, assim, ditada *a priori* por modelos ou rótulos, mas o produto contingente dos seus próprios sujeitos (público e massa) e de um processo de aprendizagem colectiva relacionado com as possibilidades de transformação social (ESTEVES, 2015, p.55).

Os movimentos sociais então atuariam como circuitos de comunicação pública ao instituir "uma estreita ligação com o contexto da vida privada dos indivíduos, recolhendo deste âmbito seus recursos vitais para depois fazerem com que se transformem em objeto de debate" (MARQUES, 2012, p.143).

Nesses termos, os movimentos sociais operam – ou pelo menos deveriam operar- no campo de uma comunicação pública "sem compromissos com a indústria midiática e entrelaçada com o cotidiano das populações e suas práticas políticas (no sentido lato do termo). As mídias alternativas, comunitárias, de protesto e as tecnologias novíssimas permitem formas inusitadas de relacionamento com segmentos de públicos e com a opinião pública em geral" (BRANDÃO, 2007, p. 5). Ou seja, ao se apropriarem de tais tecnologias, os grupos organizados também passam a operar de maneira independente, informando e se comunicando de acordo com suas prioridades e necessidades, contribuindo para um debate público mais plural e democrático.

Apesar de não possuírem, de maneira formal, nenhum compromisso com os *media* de massa, alguns movimentos se valem da visibilidade promovida por grandes conglomerados de comunicação para ampliar suas campanhas e publicizar suas demandas. De acordo com Pereira (2011) os movimentos sociais podem atuar de duas formas diferentes,

> A primeira é a de desenvolver repertórios de ação de forma a conseguir a atenção dos meios de comunicação massiva. A segunda é desenvolver os seus próprios meios de comunicação, na busca por definir e enquadrar suas demandas, investir nos potenciais alvos, organizar a ação coletiva e, por último, atrair a atenção dos meios

> massivos. Em ambos os casos podemos perceber a importância que é dada à mídia dentro dos movimentos sociais contemporâneos em sua luta por reconhecimento (PEREIRA, 2011, p.04).

Dentre as estratégias comunicacionais adotadas pelos movimentos que analisamos nesse artigo, veremos que tais posicionamentos de fato vêm à tona. Mesmo obtendo grande adesão pública e visibilidade através de seus próprios meios de comunicação, informações produzidas pelos media de massa são replicados em publicações de alguns dos grupos como estratégia discursiva.

Nesse artigo adotamos a concepção de Weber (2011), que compreende a comunicação pública como uma rede organizada, em que temas de interesse público circulam de forma estratégica a partir de sistemas de comunicação públicos e privados:

> Redes de Comunicação Social (sociedade civil organizada, entidades de representação, grupos organizados, organizações sociais); Comunicação Política (governo, parlamento, partidos e políticos); Comunicação do Judiciário (poderes vinculados ao judiciário e a diferentes esferas jurídicas); Comunicação Científica e Educacional (instituições de ensino, centros de pesquisa, agências de fomento); Comunicação Mercadológica (empresas e organizações privadas); Comunicação Religiosa (instituições, grupos, igrejas, seitas que fazem circular discursos esotéricos, espirituais, religiosos) e os Sistemas de Comunicação Midiática (organizações de produção e circulação de produtos jornalísticos, publicitários e de entretenimento) (WEBER, 2007, p.26)

Tais sistemas de comunicação devem, idealmente, dar conta de promover um debate de caráter público e mobilizar diferentes setores da sociedade de forma paritária. Diante disso, veremos que os movimentos sociais envolvidos no processo de impeachment de Dilma Rousseff atuam através de seus sistemas de comunicação afetando e sendo afetados por outros sistemas, ampliando o debate público através das informações que disponibilizam.

O engajamento cívico em rede durante o processo de impeachment de Dilma Rousseff

O ano de 2014 marca o início das primeiras manifestações [2]pelo "impeachment" de Dilma Rousseff. Elas são organizadas através de plataformas na internet pelos grupos *MBL*[3] e *Vem Pra Rua* [4]e se realizam 06 dias após o resultado[5] das eleições presidenciais. Nessa ocasião, os argumentos utilizados para a promoção dos atos surgem alimentados pelo ideal de combate a corrupção, mas se direcionam rapidamente ao combate do que chamam de "desgoverno". No início do segundo mandato do Governo Dilma, as manifestações são retomadas e têm seu primeiro registro em março[6] de 2015. A partir desse período, movimentos contrários ao afastamento da presidenta emergem à cena pública e a *Frente Brasil Popular*[7] se torna referência na organização e promoção de protestos em apoio ao governo.

Os líderes dos movimentos passam, então, a trabalhar de maneira estratégica construindo suas campanhas em *sites* e redes sociais. Os três[8] grupos se destacam na organização dessas manifestações e suas campanhas alcançam maior dimensão, principalmente pelo número de pessoas que conseguem reunir nas ruas. Apesar do baixo custo para acesso e publicização de informações via conexão em rede, é grande o investimento desses grupos em repertórios de ação: veiculam notícias para legitimar seus discursos, criam e disseminam cartazes e bandeiras,

---

2. Protesto contra o governo Dilma em 2014 - http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1542047-ato-em-sao-paulo-pede-impeachment-de-dilma-e-intervencao-militar.shtml

3. Site Movimento Brasil Livre - http://mbl.org.br/

4. Site Movimento Vem Pra Rua - http://www.vemprarua.net/

5. Dilma Rousseff é reeleita em disputa apertada - http://oglobo.globo.com/brasil/dilma-reeleita-em-disputa-apertada-acena-com-dialogo-mas-cenario-frente-dificil-14370659

6. El Pais - Protestos Março de 2015 http://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/15/politica/1426458992_617989.html

7. Site Frente Brasil Popular - http://www.frentebrasilpopular.org.br/

8. Correio do Povo – A articulação dos movimentos sociais http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/Politica/2016/4/584532/Movimentos-se-preparam-para--votacao-do-impeachment

comercializam produtos e desenvolvem dinâmicas de pressão para alcançar a aderência da sociedade civil, de atores políticos e demais setores da sociedade em seus projetos.

O acesso a uma diversidade de informações políticas, ampliado pela internet, empodera os cidadãos a buscar por direitos, exigir a transparência de seus representantes e o bom funcionamento de governos. No entanto, devemos considerar que tal acesso ainda é precário ou inexistente para significativa parcela da população brasileira, sendo tal dinâmica restrita para aqueles cidadãos que têm acesso à rede.

Em contrapartida a comunicação na internet, amplia a visibilidade de grupos que buscam defender suas causas, tornando-se a base fundamental para a manutenção de suas atividades. No caso em tela, as práticas dos grupos assumem um caráter amplamente público - já que os *media* de massa passam a divulgar suas ações - o que os permite mobilizar e informar outros sujeitos, debater temas de interesse coletivo e exercer pressão junto aos seus representantes de acordo com as suas demandas.

Os movimentos *Brasil Livre*, *Vem Pra Rua* e *Frente Brasil Popular* receberam grande atenção pública entre os anos de 2014 e 2016. A principal razão é a grande adesão de pessoas nos atos presenciais que ocorreram em vários estados brasileiros de maneira simultânea. Tal atenção pública pode ser o reflexo da comunicação estratégica empreendida por tais movimentos na internet (principal recurso para convocação e distribuição de informações a respeito do tema).

Ao aumentar a visibilidade de entidades e movimentos e cidadãos, os novos dispositivos tecnológicos em rede podem auxilia-los a cumprir a função de promover o ciberativismo (MARQUES, 2012, p. 145). Ativismo digital ou ciberativismo são termos utilizados para denominar as práticas de movimentos politicamente motivados para alcançar objetivos ou lutar contra injustiças através da rede (VEGH, 2003, p.71). É um fenômeno recente e pode ser pensado como um ativismo "realizado por meio da utilização da internet para a difusão massiva de novas mensagens" (FARIAS, 2014, p.04). Apesar da articulação dos novos movimentos geralmente se iniciar nas redes sociais da internet, eles de fato se tornam um movimento ao ocupar o espaço urbano, o que mostra o caráter hibrido de articulação dos movimentos sociais em sua busca por autonomia. Essa autonomia, viabilizaria a interação das redes de

comunicação sem fio com o espaço dos lugares ocupados e dos prédios simbólicos visados em seus atos de protesto (CASTELLS, 2013, p. 130).

Tal constatação nos orienta a pensar no ciberespaço como: 1) campo de atuação dos movimentos sociais que desenvolvem suas campanhas e lutam por reconhecimento de maneira estritamente digital e 2) o lugar para a ampliação de reivindicações e campanhas de movimentos sociais que já atuam e interagem com a sociedade, com o estado, com empresas públicas e privadas de maneira presencial. Nos dois casos os benefícios são claros, pois na rede seus discursos ganham maior visibilidade e são veiculados com maior velocidade.

A internet oferece o acesso a ferramentas importantes para a intervenção dos movimentos como "as campanhas virtuais, o correio eletrônico, grupos de discussão, fóruns, salas de conversação, boletins, manifestos *on-line*, murais, anéis de *sites* e árvores de *links"* (MORAES, 2001). Tais ferramentas certamente foram essenciais para ampliar a atuação e a difusão de informações dos movimentos sociais aqui implicados. Além disso, através das TCIs os movimentos puderam desenvolver mecanismos sofisticados para a interação com a sociedade civil, com os media de massa, com os representantes políticos e com organizações públicas e privadas, através de seus respectivos *sites* e redes sociais *online.*

O padrão de estruturação da comunicação pública dos movimentos em sites na internet: discurso e debate público

Como apontamos na introdução desse artigo, um grande debate público foi travado a respeito do funcionamento do regime democrático brasileiro e das consequências que o processo de impeachment poderia gerar no Brasil. Ao se comunicarem discursiva e simbolicamente, os movimentos sociais atuaram de maneira ativa sobre o mundo e sobre as pessoas, construindo uma rede de significados e uma forma de representar o nosso tema em análise (impeachment) que devem ser explorados. Na medida em que os movimentos acionam outras vozes para qualificar e constituir sua comunicação, eles passam a atuar de maneira estratégica, alcançando outros públicos e ampliando o debate.

A relação dos grupos com os media de massa, por exemplo, é bastante complexa. As *notícias* do movimento *Frente Brasil Popular* (contrários

ao impeachment) são assinadas por centrais sindicais, organizações[9] que integram o movimento, e pela própria equipe de comunicação do grupo. Publicações da UNE (União Nacional dos Estudantes), MST (Movimento dos Sem Terra) também estão disponíveis no portal. Além disso, um jornal digital (construído nos padrões das publicações impressas) pode ser acessado, como podemos verificar a seguir:

Figura 01: Jornal Frente Brasil Popular

Mudança na lei coloca pré-sal em risco

Pedidos de impeachment "pulam a cerca" da Constituição

BRASIL distribuição gratuita

FRENTE BRASIL POPULAR

Ano 1 | Edição Especial

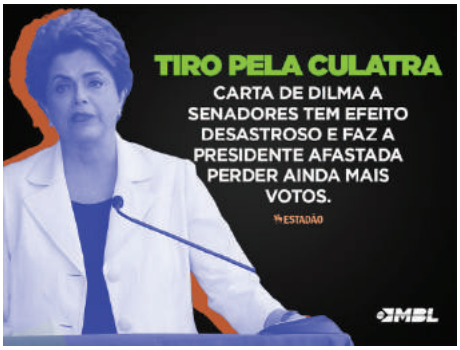
Frente Brasil Popular sai às ruas pela Petrobrás e contra o ajuste

Fonte: *site* Frente Brasil Popular

Em observação preliminar, verificamos que grande parte da comunicação desenvolvida pelos movimentos favoráveis ao impeachment são veiculadas através de cartazes, estratégias que permitem a mobilização *online* e *off-line*. O *Vem Pra Rua* e o *MBL* por exemplo, recorrem a conteúdos de grandes conglomerados de comunicação no Brasil para legitimar a sua argumentação, através da citação de trechos de matérias jornalísticas do site G1 (grupo globo), de revistas como Veja e IstoÉ e do jornal Estadão, como destacamos em exemplo, a seguir:

9. A Frente Brasil Popular é constituída de 68 organizações: http://www.frentebrasilpopular.org.br/conteudo/organizacoes-participantes/

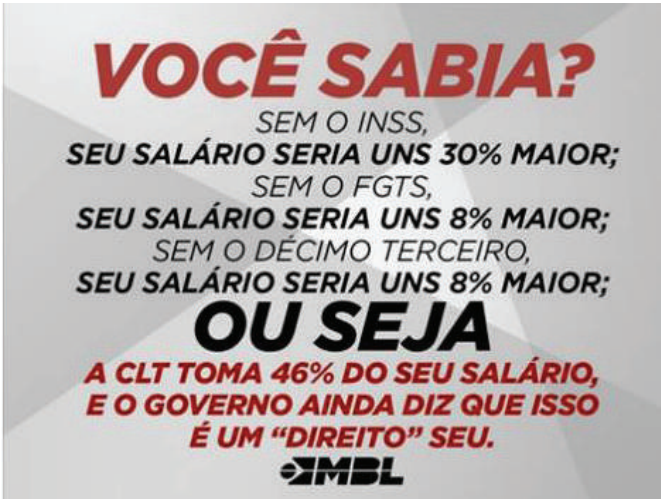
Figura 02: cartaz veiculado pelo Movimento Brasil Livre



Fonte: site MBL

Tal como o MBL, uma série de *links* direcionam os visitantes do *site* do movimento *Vem Pra Rua* para noticiais dos *media* tradicionais. Dentre as estratégias, também destacamos o acionamento de outros temas de interesse público na transmissão de informações durante processo de impeachment.

Figura 03: cartaz veiculado pelo Movimento Brasil Livre



Fonte: MBL

Além disso, outras ferramentas também são utilizadas pelos grupos para influenciar o processo no âmbito formal. O *Mapa da Democracia*

[10](contra o impeachment) e o *Mapa do Impeachment* [11](favorável ao impeachment) surgem com esse ideal. Na figura a seguir, mostramos como as pessoas comuns são convocadas a influenciar deputados e senadores indecisos ou desfavoráveis ao impeachment de Dilma Rousseff.

Figura 04: cartaz veiculado pelo Movimento Vem Pra Rua

Fonte: Vem Pra Rua

Também constatamos a reverberação da atuação dos movimentos em cenários organizacionais. Na medida em que a sociedade civil passa a se posicionar – via adesão em atos online e off-line promovidos pelos grupos – e que tal processo passa a receber a atenção dos *media* de massa, alguns grupos empresarias vem a público para também se manifestar sobre o processo de impeachment, participando do debate coletivo sobre o tema. A partir disso, os movimentos passam a divulgar o apoio dessas entidades a causa que defendem, como podemos verificar no exemplo a seguir:

10. Mapa da democracia - http://www.mapadademocracia.org.br/

11. Mapa do Impeachment - http://mapa.vemprarua.net/

Figura 05: cartaz veiculado pelo Movimento Vem Pra Rua

Fonte: Vem Pra Rua

A Fiesp (Federação Nacional das Indústrias de São Paulo) não apenas se posicionou publicamente em relação ao processo de impeachment de Dilma Rousseff, como também investiu fortemente em campanhas direcionadas ao afastamento da ex-chefe de estado através da publicação de anúncios em jornais de grande circulação no país bem como através de uma plataforma[12] na internet.

Além disso, a entidade se mostrou disponível para debater o tema com a sociedade civil em suas redes sociais na internet, trazendo informações e dados sobre o processo, deixando claro o seu apoio aos movimentos favoráveis ao impeachment. Podemos perceber, a partir disso, um dos indícios do desencadeamento de um processo de comunicação pública. Ou seja, "a partir do momento que um dos sistemas de comunicação desencadeia o debate sobre um assunto de interesse público, entende-se que os demais sistemas serão provocados a se manifestar" (WEBER, 2007, p. 23).

A partir da disputa de diferentes discursos e verdades expostos no espaço público, verificamos o alargamento do debate público a respeito do tema em diversos setores da sociedade brasileira. Como vimos, o acesso a ampliado de informações é entendido como enriquecedor da

12. Campanha Fiesp na internet - http://www.naovoupagaropato.com.br/

comunicação pública e da democracia em seu sentido cívico (ESTEVES, 2011), e de alguma forma, os movimentos sociais engajados no processo de impeachment de Dilma Rousseff cumprem tal função.

Considerações Finais

Percebemos que o repertório dos movimentos é construído de forma estratégica. Um fator a ser pontuado se refere ao modelo de notícias disponibilizadas nos *sites.* Diferente do movimento *Frente Brasil Popular* (movimento contra o impeachment), os demais movimentos recorrem a reprodução de material informativo de alguns dos maiores jornais e revistas do país para construir sua abordagem discursiva. Tal reprodução nos dá indícios sobre o modo como impeachment é representado pelos grupos favoráveis ao impedimento, que vai de encontro com a linha editorial de grande parcela da mídia de massa, o que pode ter favorecido a legitimidade desses grupos diante da opinião pública.

Para convocar e influenciar os cidadãos, os grupos também adotam o uso de ferramentas de maneira criativa orientadas para esse fim. O mapa do impeachment desenvolvido pelo grupo *Vem Pra Rua*, por exemplo, visa através atuação direta da sociedade civil, a busca por resultados práticos na esfera política. As pessoas são incentivadas a pressionar deputados e senadores a se posicionarem de modo favorável a admissibilidade do processo de impeachment de Dilma Rousseff. Do mesmo modo, através do mapa da democracia, os grupos que assumem posição contrária ao impedimento também incentivam as pessoas a assumir a mesma prática. Tais dinâmicas só são possíveis graças a interatividade viabilizada pela internet. Como aponta Castells (2013), as redes de comunicação digital são um componente indispensável na prática e na organização desses movimentos tal como existem.

Podemos considerar também que, ao construírem representações distintas sobre um tema tão sensível a sociedade (o impedimento de uma presidenta), tais grupos incentivaram através dos mecanismos empregados, o acesso a uma diversidade de informações, além de estimular a participação política da sociedade civil no processo decisório e de contribuir para o fortalecimento do debate sobre o regime democrático brasileiro. Compreendemos, desse modo, que como parte da rede simbólica

que compõe a chamada comunicação pública, as plataformas dos grupos na internet afirmam sua função de publicização de questões de interesse público, de crítica e debate.

Referências

ALONSO, A. **As teorias dos movimentos sociais:** um balanço do debate. Lua Nova 2009, n.76, pp.49-86. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ln/n76/n76a03.pdf.

BRANDÃO, E. P. **Conceito de comunicação pública.** In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança** – movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

ESTEVES, J. P. **Novos Media e Deliberação** – sobre redes, tecnologia, informação e comunicação. Revista Media & Jornalismo, vol. 18, n.º 10, 2011.

_____. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

_____. **O Espaço Público e os Media** – sobre a Comunicação entre Normatividade e Facticidade. Edições Colibri, 2005.

FARIAS, D. R. A. (2014). **Por uma nova proposta e oposição ideológica ao termo Ciberativismo**. In Anais do VIII Simpósio Nacional da ABCiber. São Paulo: ESPM.

MAIA, R; CASTRO, M. C. S. **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

MARQUES, A; NOGUEIRA, E. **Estratégias de visibilidade utilizadas por movimentos sociais na internet.** Revista Comunicação Midiática, v.07, nº 02, p.138-161, maio/ago, 2012.

MARQUES, A. Comunicação pública e constituição de cenas de dissenso em contextos institucionais. **Revista Organicom**, ano 12, nº 22, p. 78-91, 1º sem. 2015.

MATOS, H. **Comunicação pública, esfera pública e capital social.** In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. p. 47-58.

MORAES, D. **O ativismo digital.** Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2001. Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/moraes-denis-ativismo-digital.html.

PEREIRA, M. A. **Internet e mobilização política** – os movimentos sociais na era digital. IV Encontro da Compolítica, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 13 a 15 de abril de 2011.

PRUDENCIO, K. **Comunicação e Mobilização Política na Internet**. Curitiba: Extensão em Foco, nº 4, p. 97-105, jul. /dez, 2009.

VEGH, S. 2003. Classifying forms of online activism – the case of cyberprotests against the World Bank. In: McCAUGHEY, M. And AYERS, M.D (eds.). **Cyberactivism – online activism in theory and practice. New York: Routledge.**

WEBER, M. H. **Na Comunicação Pública, a captura do voto**. In: LOGOS 27: Mídia e Democracia. Rio de Janeiro: ano 14, 2º semestre de 2007, p. 21-42.

WEBER, M. H. **Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião.** In: KUNSCH, Margarida (Org.). Comunicação Pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

Comunicação pública e o movimento de secundaristas: a construção de discursos em torno da reorganização escolar em São Paulo

Francine Altheman[1]

Introdução

A comunicação pública é aquela que tem como emissor principal o Estado, cujo objeto de divulgação é de interesse geral da sociedade. De forma generalista, a comunicação pública engloba a troca comunicativa entre instituições (geralmente públicas) e sociedade. Autores que vem estudando a comunicação pública entendem que ela é um processo de comunicação que envolve o Estado e a sociedade, inserindo-se na esfera pública, ou seja, exigindo que os atores sociais não sejam apenas receptores do processo comunicacional do governo, mas também participem dele.

Nesse sentido, este texto pretende refletir sobre as possibilidades teóricas para uma análise dos processos comunicativos estabelecidos pelo Governo do Estado de São Paulo, mais especificamente pela Secretaria

1. Doutoranda em Comunicação Social pelo PPGCOM da UFMG. Mestre em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero. Graduada em Comunicação Social – Jornalismo – pela Unesp. Supervisora de estágio e professora do curso de Jornalismo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: franaltheman@gmail.com.

da Educação, para anunciar a proposta de reorganização escolar, iniciados em outubro de 2015. Pretende-se verificar a construção dos discursos oficiais proferidos pelo Estado nos principais veículos de comunicação da cidade de São Paulo – os jornais *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo* – bem como o material divulgado nas interfaces digitais oficiais do Estado.

O objetivo é verificar a construção e o efeito dos discursos, que culminaram com protestos de estudantes por todo o Estado, bem como ocupações de mais de 100 escolas por secundaristas. Segundo os estudantes, o governo estadual se negou a discutir o assunto com os afetados pela reorganização, fechando-se para o diálogo, um dos pressupostos da comunicação pública. Pretende-se, portanto, avaliar o potencial comunicativo do discurso oficial, proferido pelo Estado, em oposição ao discurso construído pelos estudantes nos meios de comunicação extraoficiais.

Entende-se, *a priori,* que o discurso proferido pelo governo estava mais focado em sustentar sua posição de poder, ou seja, voltado mais para a comunicação política, do que para a comunicação pública. O que se seguiu, a partir desta negação em discutir o problema que afetava um grupo específico com os próprios concernidos, foram cenas de dissenso, uma ruptura com o Estado.

Para dar conta do objetivo proposto, utilizam-se como referencial teórico-metodológico estudos de Comunicação Pública de Stefano Rolando, Mariângela Furlan Haswani, Heloiza Matos, entre outros. Também recorremos à Jürgen Habermas para tratar sobre esfera pública, bem como Wilson Gomes e Rousiley Maia.

Em busca do conceito de comunicação pública

Apesar de os estudos sobre comunicação pública ainda registrarem uma multiplicidade de conceitos, provavelmente porque é uma área da comunicação que começou a ser observada somente nas últimas décadas, especialmente no Brasil, compreende-se, a priori, que esse conceito está ligado principalmente ao Estado, porque foi, durante muitos anos, limitado ao viés da comunicação governamental, ou seja, aquela praticada pelos governos para informar a sociedade sobre questões de interesse público.

No entanto, é importante salientar que crescem os estudos sobre esse assunto focados na realidade brasileira, o que amplia o número de instituições que procuram adotar a produção de informações observando o interesse público.

Mariângela Furlan Haswani (2013) compreende que a comunicação pública abrange tanto a comunicação das instituições públicas propriamente ditas, como também a comunicação política, relacionada aos processos eleitorais e com ponto central na escolha de representantes, e a comunicação social, que envolve a comunicação de serviço, de responsabilidade social e das instituições quase-públicas.

Dentro desse "guarda-chuva" de conceitos, estariam prioritariamente a comunicação institucional e a governamental. A primeira envolveria fundamentalmente a prestação de contas, transparência e accountability, em estreita relação com os direitos do cidadão. A promulgação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), que define procedimentos para desenvolver o controle social da administração pública, o que envolve a publicidade quase que irrestrita de informações de interesse público, independentemente de solicitações, tem intrínseca relação com esse tipo de comunicação.

Já a comunicação governamental está ligada ao estímulo para o engajamento da população em políticas públicas adotadas pelo governo, ou seja, é o reconhecimento das ações políticas promovidas, numa espécie de lobby junto à opinião pública. A campanha para o uso de preservativos, divulgada principalmente durante o Carnaval brasileiro durante mais de 30 anos, com o objetivo de evitar a disseminação de doenças sexualmente transmissíveis, é um exemplo de comunicação governamental bem-sucedida.

No entanto, não se deve restringir a comunicação pública aos aspectos institucionais e de campanhas governamentais. Tais formas, hierarquizadas, não deixam espaços de interlocução entre a sociedade e o Estado. Por isso, Heloiza Matos (2011) ressalta que a comunicação pública deve ser pensada como um processo político de interação.

> Ao longo dos anos, venho propondo que a comunicação pública seja entendida como o processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade, como

> um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país (MATOS, 2011, p. 45).

Nesse sentido, reflete-se a importância de fazer a informação circular e de um processo dialógico no âmbito da comunicação pública. Ela deve extrapolar, portanto, a esfera de divulgação de informações de governo como mecanismos de autopromoção e colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado. Haswani (2011; 2013) corrobora com essa conceituação, reforçando ainda a força-matriz da comunicação pública que é a garantia de direitos dos cidadãos.

> A comunicação pública, indispensável à sobrevivência da sociedade, é capaz de cobrir um universo quase ilimitado, a partir dos seus espaços de origem. Essa sobrevivência alcança equilíbrio a partir das bases legais que, disciplinando os diferentes setores, caminha na direção da garantia de direitos – a única ideia-força capaz de manter os elos em 360 graus (HASWANI, 2011, p. 94).

Desse modo, os direitos fundamentais que constam na Constituição Federal são uma importante seara da comunicação pública. O objetivo neste trabalho é tratar a educação como direito fundamental (Capítulo III – Seção I da Constituição da República Federativa do Brasil), com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo como emissor, ressaltando que "(...) a maioria dos direitos positivados na Constituição só será realizada se houver a inclusão da comunicação proativa do Estado ou, no mínimo, da informação estatal proativa, como sua garantia" (HASWANI, 2013, p. 57).

O foco desta pesquisa é o emissor, ou seja, a comunicação originada no Estado. Mas também observo o objeto da comunicação pública, pois outras fontes de informação sobre educação serão analisadas.

Com a tendência de o Estado ser manipulador quando se refere à publicidade e transparência, a população muitas vezes recorre a outras fontes de informação. As informações de interesse público são sonegadas ou maquiadas pelos órgãos oficiais, prejudicando o debate e a mobilização sobre os temas que lhe interessam (HASWANI, 2013). Assim, os autores que mencionamos entendem que a publicidade é característica fundamental da democracia e um Estado democrático de direito não pode se

furtar de fornecer informações. Daí a importância de se estudar a comunicação pública e ampliá-la cada vez mais, além de analisar o papel do Estado como emissor fundamental de comunicação pública.

O Estado como emissor

Na comunicação pública não está em jogo simplesmente uma relação entre governo e povo, mas entre Estado e sociedade, numa proposta de política de comunicação inclusiva, que tente restabelecer a relação do Estado com a sociedade (GIL e MATOS, 2013). Por isso, é importante abordar o papel central que o Estado tem ao analisarmos focos de comunicação pública no âmbito da educação.

Haswani (2013) reforça o papel do Estado quando a centralidade da comunicação pública está no emissor, sem deixar de lado sua finalidade – sua comunicação não deve ser orientada para obtenção de vantagem econômica – e o objeto, que está enraizado no interesse público.

Nesse sentido, é importante entender o que é interesse público. Seu conceito pode parecer óbvio e, de forma generalizada, o interesse público está ligado ao bem comum da sociedade. É natural pensar que quanto mais pessoas forem beneficiadas com determinada informação, maior é o interesse público. No entanto, tal definição é extremamente simplista. O que interessa para um grupo pode ser insignificante para outro grupo (ALTHEMAN, 2014).

Então, como definir, quando se fala em comunicação pública, com o Estado como emissor, o que é de interesse público. Rousiley Maia (2011), baseada nos teóricos deliberacionistas, entende que para se chegar ao interesse público são necessários intercâmbios entre as pessoas. O interesse público deve resultar de um debate público. No entanto, constrangimentos diversos, situações que envolvem interesses pessoais, a complexidade geográfica de um Estado como o Brasil e mesmo o papel dos meios de comunicação de massa podem descaracterizar o interesse público.

O Estado, portanto, como ordem jurídica soberana que objetiva o bem comum de um povo situado em determinado território, tem como pressuposto a comunicação proativa, para além da comunicação meramente institucional (HASWANI, 2013), que envolva, potencialmente, a garantia de direitos do cidadão. Direitos fundamentais, Estado de Direito

e constitucionalismo estão indissociáveis e são pilares fundamentais para a manutenção da democracia.

> A orientação básica do conceito de Comunicação Pública é prioritariamente de ordem democrática, referente ao senso comum político, e em associação direta com normas herdadas da visão liberal – em estreita relação com o Estado; secundariamente, está em conformidade com os valores relacionados à comunicação como instrumento e meio independente do Estado (MATOS, 2006, p. 66).

Seguindo essa premissa, Luiz Martins da Silva (2012) estrutura a publicidade estatal[2] em sete patamares, que abrangem desde questões que são segredos de Estado, ou seja, aquelas que podem comprometer a segurança do país, consideradas exceções no âmbito da Lei de Acesso à Informação, até questões que envolvem o jornalismo público e institucional, a publicidade oficial ou campanhas públicas. O que é interessante ressaltar desses pressupostos é o papel do Estado de prestar contas, cultuar valores e mobilizar a população em torno de esforços de prevenção e combate aos problemas sociais. "O Estado, para se legitimar, tem que ser visível para com seus mantenedores, os cidadãos" (SILVA, 2012, p. 184).

É por meio da publicidade estatal, portanto, que o Estado ultrapassa o cenário meramente conceitual e se estende ao público, envolvendo de forma indispensável a informação e a comunicação. No entanto, como vimos anteriormente, a comunicação meramente institucional e hierarquizada não desenvolve a comunicação pública em sua plenitude. Para isso, é necessária sua aplicação dialógica, em contextos de conversação política e formação de esferas públicas.

Pressupostos dialógicos

Vimos anteriormente que a comunicação pública deve ser compreendida como um processo de interação entre os atores sociais e o Estado,

2. Publicidade estatal aqui deve ser entendida como a publicização (tornar público) tudo que é feito com o dinheiro público, o que é de interesse público e o que pode afetar o bem público. Ou seja, pode ser compreendida com um âmbito da comunicação pública.

com forte movimento para a criação de espaços de conversação, para a construção de esferas públicas, no sentido de promover a participação da sociedade em torno de uma questão de interesse público.

Juan Camilo Jaramillo López (2011; 2012) entende a advocacy como uma estratégia de comunicação pública, com forte aproximação da sociedade, já que, para o autor, a advocacia mobiliza a sociedade em torno de um compromisso responsável com metas de benefício público. "Advocacy ou advocacia é um processo que implica participação e que é utilizado por atores da sociedade civil para influir em decisões políticas de diferentes níveis" (LÓPEZ, 2011, p. 70).

Stefano Rolando (2011) vai mais além. Ao trabalhar com o conceito de comunicação pública como um sistema fragmentado, ele propõe dividir as diferentes organizações desse sistema no formato de um prédio de sete andares, onde o térreo seria destinado aos serviços públicos básicos, relacionados mais às questões administrativas, até chegar ao sexto andar, onde o sistema comunicacional se mostra extremamente complexo, integrado e osmótico. Ao passar por esses andares, é possível visualizar a proposta dialógica especialmente no quinto andar, chamado de democracia participativa.

> Neste, o cidadão, principalmente por meio de formas organizadas da sociedade, interage com as instituições e os decisores antes de traçar medidas sobre assuntos de interesse geral e muitas vezes nos processos de jure concedendo (ROLANDO, 2011, p. 29).

Este conceito levantado por Rolando se aproxima do que se convencionou chamar de debate público, quando o Estado propõe a participação dos atores sociais que são afetados por um problema. É nesse sentido que a comunicação pública se aproxima dos conceitos habermasianos de esfera pública.

Para entender o conceito de esfera pública desenvolvido por Habermas (2003) é importante retomar os caminhos que o autor propõe para a concretização do processo de formação da opinião e da vontade, que nada mais são que fórmulas para gerar a opinião pública e a produção da decisão política. Um desses caminhos é o institucional. Por meio de deliberações institucionalizadas, o processo de formação da opinião e da vontade termina em decisões a respeito de políticas e leis (HABERMAS,

2003). Esse processo "é aquele em que se produz a lei e que tem como meio típico os corpos parlamentares" (GOMES e MAIA, 2008, p. 73).

O outro caminho é aquele constituído pela circulação informal e livre de questões, estruturado pela discussão espontânea, definido como um espaço abstrato, cuja meta é a formação democrática da opinião pública (HABERMAS, 2003; GOMES e MAIA, 2008).

Nesse sentido, as estruturas de comunicação pública, orientada para o entendimento recíproco, devem governar as interseções entre o parlamento – deliberações institucionalizadas – e a esfera pública informal – a opinião pública.

> A compatibilidade entre, de um lado, os exigentes requisitos da comunicação pública política na formação da opinião e da vontade coletivas, de matriz republicana, e, do outro, o fato de que a opinião pública não é um sistema socialmente institucionalizado para produzir leis nem políticas, tal compatibilidade é construída por meio de exigências normativas, próprias de um modelo discursivo de democracia, de que os modos e matérias mediante os quais a esfera pública se realiza influenciem os modos, as matérias e, sobretudo, os resultados do processo de produção de decisão política dos corpos parlamentares (GOMES e MAIA, 2008, p. 77).

A intenção então é avaliar qual é o alcance da opinião e da vontade dos cidadãos concernidos pelo assunto em discussão nas deliberações institucionalizadas para produzir as decisões políticas. Nesse sentido, a esfera pública surge como um meio para a produção da opinião pública e se apresenta como peça fundamental para um processo de produção de decisão política. Habermas (2003) alerta que o poder político legislativo deve considerar as fontes espontâneas das esferas públicas autônomas.

> O ponto de vista moral, sob o qual políticas e leis são submetidas a um delicado teste de generalização, exige uma abertura incondicional das deliberações institucionalizadas para o fluxo de informações, para a pressão dos problemas e o potencial de estímulo da opinião pública não-organizada (HABERMAS, 2003, p. 228).

Assim, esse percurso teórico realizado até aqui nos mostra que a comunicação pública, que tem no Estado o emissor por excelência, deve priorizar uma forma de comunicação dialógica com a sociedade, espe-

cialmente quando um grupo é afetado diretamente por um problema. Tomando essa conceituação preliminar como base, propomos a avaliação dos processos comunicativos estabelecidos pelo Governo do Estado de São Paulo, por meio de sua secretaria de educação, em torno da proposta de reorganização escolar divulgada a partir de setembro de 2015.

Reorganização escolar no Estado de São Paulo

Em 23 de setembro de 2015, o Governo do Estado de São Paulo, por meio de sua secretaria de educação, divulgou uma proposta de reorganização escolar no ensino estadual, que passaria a valer a partir de 2016 e dividiria os estudantes de ensino fundamental e médio para que estes não estudassem na mesma escola. Com isso, muitos alunos mudariam de escola. O primeiro comunicado da secretaria não dava muitos detalhes de como tais mudanças ocorreriam, mas deixava claro que uma data seria marcada, chamada "Dia E da Educação", para conversar com pais e alunos sobre o processo.

Por outro lado, alunos, pais e professores alegavam que essa medida fecharia 94 escolas, o que se confirmou ao longo do processo, prejudicando principalmente alunos do ensino médio, os secundaristas.

No dia 16 de outubro, a secretaria de educação lançou um "Q&A" da reorganização escolar, com perguntas e respostas sobre o processo. Tal medida veio ao encontro da mobilização de secundaristas que começava a tomar forma nas escolas estaduais, tendo em vista que o Estado não estava informando sobre o processo de forma clara e objetiva. Essa divulgação reforçou o encontro entre escolas e pais, marcado para o dia 14 de novembro.

Muitos estudantes secundaristas não esperaram pelo encontro e passaram a protestar contra o projeto de reorganização escolar, primeiramente nas ruas e depois ocupando as escolas. Os estudantes não só ocuparam as ruas de dezenas de cidades, como também criaram espaços de discussão nas escolas e nas redes sociais digitais, fomentando a repercussão do movimento na mídia, tanto em veículos tradicionais como nos veículos de comunicação alternativos.

Na página da secretaria da educação, as divulgações se concentravam em desmentir os boatos que estavam circulando nas redes sociais infor-

mais, como, por exemplo, que o período noturno seria extinto ou que os professores teriam que cumprir uma carga horária excessiva de trabalho, mas não aprofundavam as explicações sobre o processo de mudança, nem abriam canais de diálogo com os pais. Reforçavam, no entanto, o encontro marcado para conversar sobre o assunto e repudiavam as ocupações que já estavam em andamento.

No dia 14 de novembro, sábado, aconteceu o encontro entre Estado, pais, alunos e professores nas próprias escolas. A página oficial da secretaria de educação definiu o encontro como um momento para

> (...) as escolas apresentarem a rotina escolar, além de promoverem feiras, eventos culturais e competições esportivas. O objetivo do "Dia E" foi também informar onde os estudantes estarão matriculados no próximo ano letivo e explicar os motivos que levaram a Educação a adotar a medida. Com as mudanças, definidas em acordo com as diretorias de ensino e comunidades escolares, serão mais 754 escolas de ciclo único na rede (SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO)[3].

Esse encontro, ao invés de proporcionar um momento de abertura ao diálogo e de conversação política com pais, alunos e professores, trouxe ainda mais revolta ao movimento de secundaristas, que rompeu definitivamente com o Estado, ampliando o número de ocupações. De um modo geral, pais reclamaram, nas redes sociais e em entrevistas, que não entenderam o processo de reorganização escolar no encontro promovido pelo Estado e alunos alegavam que não havia abertura para um diálogo com eles, os principais afetados pelo problema.

Apesar de divulgar informações pontuais em seu site e redes sociais digitais oficiais e de abrir um espaço específico de perguntas e respostas pré-estabelecidas sobre a reorganização escolar, o Estado não cumpriu uma das etapas fundamentais da comunicação pública, proposta pelos autores que vimos neste artigo, que é abrir um espaço democrático de participação da sociedade em torno de um problema que lhes afeta diretamente.

---

3. Notícia publicada no site da Secretaria Estadual da Educação: <http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/dia-e-educacao-recebe-pais-para-acolhimento-e-esclarecimento-de-duvidas> Acesso em: 2 nov. 2016.

Por outro lado, os jornais tradicionais que circulam no Estado – Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo -, primeiramente trataram o tema da reorganização escolar trazendo o discurso oficial como fonte das matérias. Com as ocupações das escolas pelos estudantes, os jornais passaram a tratar o movimento com contornos manipulativos, distorcendo alguns fatos. Vejamos alguns exemplos:

1. Nas primeiras matérias veiculadas, as manchetes e textos traziam a palavra "invasão" ao invés de "ocupação". A repercussão dessa escolha editorial poderia causar impactos negativos no leitor a respeito dos estudantes.
2. Raramente se dava voz aos estudantes nas matérias. Algumas matérias traziam entrevistas com os pais dos alunos, que se diziam preocupados com seus filhos e pediam para que estes evitassem a baderna. Tais depoimentos entram em contraposição com os milhares de depoimentos deixados por pais de alunos, ex-alunos das escolas ocupadas e simpatizantes dos movimentos nas redes sociais digitais.
3. A utilização do discurso oficial é comum nas matérias. A Polícia Militar sempre é convidada a se pronunciar sobre os processos de desocupação, na maioria das vezes violentos, e o governo do Estado, por meio da Secretaria da Educação, sempre utiliza o espaço para dar a sua versão dos fatos.

Algumas considerações

É interessante observar que as ocupações rompem com uma instituição formal, estabelecida, de governo para implementar um autogoverno, muito bem organizado, com escalas de trabalho e divisão de tarefas para a sobrevivência dos acampados, com reuniões de discussão política e de estudos, que envolvem a leitura de livros para posterior discussão e debates sobre o andamento do movimento e os próximos passos, com a organização da limpeza, alimentação e higiene realizada pelos próprios estudantes de modo horizontal, sem líderes formalizados.

A instituição do movimento, após a ruptura com o governo existente, já propõe processos de comunicação próprios para a manutenção e organização das formas de governo. A apropriação da internet e o

ativismo em rede, a criação e viralização de petições e protestos, os registros audiovisuais dos atos e da truculência policial são alguns outros processos comunicativos dos novos modos de insurgência que aparecem no movimento dos secundaristas.

Parece-nos, a priori, que a instauração de um autogoverno, que rompe com o Estado, vai ao encontro de uma falha na comunicação pública realizada pelo próprio Estado ao comunicar o processo de reorganização escolar de forma unilateral, hierarquizada e sem considerar a abertura para um amplo debate com os afetados pelo problema.

Tal medida culmina numa forte cena de dissenso, que abarca as articulações políticas contemporâneas (RANCIÈRE, 1996; MARQUES e MAFRA, 2015). A partir de um acontecimento que abre um flanco comunicativo conflituoso, neste caso entre Estado e estudantes, surgem comunidades políticas em cenas de dissenso.

Esse movimento de ruptura deve ser melhor analisado em outras circunstâncias, mas fica posto, neste artigo, que a falha de comunicação pública, a falta de diálogo e interação com os concernidos, pode ser o estopim para o rompimento da sociedade com o Estado.

Referências

ALTHEMAN, Francine. **A construção de esferas públicas:** processos midiáticos, deliberação e conversação em torno do Projeto de Lei do Ato Médico. São Paulo, 2012. Dissertação de Mestrado. Faculdade Cásper Líbero.

ALTHEMAN, Francine. A educação paulista: o potencial comunicativo da Internet na divulgação de informações da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. In: HASWANI, Mariângela Furlan (org.). **Comunicação governamental:** O local como foco de análise. São Paulo: ECA/USP, 2014, pp. 189-210.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 17 jul. 2016.

GIL, Patrícia Guimarães; MATOS, Heloiza. Quem é o cidadão na comunicação pública? Uma perspectiva sobre a forma de interpelação da sociedade pelo Estado em campanhas da saúde. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação Pública:** interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2013, pp. 89-105.

GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C. M. **Comunicação e democracia:** problemas e perspectivas. São Paulo: Paulus, 2008.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia:** entre facticidade e validade. Vol. II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pp. 81-97.

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

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 17 jul. 2016.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. *Advocacy:* uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pp. 61-80.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012, pp. 246-267.

MAIA, Rousiley C.M. Em busca do interesse público: tensões entre a argumentação e a barganha. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pp. 259-275.

MARQUES, Ângela C. S. La conversation civique sur internet: contributions au processus délibératif, **Estudos em Comunicação/Études en Communication**, v. 5, 2009, p. 21-52.

MARQUES, Ângela C. S.; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência. In: ASSIS, Claudia Maria Arantes de; SAAR, Jefferson Ferreira; VERGILI, Rafael (Orgs.). **Comunicação, mercado e tecnologia.** Macapá: EDUNIFAP (Editora da Universidade Federal do Amapá), 2015, v. 1, p. 94-120.

MATOS, Heloiza. Comunicação Política e Comunicação Pública. **Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas,** ano 3, nº 4, 1º semestre de 2006, pp. 58-73.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pp. 39-59.

RANCIÈRE, Jacques. **O desentendimento.** São Paulo: Editora 34, 1996.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pp. 23-37.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em < http://www.educacao.sp.gov.br/> Acesso em: 28 set. 2016.

SILVA, Luiz Martins da. Publicidade do poder, poder da publicidade. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012, pp. 180-191.

Comunicação pública, políticas públicas e juventude: análise do portal da juventude da prefeitura de São Paulo

Natália dos Santos Gonzáles[1]
Alana Nogueira Volpato[2]

Introdução

As políticas públicas podem estar presentes em diferentes âmbitos da sociedade e direcionadas a beneficiar públicos distintos. Para a criação e manutenção destas políticas, faz-se necessário compreender as complexidades e prioridades dos problemas e das oportunidades que são possíveis encontrar na sociedade contemporânea, bem como monitorá-las a fim de realizar mudanças necessárias, tornando as ações e estratégias mais efetivas.

Diante desse contexto, a comunicação constitui-se como área essencial na promoção e consolidação da cidadania, por impulsionar as pessoas a se sentirem sujeitos dos seus direitos e, ainda, serem capazes de protagonizar mudanças em prol dos direitos da coletividade. Vicente (2009,

1. Graduada em Relações Públicas na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Unesp e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da FAAC/Unesp, e-mail: nataliagonzales.rp@gmail.com.

2. Graduada em Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual de Londrina, Professora Substituta do Departamento de Comunicação Social da Unesp, e-mail: alanavolpato@gmail.com

p. 86) comenta que "a relação entre comunicação e cidadania perpassa a disputa pela liberdade civil ou política e com os desdobramentos dos direitos inerentes a essas acepções".

Exercer a cidadania remete a participar ativamente e com consciência sobre o que acontece ao seu redor. A cidadania, por um lado,se refereao status de pertencimento a uma nação e aos direitos e deveres civis, políticos e sociais garantidos por esse status. Por outro lado, tendo em vista a profunda desigualdade social do Brasil e as contradições daí resultantes, a cidadania pode ser encarada como "um direito a ter direitos". A expressão, cunhada por Hannah Arendt para demonstrar o direito à vida pública, permite colocar a cidadania como a luta por condições mais justas e democráticas para todos os cidadãos.

É por meio da comunicação que a população tem a possibilidade de tomar consciência sobre a importância da participação e a capacidade que possuem de exercê-la. Democratizar a comunicação é fundamental para o exercício de uma cidadania ativa não só por permitir o acesso à informação, mas por garantir que diversos grupos sociais tenham a oportunidade de expressar seus pontos de vista, compartilhar experiências e dialogar com atores sociais que compõe seu contexto.

Nesse sentido, iniciativas que promovam a comunicação de mão-dupla entre o estado e a sociedade devem ser incentivadas, avaliadas e repensadas. O presente artigo analisa o Portal da Juventude (www.portaldajuventude.prefeitura.sp.gov.br), uma iniciativa de comunicação da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania da cidade de São Paulo.Nosso objetivo é avaliar o portal enquanto uma política pública da área da comunicação voltada ao público jovem, tendo como base os pressupostos teóricos e práticos da Comunicação Pública.Como subsídio para análise dos dados, recuperamos delimitamos o conceito de comunicação pública, discutimos brevemente políticas públicas e a importância do jovem como ator participativo da sociedade.

Comunicação pública e exercício da cidadania

Segundo Matos (2009), "a noção de cidadania está intimamente ligada à participação política e ao engajamento cívico". Sobre cidadania, Guarinello discorre que:

> (...) cidadania implica sentimento comunitário, processos de inclusão de uma população, um conjunto de direitos civis, políticos e econômicos, e significa também, inevitavelmente, a exclusão do outro. Todo cidadão é membro de uma comunidade, qualquer que seja o modo como esta se organize, e esse pertencimento, que é fonte de obrigações, permite-lhe também reivindicar direitos, buscar alterar as relações no interior da comunidade, tentar redefinir seus princípios, sua identidade simbólica, redistribuir os bens comunitários (GUARINELLO, 2003, p. 46).

Diante da descentralização dos governos, juntamente com as iniciativas dos meios de comunicação, é possível perceber que ações de articulação e engajamento político estão se destacando em contextos locais. Os meios de comunicação colaboram no intermédio da população com determinada governança a fim de proporcionar maior visibilidade das ações do governo local, além de contribuir para melhorar a integração dos serviços oferecidos a comunidade. De acordo com Matos (2009), uma ação realizada em âmbito local deve ser reflexo do interesse coletivo.

Matos (2009) conta sobre a contribuição de Pierre Zémorpara a compreensão de Comunicação Pública como uma prática que visa "o diálogo voltado para a cidadania. Para esse autor, a comunicação pública deve zelar pela prevalência do interesse coletivo, promovendo a troca e a partilha de informações de 'utilidade pública'" (Matos, 2009, p. 5). Nesse sentido, a comunicação feita pelo estado deve, além de buscar o interesse coletivo, ser utilizada de forma transparente e clara a fim de proporcionar ao seu público uma mensagem que permita a compreensão do serviço ou ação prestado/realizada pelo governo.

Nos referimos à comunicação do governo mas concordamos com Matos (2009) que a comunicação pública deve ser pensada como um processo de interação no âmbito político, em que Estado, governo e sociedade civil compõem uma esfera pública e dialogam com o objetivo de alcançar uma ação que seja de fato participativa, por meio de debates, negociações e tomadas de decisões em prol do interesse coletivo.

> A comunicação pública exige a participação da sociedade e seus segmentos. Não apenas como receptores da comunicação do governo e de seus poderes, mas também como produtores ativos do processo. Ele inclui, portanto, o Terceiro Setor, a Mídia e o Mercado

> como agentes e instâncias institucionais, mas igualmente os outros agentes – estejam eles vinculados ou não a instituições ou associações formais (MATOS, 2009, p. 52).

Certamente, comunicação pública é um conceito em construção e, muitas vezes, é utilizado como sinônimo de comunicação governamental. No entanto, reivindicamos neste trabalho uma definição que não se ancora, somente, no espaço de origem da mensagem comunicativa. Trata-se de uma postura voltada à discussão coletiva de temas de interesse público, e não particular, promovendo a participação de diferentes atores sociais no processo democrático. Para discutir coletivamente, é preciso ir além da informação.Jaramillo explica que

> Na essência da ideia de comunicação pública está a certeza de que a comunicação é um bem público e que a informação é outro bem público (...) Quando se estende a natureza coletiva, pública da comunicação e se deixa de obedecer a um propósito particular, muda a intenção, se comunica com outra intenção, com uma intenção coletiva e isto obriga a recolocar todos os papéis, a olhar de outra maneira o papel que cumprem os sujeitos que interatuam na comunicação coletiva (JARAMILLO apud BRANDÃO, 2007, p. 08).

Brandão (2007) esclarece que a comunicação governamental compreende o processo da difusão de mensagens por meio de agentes administrativos. Já a comunicação pública, para a autora, envolve o processo de interlocução, proporcionado uma esfera pública de diálogo entre Estado, governo, sociedade, em que são debatidos – prioritariamente - temas de interesse coletivo. Cada um destes conceitos não elimina e nem desmerece as características do outro, pelo contrário, algumas características são comuns e outras se desassociam. Devido às pesquisas realizadas, Brandão (2007) ainda considera mais correto afirmar que a comunicação pública se relaciona mais profundamente com as noções de cidadania, participação e engajamento cívico.

Sobre isso, Matos comenta que

> A comunicação pública envolve a presença de espaços e dinâmicas discursivas que permitam a expressão e a justificação pública dos interesses sustentados por diferentes categorias de atores. É a ênfase no dissenso produtivo que permite à comunicação pública

> descortinar os contextos de negociação e conflito que subjazem à comunicação governamental (MATOS, 2009, p. 1).

Diante desta conjuntura, faz-se necessária a criação de mecanismos e metodologias que permitam o mapeamento de assuntos de interesse público e como tais informações são divulgadas pelos agentes públicos. Sem isso, o debate proporcionado na esfera pública poderia divergir de questões o que seriam ideais a fim de promover o interesse público como um todo, e não somente de especificidades provenientes de pequenos grupos de interesse.

As novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) podem ser consideradas uma forma catalisadora deste espaço público que permite um diálogo mais ágil e de mais fácil acesso. Não só a internet oferece uma plataforma para publicização de informações relevantes sobre o governo, mas pode se constituir como um espaço de diálogo entre diferentes atores sociais.

Políticas Públicas: trajetórias e desdobramentos

O debate em torno da conceituação e criação de políticas públicas requer uma breve retomada histórica de sua trajetória bem como da evolução das questões que envolvem tal temática. De acordo com Souza (2006), a ideia de política pública nasceu nos EUA, "rompendo ou pulando as etapas seguidas pela tradição europeia de pesquisas na área, que se concentravam, mais na análise sobre o Estado e suas instituições do que na produção dos governos". Nos países da Europa, as teorias sobre o papel do Estado e do governo são que norteiam as pesquisas da área. Já nos EUA, os estudos eram focados nas ações do governo e não no Estado enquanto instituição.

Souza (2006) aponta que a política pública iniciou a ser ferramenta de decisões do governo a partir da Guerra Fria e da valorização da tecnocracia como forma de enfrentar suas consequências. Em meados da década de 1930, de acordo com Souza (2006), pesquisadores iniciaram com o uso de algumas expressões com o objetivo de estabelecer algumas vertentes presentes no âmbito das políticas públicas. A expressão *policyanalysis* (análise de política pública) começou a ser utilizada com o

objetivo de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a realização das ações na prática do dia a dia dos governos.

Além desse conceito, foi introduzida a expressão *policymakers* (decisores públicos), em que a racionalidade dos decisores públicos é limitada por alguns problemas tais como informação passada de modo incompleto, tempo disponível para a tomada de decisão, ou até mesmo o auto interesse dos participantes. Porém, o autor considera que a racionalidade pode ser potencializada até certo ponto satisfatório quando há uma definição clara de regras e metodologias em que contemple o comportamento dos atores e permita modelar esse comportamento na direção dos resultados desejados, focando em prevenir possíveis articulações em benefício de interesses próprios. Diante deste contexto, houve a proposta da inclusão de outras variáveis a fim de minimizar a ênfase que estava sendo dada ao racionalismo, dentre elas estava a relação entre as fases do processo de decisão e os diferentes níveis/relação de poder.

Vale lembrar que o conceito de políticas públicas possui diversas definições e interpretações, por isso, o presente trabalho buscou contemplar algumas delas a fim de subsidiar a análise do caso. Souza (2006) resgata algumas definições do termo que visam contribuir para o entendimento da complexidade existente no estudo. Uma delas é a que define políticas públicas como um campo dentro do estudo da política, analisando o governo à luz de grandes questões públicas, englobando assim as ações praticadas pelo governo que pretendem produzir determinados efeitos na sociedade. Além dessa interpretação, a política pública pode ser vista como a soma das atividades dos governos e que influenciam a vida dos cidadãos.

Diante tantas definições, a mais conhecida é a que considera que decisões e análises sobre política pública sugerem buscar respostas às seguintes indagações: quem ganha o quê, por que e que diferença faz. Segundo Souza (2006), essas definições assumem uma visão holística do tema, em que o todo é mais importante que a soma das partes envolvidas (indivíduos, instituições). Perante essas explicações, pode-se ver política pública como:

> [...] o campo de conhecimento que busca, ao mesmo tempo, "colocar o governo em ação" e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas

> ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real (SOUZA, 2006, p. 26).

O debate em torno das questões que envolvem a criação, desenvolvimento e avaliação de políticas públicas é bastante denso e necessita de análises e estudos, principalmente, no que diz respeito à participação da sociedade nestes processos. Ao considerar o interesse coletivo como principal objetivo das políticas públicas é demasiadamente importante a participação popular nestes processos, até mesmo para buscar assegurar que o curso das políticas está, de fato, atendendo seu foco primordial.

Se entendemos as políticas públicas como as ações desenvolvidas pelo governo que geram mudanças na realidade (SOUZA, 2006), podemos traçar algumas relações com a comunicação: o papel de divulgar, permitir a consulta, garantir a transparência das políticas públicas, além de permitir um diálogo em que o cidadão possa opinar e decidir sobre essas ações. Por meio da implementação dos princípios da comunicação pública no cotidiano das estratégias utilizadas pelos governos, é possível ampliar as oportunidades de participação do cidadão, contribuindo para a construção de uma democracia que, além de representativa, é participativa.

Diante desta explanação sobre o conceito de políticas públicas, é possível sugerir que elas possam ser mais eficazes quando são direcionadas a determinados públicos-alvo. Dessa forma, elas poderão ser criadas a partir de necessidades particulares de determinado grupo a fim de atingir mais êxito em seu objetivo. Quando relacionamos a criação de políticas públicas com o exercício da cidadania facilitado pelas TICs, identificamos um grupo bastante presente no universo *online:* os jovens.

Juventude e participação social

A juventude sempre foi considerada um período delicado e de mudanças da vida humana, mas uma fase que tem como característica a energia e o questionamento. A participação é imperativa para os jovens já que, no Brasil, o fato de estar na categoria geracional que tem entre 15 e 24 anos

de idade, por si só, é um fator de risco (RIBAS JR, 2004). Ao mesmo tempo em que enfrenta as adversidades de um país desigual e violento, a juventude representa grande potencial de mobilização e ação social. Para uma possível mudança desta realidade é preciso considerar o jovem como um potencial ator de mudanças sociais.

> (...) é possível localizar, em textos acadêmicos sobre juventude produzidos durante os anos 80 e 90, a expectativa da participação política dos jovens, seja nas formas ditas "tradicionais" seja nas "novas formas", vislumbradas como alternativas às primeiras (SOUZA, 2009, p. 7).

As "novas formas" foram caracterizadas pela autonomia (em relação ao Estado, partidos e imposições ideológicas) e pela defesa de direito–fundamento da noção então construída de cidadania.

O termo "atuação social", utilizado por Abramo (1994), "já era usado nos anos 80, consagrando-se, nos anos 90 e 2000, como designativo de um certo tipo de participação social, não só dos jovens, mas também de outros atores sociais"(Souza, 2009, p. 8).

> Atuação social é a atividade do ator social, hoje muito diferente do ator social da sociologia clássica: grosso modo, o indivíduo que, sob a influência das instituições, interiorizava normas e valores sociais e desempenhava um papel atribuído pela sociedade. Nos dias de hoje, a expressão ator social nomeia o indivíduo que, perseguindo interesses particulares ou "objetivos pessoais": realiza um diagnóstico das possibilidades (ou estabelece projetos realistas); dialoga, negocia, estabelece alianças e defende seus interesses perante outros atores (atos tomados como exemplos de práticas de cidadania, para o que se requer capacidade de comunicação); e faz coisas em benefício de si mesmo e de sua localidade ou grupo mais próximo (SOUZA, 2009, p. 8-9).

De acordo com Souza (2009), "essa concepção de sociedade – como um aglomerado de atores sociais em atuação num cenário – é a base do discurso sobre o social presente em boa parte dos textos acadêmicos, governamentais e de organizações sociais contemporaneamente" (p. 8).

> O jovem protagonista é aquele indivíduo/ator social que encarna a regra e cuja atividade materializa o discurso do poder e atesta sua

> eficácia. Ou seja, o próprio indivíduo em atividade mantém o poder e seu discurso em operação, e, portanto, "contribui" (conforme um termo frequente no discurso em questão) para sua própria dominação. Integrados que estão à subjetividade, poder, regra e discurso não se exibem como tais e seu êxito é atestado pelo próprio indivíduo/ator social em atividade (SOUZA, 2009, p. 20).

Essas conceituações sobre o público jovem permitem visualizá-lo como um potencial público a participar ativamente das funções de cidadão, inclusive atividades que incluem decisões acerca da criação e desdobramentos de políticas públicas. O público jovem, suas inquietações e a vontade de exercer plenamente sua cidadania são a chave da gestão de uma comunicação com o objetivo de potencializar mudanças sociais protagonizadas por jovens.

O Portal da Juventude da prefeitura de São Paulo na visão da Comunicação Pública

A partir das reflexões anteriores de diversos conceitos, observamos um exemplo real de portal governamental com foco no público jovem. O objetivo é analisar o Portal da Juventude da prefeitura de São Paulo, bem como as oportunidades de participação e exercício da cidadania oferecidas para os jovens por meio dessa plataforma. O Portal da Juventude tem como objetivo se constituir como uma rede de comunicação que aproxima a juventude, a administração municipal e parceiros. Trata-se de uma iniciativa da Coordenação de Políticas para Juventude, da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania de São Paulo, com a curadoria do Grupo de Pesquisa Cidade do Conhecimento, do Departamento de Cinema, Rádio e TV da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PORTAL, 2015).

Segundo Gilson Schwartz, Professor da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP) e líder do Cidade do Conhecimento (grupo de pesquisa parceiro do Portal), a intenção do projeto é "dar voz" aos jovens da cidade e criar uma relação de proximidade entre a juventude mobilizada e o poder público (NAOE, 2015). Além de um serviço de notícias de interesse público voltadas ao público jovem, tratando de temas como a ocupação da cidade, violência e sexu-

alidade, o Portal da Juventude pretende divulgar projetos para jovens que acontecem em toda a cidade, permitindo o engajamento em ações e organizações que atuem em regiões próximas.

Para a realização da análise, optamos por categorizar as formas de interação presentes no portal de acordo com os graus propostos pela OCDE[3] em um documento sobre a democracia *online*, são eles: informação, consulta e participação, também utilizados como: *e-information, e-consultation, e-decision-making,* respectivamente.

O primeiro nível, de informação, é considerado quando há um relacionamento de uma via somente, em que o governo, via o veículo escolhido, oferece informações para os cidadãos. Já a consulta se consolida quando há uma relação de via de mão dupla, em que o cidadão fornece um *feedback* diante de determinadas questões levantadas pelo governo e, este último, é responsável por gerenciar este processo. Por fim, o nível de participação pressupõe um relacionamento de parceria entre governo e cidadãos, com o objetivo de elaborarem e definirem conteúdo de políticas públicas. Este último se apresenta, portanto, como uma possibilidade de construção coletiva, que leva em consideração os interesses do cidadão.

No Portal estudado, o nível de informação é contemplado em diversos aspectos. Logo na *homepage*, abaixo de *menu,* há uma rotação de notícias de projetos realizados por jovens ou oferecidos a este público. Logo abaixo, é possível encontrar mais notícias do portal, além de possuir um *link* que direciona ao arquivo de notícias, inclusive podendo ser filtrada por assuntos de mais interesse do internauta. Uma opção bastante interessante é que eles disponibilizam um mapa em você insere sua localidade e pode se informar sobre políticas públicas para juventude, centros culturais presentes na região, oportunidades de trabalho para o público jovem.

Um ponto que pode ser considerado: o *site* deixa de oferecer em local explícito e fácil acesso informações sobre o objetivo do portal, o que pode ser encontrado no decorrer da navegação. Informações dessa categoria podem ser encontradas somente no botão "Institucional" presente no final da página, quase no rodapé. Outra opção para o internauta se

3. Disponível em: http://www.oecd.org/dataoecd/9/11/35176328.pdf .

informar mais sobre o projeto é dada logo no cabeçalho da página, ícones com as mídias sociais possuem hyperlinks que direcionam para as páginas propriamente ditas.

Algumas experiências no *site* podem ser consideradas de mais engajamento do internauta, porém com opções de parcerias entre cidadãos, não tendo o *link* efetivo com ações e/ou políticas governamentais. Na editoria "Faça Parte", o internauta pode participar e/ou opinar nos projetos ali postados, principalmente atuando como voluntários. Nesta seção, há uma opção para você cadastrar seu projeto para juventude e sinalizar o que necessita: voluntários, captação de recursos ou doação de materiais. A editoria "Trocando ideias" permite um debate diante de diversos assuntos, porém há pouco ou nenhum comentário nas que estão atualmente postadas.

Além de estudantes e pesquisadores, colaboram para o Portal jovens, militantes, de diferentes regiões da cidade.

> O conteúdo do portal é produzido por colaboradores selecionados em uma chamada pública, incluindo voluntários, freelancers e mesmo empresas individuais e entidades organizadas do terceiro setor, do setor privado e entes públicos. A Escola de Notícias, por exemplo, associação sediada no Campo Limpo, zona sul de São Paulo, que atua na formação audiovisual de jovens, é uma das parceiras do Portal da Juventude. Em comum, os repórteres, pesquisadores e artistas participam da iniciativa apresentam a familiaridade com os desafios que atingem, principalmente, a população das periferias, formada por jovens pobres, negros e com baixa escolaridade (NAOE, 2016).

Uma opção interessante que, certas vezes, são consideradas de *e-consultation*é o Portal oferecer uma área para *login*. Fazendo o cadastro, o internauta pode personalizar as temáticas que mais se interessa, além de optar se quer contribuir com a página escrevendo textos sobre temáticas que circundam o cenário juvenil no país. O Portal também possui um botão "Fale com a gente" que disponibiliza diversas opções de formato para contato com uma mensagem diferenciada e adaptada para o público em questão:

> Centro, Periferia, Elite, Massa, Rico, Pobre, Branco, Negro, Nativo, Imigrante, Refugiado, Homem, Mulher e todas as combinações de

> todas as formas de ser. Fale como gente, fale com a gente. Pessoas são para soar e ultrapassar todas as fronteiras. Basta se cadastrar no Portal. Ou mandar um e-mail para juventude@prefeitura.sp.gov.br[4].

O Portal não possui opções que propiciem consultas com o público ou até mesmo a divulgação de espaços para que os jovens possam participar do processo de decisão de ações e políticas governamentais. No entanto, a divulgação feita pela área do Mapa da Cidade, em que são apresentados projetos e ações sociais para jovens, divididos por tema e por região da cidade, apresentam opções para o jovem participar ativamente omo voluntário ou militante de uma organização.

Pode-se considerar que o Portal possui conteúdo relevante para o público, apesar da ausência de opções de interação em níveis mais profundos, tratando-se de participação. Porém, a divulgação deste Portal bem como de suas mídias sociais parece ainda não ter tido um alcance suficiente (em outubro de 2016, apenas 2500 seguidores no Facebook e 257 no Twitter) para proporcionar uma interação entre seus seguidores e, futuramente, possuir uma rede de jovens interessados para poderem participar, efetivamente, de projetos municipais que contribuam, de alguma forma, para que eles possam ser mais ativos no exercício de sua cidadania.

Além disso, o Portal possui um canal no YouTube em que publica entrevistas com jovens e programas sobre temáticas para a juventude, produzidos pelos colaboradores do Portal. No entanto, a falta de divulgação faz com que os vídeos tenham poucas visualizações (uma média de 50 por vídeo). Assim, entendemos que o caráter informacional predomina no site que, com a proposta de dar voz a jovens de diversas regiões da cidade e facilitar a ocupação da cidade, demonstra estar mais próximo de alcançar o primeiro objetivo.

Considerações finais

Todo o esforço feito para que políticas públicas sejam realizadas de forma eficaz, parte da premissa em que o cidadão tem o direito de possuir

4. Retirado na íntegra de: https://www.portaldajuventude.prefeitura.sp.gov.br/fale-com-a-gente/

informação e de se expressar. Nesse contexto, passa-se das reflexões teóricas à necessidade de implementação dos ideais e dos princípios da comunicação pública e participação no cotidiano das estratégias utilizadas pelos governos. Dessa forma, ampliam-se as possibilidades do cidadão participar e contribuir para a construção de uma democracia mais participativa e não apenas representativa.

O caso analisado neste estudo permitiu a verificação de alguns pequenos avanços na disposição de editorias e de conteúdos oferecidos em um portal de uma prefeitura municipal, porém ainda verifica-se uma grande lacuna para uma contribuição mais efetiva e participativa do cidadão na gestão das políticas de sua cidade.

Outro ponto percebido foi a falta de divulgação do canal criado a fim de que o público-alvo tome conhecimento da ferramenta e possa utilizá-la em benefício da coletividade. Portanto, o Portal possui diversas parcerias com instituições diversas, inclusive universidades e pesquisadores que possam contribuir para que o Portal atinja níveis mais profundos de participação e propicie aos jovens mais oportunidades de exercerem sua cidadania e se tornar um caso de sucesso de comunicação pública.

Referências

ABRAMO, Helena W. **Cenas juvenis.** São Paulo: Scritta/Anpocs, 1994.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública:**estado, mercado e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, H. **Comunicação pública, democracia e cidadania**. In: LÍBERO, Fundação Cásper, Ano 2, nº 3/4, São Paulo, 1999.

NAOE, Aline. **Parceria entre USP e Prefeitura, portal conecta jovens a projetos e ações na cidade**. 19/08/2015. Disponível em: http://www5.usp.br/96843/parceria-entre-usp-e-prefeitura-portal-conecta-jovens-a-projetos-e-acoes-na-cidade/. Acesso em: 10 jan 2016.

OCDE. **Promise and problems of e-democracy: challenges of online citizen engagement.**Paris, Organização para a Cooperação e Desenvol-

vimento Econômico, 2003. Disponível em: http://www.oecd.org/dataoecd/9/11/35176328.pdf. Acesso em: 15 jan. 2016.

GUARINELLO, N. L. Cidades-Estado na antiguidade clássica. In: PINSKY, J. e C. B. (org). **História da cidadania.** São Paulo: Contexto, 2003.
PORTAL da Juventude. Disponível em: https://www.portaldajuventude.prefeitura.sp.gov.br/. Acesso em: 20 dez 2015.

RIBAS JR, Fabio Barbosa. **Educação e protagonismo juvenil**, 2004.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura.** Revista sociologias. Porto alegre nº8. Jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf. Acesso em: 5 jan. 2016.

VICENTE, Maximiliano Martin. Comunicação e cidadania: tensões e complementaridades. In: VICENTE, Maximiliano Martin (org). **Mídia e sociedade.** Bauru: EDUSC, 2009.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique.** PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995. Resumo e tradução do livro por Elizabeth Brandão.

— PARTE 5 —

RELAÇÕES DE PODER E MINORIAS

Ação Munduruku e o embate público acerca da construção de Belo Monte: formas de organização política indígena no Brasil vistas a partir de três acontecimentos midiáticos[1]

Luciana de Oliveira
Flávia de Oliveira Reuter Ruas
Natália Martins Amaro[2]

Apresentação

Este trabalho tem o objetivo de apresentar e contextualizar a atuação dos Munduruku, povo indígena que vive a sudoeste do estado do Pará no Brasil e que forçou a paralisação das obras do complexo hidroelétrico de Belo Monte com dois objetivos principais: chamar a atenção da opinião pública brasileira, buscando sensibilizá-la às intenções declaradas do Governo Brasileiro de construir hidroelétricas

---

1. Esse artigo é resultado de um processo de Iniciação Científica vinculado ao projeto de pesquisa. OLIVEIRA, L. Sustentabilidade e desenvolvimento: atores, enquadramentos e valores em disputa no debate público sobre a construção da hidrelétrica de Belo Monte. Relatório de Pesquisa financiada pelo edital Nº 18/2012 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas do CNPq, 2011-2014.

2. Luciana de Oliveira é professora do Departamento e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (lucyoli@hotmail.com); Flávia Reuters Ruas (flaviarruas@gmail.com) e Natália Martins Amaro (nataliam_a@hotmail.com) são discentes do curso de Comunicação Social da UFMG, bolsistas do Programa Jovens Talentos para a Ciência da Capes (agosto de 2012 a julho de 2013).

no Rio Tapajós, afetando terras indígenas dos mundurukus; apoiar a luta contra Belo Monte, especialmente no contexto da obra como fato consumado, forjando o respeito às condicionantes sociais e ambientais que afetam as terras indígenas de outros povos. Tomando como ponto de partida as formulações teórico-metodológicas de acontecimento de França (2012) e Queré (2005, 2011; 2012), foram observadas três ações conjugadas dos mundurukus que se tornaram acontecimentos midiáticos. A primeira delas, foi a ocupação do canteiro de obras junto com outros grupos indígenas e contando com o apoio de instituições e organizações não-governamentais e até mesmo dos trabalhadores, resultando em vários dias de paralisações das gigantescas obras (02/05/2013 a 09/05/2013). Além da ocupação dos canteiros de obras, outros dois acontecimentos foram aqui tomados como marcadores do debate político em torno da causa Munduruku: sua presença em Brasília para negociações com o governo brasileiro, com ocupação do prédio da Fundação Nacional do Índio - Funai (10/06/2013 a 13/06/2013); a retenção de pesquisadores da Eletrobrás e de seus instrumentos de trabalho em Jacareanga, região habitada pelos Mundurukus, que faziam medições e explorações no Rio Tapajós (21 a 23 de junho de 2013).

Serão utilizados discursos apresentados na internet – notícias e artigos veiculados por jornais e revistas em versão *online*, *blogs* pessoais, páginas oficiais do Governo Federal, falas públicas e nove cartas emitidas pelos próprios mundurukus e, principalmente, os comentários de usuários comuns sobre todos esses textos apresentados anteriormente. A partir desse material, será evidenciada a existência de um embate público que coloca em cheque não a construção da Usina Hidroelétrica de Belo Monte, mas a legitimidade das formas de atuação do povo indígena Munduruku, sobretudo depois que os fatos ganharam grande visibilidade midiática. Tal legitimidade, se funda no plano discursivo, em imaginários sociais (BARROS, 2013) sobre os índios bem como na construção de noções de desenvolvimento e progresso.

A noção de discurso aqui acionada e relacionada à questão da legitimidade remete ao conceito de polifonia na filosofia da linguagem de Mikhail Bakthin e à diversidade de vozes no plano midiático, especialmente no texto jornalístico. Na apresentação da 13ª edição de *Marxismo e filosofia da linguagem,* a linguista Marina Yaguello (2012) afirma que

"a palavra é a arena onde se confrontam os valores sociais contraditórios; os conflitos da língua refletem os conflitos de classe no interior mesmo do sistema: comunidade semiótica e classe social não se recobrem". Lendo a ideia de classe sob a chave dos conflitos étnicos, nas discussões acerca da participação dos mundurukus na luta contra a construção de Belo Monte, é também pela palavra que notamos quais são os valores, interesses e temas em evidência. Nossa intenção é notar principalmente como se entrecruzam os imaginários sociais sobre os povos indígenas e as visões acerca do que é progresso e desenvolvimento nessa arena discursiva de conflitos étnicos.

Escolher o âmbito midiático como ângulo principal tem a ver com o fato de que a mídia na contemporaneidade ocupa um lugar de destaque como espaço de debate público já que um dos traços de nossas sociedades é justamente o da mediatização (FAUSTO NETO, 2007; BRAGA, 2006). A mediatização diz respeito ao fato de que as demais instâncias sociais passam a operar segundo a lógica midiática e que a mídia ocupa o lugar de principal esfera de mediação nas sociedades contemporâneas, cumprindo o papel de disseminar (ou de não disseminar) certas formas de pensar e de ver o mundo, alimentadas obviamente pelo que pensam os atores sociais, definindo agendas para os debates, dando visibilidade a certos atores mais que a outros, oferecendo recursos para a formação de opinião.

Nota Metodológica

Para a verificação dos diferentes discursos e apontamentos particulares, foram selecionadas fontes exclusivas do meio virtual no período entre maio de 2013 e novembro de 2013, compreendendo o período dos acontecimentos em tela bem como suas reverberações midiáticas (FRANÇA e OLIVEIRA, 2012). As plataformas virtuais das revistas IstoÉ e Época bem como os jornais em versão *online* O Globo, Folha de São Paulo e Brasil de Fato e os portais Uol e Terra foram as principais bases utilizadas para entender o tratamento jornalístico dado à transmissão de informações sobre a participação indígena em Belo Monte. A fala indígena e dos grupos que defendem a atuação como ato de resistência dos mundurukus foram apropriadas dos *sites* do Conselho Indigenista

Missionário (CIMI), Amazônia, Combate ao Racismo Ambiental, Xingu Vivo e Ocupação Belo Monte, além do perfil no *facebook* da Campanha Munduruku, vinculada a este último. Como exemplo de uma fala declaramente anti-indígena serão apresentadas publicações do *blog* pessoal Coturno Noturno. O posicionamento do Governo Federal foi buscado especialmente em publicações nos *sites* da Secretaria Geral da Presidência e do Ministério do Desenvolvimento, com direcionamento exclusivo à ocupação de Belo Monte.

Para a produção deste artigo, todo o material coletado foi organizado de acordo com operadores analíticos construídos previamente com base em Oliveira (2013) e aplicado às materialidades midiáticas que compuseram parte do corpus da pesquisa "Sustentabilidade e desenvolvimento: atores, enquadramentos e valores em disputa no debate público sobre a construção da hidrelétrica de Belo Monte" (OLIVEIRA, 2011-2014). Tais operadores analíticos, construídos para pesquisa, eram cinco: visões sobre opinião pública brasileira, demarcação de terras indígenas, imaginários sobre os índios, as visões sobre o outro e visibilidade/liberdade de expressão (OLIVEIRA, 2013). O presente artigo, contudo, dará destaque às reflexões acerca dos discursos jornalísticos e aqueles empreendidos por grupos diversos englobando as temáticas do imaginário sobre os índios e de visibilidade/liberdade de expressão.

Após a classificação do material de acordo com os operadores analíticos, foi feito um segundo agrupamento especialmente a partir dos imaginários sobre os índios, de acordo com lugares de fala (BRAGA, 2000): 1) o dos próprios mundurukus, 2) de grupos a favor da causa Munduruku e 3) de grupos contra a causa Munduruku. Foi possível, assim, observar como a multiplicidade desses discursos tem a ver com a identificação – e a constituição – de formas organizacionais (BALDISSERA, 2010), sejam elas institucionalizadas ou não, que aqui serão apresentadas a partir de diferentes manifestações de asserções emblemáticas sobre a participação política dos indígenas correspondentes a cada lugar de fala e seus entrecruzamentos enquanto um debate. Antes de passar, no entanto, à apresentação dos dados, faremos uma breve contextualização histórica sobre a Usina Hidroelétrica de Belo Monte e sobre a luta do povo indígena Munduruku.

Contexto histórico

Da usina

Com base em Oliveira e Marques (2012, p.62), Pont Vidal (2010) e fontes documentais diversas[3], um histórico de Belo Monte remete, num primeiro momento, aos interesses dos governos militares brasileiros, sob o lema "integrar para não entregar", de ocupação da Amazônia. A intenção de construir um complexo hidrelétrico na bacia do Rio Xingu teve seu despertar em 1975, com o início dos estudos de aproveitamento hidroelétrico dessa região. Durantes as próximas décadas foram realizadas investigações de viabilidade e estabelecidas licenças e permissões dos órgãos fiscalizadores responsáveis por esse tipo de construção.

A aliança entre Eletronorte, Eletrobrás e as construtoras Andrade Gutierrez, Camargo Correa e Norberto Odebrecht permitiu um avanço significativo no desenvolvimento concreto da hidrelétrica - adaptação de projetos, vistorias técnicas, Estudo de Impacto Ambiental (EIA), Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (Rima) - a partir do ano 2005. Nesse sentido, há um histórico de sucessivas infrações constitucionais para o cumprimento das exigências legais de um empreendimento desse porte. A atuação do MPF-PA no caso começa no ano de 2000 observando-se ilegalidades na condução do processo de licenciamento: os índios não foram escutados antes do início de todo o processo conforme o artigo 231, §3º, da Constituição; como o Rio Xingu é um rio federal, qualquer intervenção nele deve ser autorizada pelo IBAMA e não pela Secretaria de Meio Ambiente – SEMA, como vinha ocorrendo; a previsão das pesquisas de campo para a composição do EIA/RIMA estavam previstas para terminar depois da sua publicação; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Pará foi contratada sem licitação para fazer o EIA e o Termo de Referência (TR) foi constituído sem a participação do IPHAN. Contestanto tais irregularidades, constituiu-se a primeira, de um conjunto de 10 ações civis públicas, que o MPF-PA impetrou contra o governo no que se refere à construção da Usina. Dentre elas, 6 ações tomam como princípio o respeito aos direitos dos indígenas e das populações atingidas[4].

---

3. Ver fontes utilizadas nas referências ao final do artigo.

4. O primeiro caso foi julgado a favor do MPF. Os demais aguardam decisão definitiva.

Sob a denominação de terceira maior hidrelétrica do mundo, Belo Monte recebeu, em meados de 2011, a licença definitiva de instalação. O início das obras também foi marcado por irregularidades e descontrole. Após análise feita pelo MPF dos documentos apresentados pelas construtoras e pelos órgãos fiscalizadores, foram reconhecidas falhas e incertezas em diferentes aspectos do projeto: afetação direta de uma terra indígena reconhecida, inexistência de análise das contribuições das audiências públicas, negligência do princípio de precaução (sobre a possibilidade de impactos graves), incerteza da qualidade da água com a construção da usina, incompatibilidade entre o interesse econômico/energético e as condições ambientais, desobediência à resolução que impede o leilão da obra antes de sua licença de instalação e a necessidade de reedição da Declaração de Reserva de Disponibilidade Hídrica (concedida antes das alterações técnicas)[5]. Apesar dos esforços contrários, a presença de máquinas e trabalhadores de Belo Monte foi concretizada antes mesmo da licença definitiva por meio de uma invenção jurídica chamada de Licença Prévia de Instalação concedida em janeiro de 2011.

Da luta munduruku

O povo Munduruku, que vive na região da bacia do Rio Tapajós (PA), no Amazonas e também no Mato Grosso, teve seu primeiro contato com o brasileiro não-índio durante o ciclo da borracha, na segunda metade do século XIX. A exigência econômica de exploração da vegetação do norte do país e a instalação de missões católicas foram responsáveis pela introdução dos mundurukus ao modelo "civilizado e ideal" do Brasil branco.

A atividade política, no sentido de apropriação e reivindicação dos direitos garantidos à população indígena, teve sua primeira forma organizada com a participação de lideranças munduruku na segunda Assembleia de Chefes Indígenas, em 1975 (mesmo ano que marcou o interesse efetivo do governo federal de aproveitamento energético da região Norte). A Associação Pusuru, do alto do rio Tapajós, fundada em 1991, é a pri-

5. Aspectos listados pelo Ministério Público Federal no site da Procuradoria da República no Pará em notícia veiculada pelo CIMI (http://www.cimi.org.br/site/pt-br/?system=news&action=read&id=4525).

meira organização exclusivamente conduzida pelos mundurukus daquela região. Esse núcleo tem o objetivo de desenvolver ações referentes à demarcação de terras e às questões de educação, saúde e meio ambiente que permeiam o cotidiano indígena.

A necessidade de integração entre os representantes mundurukus de várias as áreas em que esse povo se situa, além de uma organização com potencial político reconhecido e efetivo, foi responsável pela criação do Conselho Indígena Munduruku do Alto Tapajós (CIMAT), também em 1991. Entretanto, o isolamento das comunidades (localizadas, muitas vezes, nos "campos do Tapajós") e o distanciamento – físico e cultural – com outros povos indígenas e entre os próprios mundurukus que vivem em regiões diferentes são obstáculos à ação política contínua e coesa.

Em Belo Monte, outros grupos indígenas, pertencentes à região afetada, e organizações não-governamentais confirmaram sua insatisfação com a irregular situação da Usina e também participaram de protestos nos canteiros e em Brasília. Os mundurukus, após se locomoverem aproximadamente 900 quilômetros, ocuparam pela primeira vez o canteiro de obras em maio de 2013 e permaneceram lá por sete dias. No fim de mesmo mês, uma nova ocupação foi realizada pelo grupo. No total, ao longo de 2013, foram 66 dias de paralisações nas obras por conta da atuação engajada de índios e participantes de organizações não-governamentais. As paralisações tiveram apoio também de trabalhadores da obra, insatisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela Norte Energia S/A (NESA).

O embate público em face dos acontecimentos

A partir do que é defendido por Quéré (2012), com sua teoria ancorada no pragmatismo de Pierce, Mead e Dewey, o caráter de "inquérito" do acontecimento será priorizado. Diz-nos o autor que "o acontecimento é um fenômeno de ordem hermenêutica: por um lado, ele pede para ser compreendido, e não apenas explicado, por causas; por outro, ele faz compreender as coisas – tem, portanto, um poder de revelação" (QUERÉ, 2005, p. 60). Partindo desse pressuposto interessa-nos pensar nosso objeto como formas de discursos públicos (circulantes em meio virtual) que "readaptam" o acontecimento a uma determinada narrativização,

gerando uma conversação em torno de um discurso público. As notícias e todo o material coletado, prefiguram o que Queré (2012, p. 24), seguindo as pistas do pensamento de Dewey, enaltece sobre o acontecimento:

> Para que se torne um acontecimento, é necessário que ele seja saliente para um observador em um entorno, que se torne um objeto de atenção e de observação sobre um aspecto particular, o de sua ocorrência (*happening*) e de sua relação com outras ocorrências.

Do ponto de vista dos munduruku, os acontecimentos foram programados, no sentido de estratégica e previamente pensados e planejados para alcançar a visibilidade de suas causas. Os mundurukus alegam se apropriarem da disputa pelos direitos indígenas na região de Belo Monte por acreditarem que essa conquista será também deles, de modo a fortalecer a questão indígena nas regiões de projetos de hidrelétricas. Saw Exebu, porta-voz do cacique-geral dos Munduruku declarou:

> Munduruku tem uma lenda que fala que nós não devemos lutar sozinhos. Por isso nós viemos aqui, junto com os parentes do Xingu, fazer aliança. A população indígena e o povo do Brasil todo têm que fazer essa aliança pra combater os projetos que tiram nossos territórios. O governo tem que nos respeitar[6].

Nesse sentido, eles se afirmam na posição de sujeitos que buscam seus direitos, na medida em que há projetos de construção de usinas hidrelétricas no Rio Tapajós – região onde se localizam seus territórios originários – e zelam também pelos direitos de seus parentes, outros povos afetados por Belo Monte. O esforço contra a construção da hidrelétrica de Belo Monte é, para eles, uma fonte do exercício de cobrança pelo direito de escuta prévia e informada garantido aos povos indígenas pela Constituição de 1988 e pela Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) da qual o Brasil é país-membro e subscritor, além disso, da garantia de melhores condições de vida.

A controvérsia interpretativa acerca dos três acontecimentos divide, com nuances que serão enfatizadas a seguir, no debate enquanto inquérito público e narrativização dos fatos. Os grupos pró-mundurukus

6. http://www.cimi.org.br/site/pt-br/?system=news&conteudoid=6849&action=read.

apoiam essa busca a partir da justificativa de que eles são guerreiros e "têm no sangue" o ímpeto de "lutar" por seus objetivos, exaltando a imagem romântica dos indígenas criada na fundação do país como nação moderna. Já o discurso de certos grupos contra a causa dos mundurukus em *blogs* e redes sociais demonstra que eles não veem justificativa na relação entre a causa de Belo Monte e os direitos mundurukus. Para essas pessoas, é como se eles, na condição de indígenas, não pudessem se ocupar de assuntos que não fossem referentes especificamente ao território de seu povo, mesmo que o assunto diga respeito à mesma família de direitos e consequente criação de antecedentes desfavoráveis à preservação pretendida pelos mundurukus, qual seja, a do Rio Tapajós. Essa chave interpretativa coloca em disputa o sentido de afetado que, na maior parte dos grandes empreendimentos hidroelétricos é tomado como sinônimo de inundado na visão de especialistas do Estado e do mercado. Além disso, como componente auxiliar desse tipo de avaliação aparecem os questionamentos quanto à autenticidade da condição étnica dos indígenas brasileiros ancorados no fato de que eles usam tecnologias típicas do mundo dos brancos, conforme veremos no ítem a seguir.

Os imaginários sobre povos indígenas

O estereótipo é um tipo de representação que opera por ambivalência, conforme defende Hommi-Bhabha (1994, p. 106) e não se trata de "uma simplificação porquê é uma falsa representação de uma dada realidade. É uma simplificação porquê é uma forma presa e fixa (...) que nega o jogo da diferença". Nessa criação simbólica, há um caráter universal e compartilhado de figuras sociais estabelecidas por um grupo que determina, muitas vezes, o inimigo: uma identidade social, um grupo subalterno ou inferior. No caso analisado, o imaginário hegemônico recai sobre a figura social do indígena, incluindo uma ampla variedade de nações e sujeitos que, sob o olhar colonizado e a égide dessa forma de governamentalidade, é utilizado como estratégia de individualização e marginalização.

As expressões utilizadas para nomear os indígenas e suas ações políticas revela uma intrínseca aliança entre índio, natureza, misticismo, romantismo, medo, desconhecimento e, algumas vezes, discursos de ódio.

Esse é o caso do *blog* Coturno Noturno[7] e sua publicação com título "Todo brasileiro sonha ter um android munduruku" apresenta uma foto de um munduruku com um celular na mão durante a presença do grupo na ocupação da Funai de Brasília. A legenda diz

> Índio munduruku, da tribo que aluga chata para garimpo ilegal de ouro no Rio Tapajós, registrando em celular de última geração o seu protesto contra Belo Monte em frente ao Palácio do Planalto. Eu também quero um android munduruku.

O Coronel, que assume a autoria do *blog*, reproduz uma imagem recorrente. A partir disso, a aliança entre o indígena, que tradicionalmente vive na mata, não conhece (e nem tem esse "direito") à tecnologia. Os comentários dessa publicação, a maioria anônimos, revelam o aprisionamento da visão dos indígenas em estereótipos do passado ou no lugar de subalternidade, vejamos alguns deles:

> O Brasil está de 4: para os indios, gays, infratores e esquerdistas.
>
> Índio não quer mais apito e espelho. Índio quer agora câmera digital, Iphone e Ipod. Índio quer também TV de led de 50 e assinatura da Sky. Pra tudo isso funcionar Índio precisa de tomada. Mas Índio não quer Belo Monte.
>
> Quero saber quem pagou a passagem de avião para eles irem a Brasilia.
>
> ... e observem os cabelinhos cortados ' Todos passaram primeiro pelo barbeiro'!
>
> Falaram que os índios na época do descobrimento recebiam espelho em troca de minas de prata e ouro. Disseram que hoje estão trocando as minas por celular, jogos eletrônicos, até veículos. Acorda Brasil!

Mais uma vez são retomados os conceitos de "guardiões" do que é primitivo e alienados à qualquer tecnologia que ultrapasse a descoberta do fogo. "Índio não trabalha" é uma máxima clara do papel impotente e ocioso atribuído ao indígena. Não há poder aquisitivo indígena no Brasil. Em

---

7.http://coturnonoturno.blogspot.com.br/2013/06/todo-brasileiro-sonha-ter--um-android.html

uma reportagem especial da IstoÉ[8], que apresenta um panorama bem intencionado da situação habitacional e contestadora dos mundurukus. Revela-se nele uma atribuição que permanece desde a colonização branca e europeia: o indígena deve ser colonizado e não é possível que ele entenda a dinâmica do homem branco empreendedor, que constrói o progresso com as próprias mãos.

Durante o episódio dos pesquisadores mantidos em Jacareanga, discursos sobre uma possível ilegalidade velada pela Justiça aos índios foram apresentados. Em notícia veiculada pelo Portal Uol[9], o texto é iniciado com "Índios mundurucus sequestraram e mantêm como reféns". Recebeu comentários com as seguintes afirmações:

> Eu acho que na maioria das vezes eles abusam. Para determinados fatos 'tipo sequestro' são indios, para querer benefícios são cidadãos brasileiros. Muito conveniente.... E os Biologos sequestrados??? isso é crime. Ou indio pode? Eles não querem direitos iguais. Pois bem Deveres iguais. é facil se esconder sob uma etnia, mas responder por seus atos ai é dificil, viram todos indios nativos. Vá a uma aldeia na amazonia e veras os 'indios'.... Sequestro é crime.

O índio é acusado de esconder-se atrás da sua condição étnica para acobertar o crime de sequestro mas nada é dito quanto à atuação ilegal do próprio Estado ao realizar estudos de possível aproveitamento hidroelétrico na bacia do Tapajós sem a consulta prévia, mecanismo jurídico que estabelece o poder dos indígenas de interferirem efetivamente na tomada de decisões sobre ações que comprometam seu modo de vida tradicional.

Em outro comentário da mesma notícia, outro aspecto do estereótipo muito comum é o da caracterização física do índio:

> Índios de shorts de nylon, malas sansonite, mochilas priscila e sandálias havaianas. Sei... quem observa bem os traços fisionômicos deles, mesmo sem ser um especialista em antropologia ou genética, percebe logo que muitos não têm, nem de longe, feições indígenas. É gente que se "naturalizou" índio. Espertalhões.

---

8. http://www.istoe.com.br/reportagens/313130_A+GUERRA+DOS+MUNDURUKUS

9. http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/22/indios-mundurucus--sequestram-biologos-da-eletrobras-no-para.htm

Com uma visão semelhante, mas com teor agressivo menos evidente, da superioridade ariana nazista que impedia qualquer "impureza" no material genético dos alemães, o índio nacional não pode deixar de usar o cocar, ter a pele "avermelhada", os cabelos escuros e lisos, as mulheres sempre nuas e com uma criança no colo, os homens com os rostos e corpos pintados com grafismos de tinta de jenipapo negra fazendo sons inteligíveis aos ouvidos brancos. O índio verdadeiramente brasileiro é o que mantém as raízes nesse aspecto do imaginário. Aqui, a manutenção da tradição é positiva, é garantia de verdade da etnicidade, que não é mais usada como arma ou como desculpa para cometer crimes.

Na primeira carta da série de nove emitidas pelos Mundurukus em sua ocupação de Belo Monte[10], os indígenas desenvolvem outra faceta do imaginário, que agora parte deles em relação ao governo e seus representantes:

> Vocês inventam que nós somos violentos e que nós queremos guerra. Quem mata nossos parentes? Quantos brancos morreram e quantos indígenas morreram? Quem nos mata são vocês, rápido ou aos poucos. Nós estamos morrendo e cada barragem mata mais. E quando tentamos falar vocês trazem tanques, helicópteros, soldados, metralhadoras e armas de choque. O que nós queremos é simples: vocês precisam regulamentar a lei que regula a consulta prévia aos povos indígenas. Enquanto isso vocês precisam parar todas as obras e estudos e as operações policiais nos rios Xingu, Tapajós e Teles Pires. E então vocês precisam nos consultar. Nós queremos dialogar, mas vocês não estão deixando a gente falar. Por isso nós ocupamos o seu canteiro de obras. Vocês precisam parar tudo e simplesmente nos ouvir.

O Estado, principalmente representado pelo Governo Federal e seus diversos órgãos e saberes, tem a sua figura social simbólica apresentada pelos índios munduruku marcada pela intransigência e ausência total de diálogo. O histórico social de violência do Estado e a dificuldade de contato político com os direitos indígenas contribuíram para essa construção de sentido.

---

10. http://ocupacaobelomonte.wordpress.com/2013/05/02/carta-da-ocupacao-de--belo-monte-numero-1/

As culturas indígenas se modificam tal como qualquer cultura. Os critérios de etnicidade, por isso mesmo, abandonaram tanto critérios raciais quanto culturais para se fundarem num sentido de pertença e reconhecimento recíproco entre sujeitos e grupos étnicos. Por outro lado, o uso de tecnologias e a adoção de processos de troca econômica similares, em forma, aos que existem no mundo ocidental podem, se escutados com atenção, revelar o que o antropólogo Marshall Sahlins (1997) chamou de indigenização da modernidade, ou seja, são as lógicas de mercado, produção e consumo, bem como as lógicas estatais e mesmo religiosas do Ocidente que são traduzidas em formas híbridas novas que reativam os sistemas tradicionais.

As visões de desenvolvimento e progresso

A ocorrência de Belo Monte parte de um ideal desenvolvimentista calcado na noção moderna de progresso, por constante atividade, constante construção e constante enriquecimento, sem que a origem e as consequências humanitárias e sociais desse crescimento seja realmente considerada. Queré (2012, p. 22) reconhece a relação do acontecimento com o contexto social e com outros acontecimentos que pode ser resumida com a seguinte consideração:

> O que caracterizaria o acontecimento, então, é o fato de que, em vez de algo que acontece, ele vem a ser, emerge e é o desfecho de transições que se operam em qualquer momento, com esboços de tendências que vão se desenvolver de acordo com a lógica própria de cada uma de culminar em acontecimentos.

Sendo assim, a construção dessa gigantesca obra é resultado de uma tendência nacional de desenvolvimento econômico cada vez mais reconhecido por toda comunidade internacional do Brasil. O potencial agregado ao país por ter em seu território a terceira maior hidrelétrica do mundo (sendo que a segunda, Itaipu, também se encontra em terras brasileiras) é vista pelo Estado e parte da opinião pública como uma oportunidade e não deve ser impedida por uma minoria de índios e ribeirinhos que perderão suas terras.

Uma maneira mais evidente de relacionar Belo Monte como reflexo de uma tendência é o fato de sua construção ser parte do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC – e pela atuação do Ministério do Planejamento na emissão de um esclarecimento sobre o posicionamento do órgão sobre a ocupação munduruku, em sua página oficial[11]:

> Publicamente, divulgaram que a reunião com o governo federal nem existiu, quando na realidade foram eles que **faltaram ao compromisso** acertado. O **tom acusatório e violento**, inclusive com fotos da proposta de consulta do governo federal sendo queimada em público, não condiz com o discurso do diálogo, de que querem ser consultados e desejam a regulamentação da Convenção 169 da OIT no país.
>
> Na verdade, nos parece que o que mais desejam é que o governo federal, o Estado e as políticas públicas continuem ausentes daquela região do Brasil onde, infelizmente, o garimpo ilegal do ouro está bastante presente, destrói o meio ambiente, os rios, a flora e a fauna; devasta os territórios indígenas e coloca em sério risco a saúde das comunidades indígenas e ribeirinhas.
> (...)
>
> O governo federal mantém sua disposição de dialogar com os Munduruku para a pactuação de um **procedimento adequado de consulta** a esse povo. Mas queremos dialogar com **lideranças legítimas**, que expressem os verdadeiros anseios das comunidades Munduruku, que – como todos os povos indígenas do Brasil – protegem e preservam a natureza e a vida em seus territórios. É nosso compromisso garantir que seus direitos sejam respeitados e que suas propostas sejam incorporadas ao processo de tomada de decisão do governo no que diz respeito aos possíveis aproveitamentos hídricos da região. (grifos nossos)

Esse trecho do texto original é ícone do discurso governamental de que a atuação indígena é um empecilho à realização de uma integração da região Norte, onde "infelizmente, o garimpo ilegal está bastante presente" e é causa de danos ao meio ambiente e às próprias comunidades indígenas, de acordo com o Ministério. O garimpo ilegal não é símbolo

11. http://www.pac.gov.br/noticia/fc044b2d

de progresso e não é capaz de gerar lucros a toda nação. Para o Programa, toda essa área deve ser transformada em barragens e assim, destruir o crime tão danoso à sociedade brasileira, seja ela indígena ou não.

Em resposta a esse texto de esclarecimento, a Associação dos Povos Indígenas do Brasil, APIB, apresentou um manifesto[12]

> [...]Evidentemente que esse ataque não é só contra os Munduruku, pois o neodesenvolvimentismo em curso atinge a todos os povos, os quais desde o governo Lula são tachados de obstáculos à implementação desse modelo, por se insurgirem, contra a sua lógica economicista, neocolonial e mercantilista, de ocupação de territórios, inclusive com o uso da força, de medidas repressivas, acompanhadas de campanhas enganosas e de descaracterização, como nos tempos da ditadura, outrora combatidos pelos hoje autores da nota governamental.
>
> A APIB lamenta que o governo, que por mandato constitucional deveria zelar pelos direitos dos povos indígenas, se assuma hoje como o porta-voz das forças inimigas que almejam a extinção dos nossos povos, para destruírem nossos territórios e se apropriarem dos bens neles existentes preservados milenarmente pelos nossos ancestrais[...]

No trecho, a noção de desenvolvimento é mais uma vez questionada, além do posicionamento agressivo e de declaração de inimigos do crescimento da pátria do Ministério, que atribuem ao progresso apenas as noções econômica, numérica e mercantil. A quantidade de energia produzida por Belo Monte já sofreu críticas e sua credibilidade já foi questionada. São inúmeras as novas formas de captação e produção de energia para países como o Brasil. O desenvolvimento deve estar aliado às noções, também, de sustentabilidade, sociabilidade e diálogo.

Considerações Finais

Analisando os textos escolhidos sobre a causa munduruku em Belo Monte, parece-nos há diversos atravessamentos do imaginário social

12. http://ocupacaobelomonte.wordpress.com/2013/05/08/apib-manifesto-contra-o-preconceito-institucionalizado-do-governo-dilma-aos-povos-indigenas/

brasileiro sobre os povos indígenas são frequentes. Essa impressão se faz presente até mesmo em textos jornalísticos, uma vez que há dificuldade em ignorar esse comportamento social. De acordo com José Luiz Braga (2000, p.172, 173), "um determinado lugar de fala muito frequentemente ocupado, muito frequentado, muito difundido, parece adquirir uma existência cultural arraigada, que se transmite para outras e outras situações, como 'modo de ver' preferencial".

É possível constatar que o discurso jornalístico não dialoga sempre a favor das causas governamentais ou das grandes empresas de energia, ele por vezes dá espaço às justificativas dos índios, embora não explicite exatamente o lugar de fala deles. Esta última função fica então designada aos sites e blogs das organizações indígenas ou indigenistas. Uma vez que esse imaginário social acerca dos índios perpassa uma grande parte dos textos jornalísticos aqui analisados e que a fala desses grupos é totalmente contemplada apenas em seus próprios veículos midiáticos, é preciso afirmar que não há polifonia no discurso jornalístico acerca dos mundurukus. Aqui, é pertinente a avaliação de Pires e Tamanini-Adames (2010, p.71) de que "para Bakhtin, os meios de comunicação difundem uma visão monológica de sociedade, com algumas vozes se sobressaindo a outras. Na polifonia, ao contrário, as múltiplas vozes são equipolentes (...)".

Para que o discurso jornalístico sobre a causa munduruku pudesse ser considerado polifônico, seria necessário apresentar as principais razões pelas quais esses indígenas lutam e aspectos como os componentes de sua história enquanto povo e de seus direitos, na mesma medida em que se abre espaço para o lugar de fala das grandes empresas, do Ministério do Planejamento ou da população brasileira que é contrária à causa indígena. É importante destacar que esta última ótica é predominante, principalmente a partir do momento em que sua construção discursiva toma como verdade os estereótipos que povoam o imaginário social brasileiro em relação aos povos indígenas. Um indício da necessidade de polifonia no discurso midiático é a própria reinvindicação do direito de escuta, elemento recorrente no lugar de fala dos Mundurukus que agiram em nome do direito de serem ouvidos como iguais na sociedade.

Referências

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

BAKHTIN, M. **Problemas na poética de Dostoiévski**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2013.

BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ed. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 61-76.

BARROS, A. T. M. P. O imaginário e a hipostasia da comunicação. **Revista da ESPM**. V. 10, N. 29 (2013).

BRAGA, J. L. Lugar de Fala como conceito metodológico no estudo de produtos culturais. In: PPG Comunicação Unisinos. (Org.). **Mídias e Processos Socioculturais**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2000, p. 159-184.

_____. Sobre "mediatização" como processo interacional de referência. Trabalho apresentado ao GT Comunicação e Sociabilidade, **15º Encontro Anual da Compós**, Bauru: junho de 2006.

DEWEY, J. **Experience and Nature**. New York: Dover Publications Inc., 1925.

FAUSTO NETO, A. "Fragmentos de uma analítica da midiatização". **Revista Matrizes**. São Paulo, USP, Vol. 1, No 2 (2007).

FRANÇA, V. e OLIVEIRA, L. **Acontecimento**: reverberações. Belo Horizonte, Autêntica, 2012.

BHABHA, H. "A outra questão". In: **O Local da Cultura**. Belo Horizonte, Editora da UFMG, 1994.

OLIVEIRA, L. "Em nome da liberdade de expressão: visões críticas da visibilidade da causa Guarani e Kaiowá". In: LIMA, V. A. de e GUIMARÃES, J. (orgs.). **Liberdade de expressão**: as várias faces de um desafio. São Paulo: Paulus, 2013. (Coleção Temas de comunicação)

_____. Sustentabilidade e desenvolvimento: atores, enquadramentos e valores em disputa no debate público sobre a construção da hidrelétrica de Belo Monte. Relatório de Pesquisa financiada pelo edital Nº 18/2012 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas do CNPq, 2011-2014.

OLIVEIRA, L.; MARQUES, A. S. A imagem de organizações públicas e o sentido de público no discurso de charges sobre Belo Monte. **Líbero** (FACASPER), v. 15, p. 59-70, 2012.

PONT VIDAL, J. Acción gubernamental e institucionalismo en la Amazonia brasileña. El conflicto entorno a las infraestructuras hidroeléctricas. **Estudios Sociales** [en línea], v. 18, 2010 Disponível em :http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41715777005.

QUERÉ, L. Entre o facto e sentido: a dualidade do acontecimento. In: **Trajectos**, n.6. Lisboa: ISCTE, Casa das Letras, 2005.

_____. A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In: FRANÇA, V. e OLIVEIRA, L. (org.) **Acontecimento: reverberações**. Belo Horizonte, Autêntica, 2012.

SAHLINS, M. O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção (parte Ii). **Mana**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, Oct. 1997.

Fontes Documentais

Blog de Belo Monte, Norte Energia SA: http://www.blogbelomonte.com.br

Blog de Felício Pontes Jr., procurador MPF/PA: http://belomontedeviolencias.blogspot.com/

Blog Coturno Noturno: http://coturnonoturno.blogspot.com.br/2013/06/todo-brasileiro-sonha-ter-um-android.html

Carta 1 do Povo Munduruku: http://ocupacaobelomonte.wordpress.com/2013/05/02/carta-da-ocupacao-de-belo-monte-numero-1/

Cobertura Completa sobre Belo Monte: http://noticias.r7.com/economia/noticias/veja-cobertura-completa-do-leilao-para-construcao-de--belo-monte-20100420.html

Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira: http://www.coiab.com.br/

Especial Belo Monte Instituto Socioambiental: http://www.socioambiental.org/esp/bm/index.asp

Manifesto Apib:http://ocupacaobelomonte.wordpress.com/2013/05/08/apib-manifesto-contra-o-preconceito-institucionalizado-do-governo--dilma-aos-povos-indigenas /

Movimento dos Atingidos por Barragens: http://www.mabnacional.org.br/

Movimento Xingu Vivo: http://www.xinguvivo.org.br

Nota Ministério Público Federal: http://www.cimi.org.br/site/pt-br/?system=news&action=read&id=4525

Nota Ministério do Planejamento na página oficial do PAC: http://www.pac.gov.br/noticia/fc044b2d

Portal UOL: www.uol.com.br

Reportagem Cimi sobre ocupação dos canteiros de obras: http://www.cimi.org.br/site/pt-br/?system=news&conteudo_id=6849&action=read
Reportagem Uol sobre sequestro de biológos: http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/22/indios-mundurucus-sequestram-biologos-da-eletrobras-no-para.htm

Revista IstoÉ: http://www.istoe.com.br/reportagens/313130_A+GUERRA+DOS+MUNDURUKUS

Site de informações sobre a Amazônia: www.amazonia.org.br

Coletivo "Neves na Fita": sociabilidade e resistência no cenário urbano periférico

Ellen Joyce Marques Barros[1]

INTRODUÇÃO

Este *paper* surge de um projeto de pesquisa cujo objetivo é investigar as práticas de interação no âmbito do coletivo "Neves na Fita" – constituído por um grupo de jovens que se reúne desde 2011 nos diversos espaços públicos de Ribeirão das Neves (RMBH/MG) para praticar *slackline*[2].

O recorte operado para este texto se dá na caracterização deste objeto, o coletivo "Neves na Fita", como uma organização cuja atuação evidencia uma alternativa de sociabilidade, lazer, apropriação e resistência na cidade. Desse modo, compreendo que é na relação entre as circunstâncias macrossociais (que dão forma e sentido à cidade) e as dimensões microssociais (que condicionam o coletivo) que se formam as característi-

---

1. Mestra em Comunicação Social, graduada em Relações Públicas (2009) e em Jornalismo (2012) pela PUC Minas. Membro dos Grupos de Pesquisa "Campo Comunicacional e suas Interfaces" (PUC Minas) e "CORISCO" (UFMG). E-mail: ellen_jmb@yahoo.com.br.

2. Criado por alpinistas na metade da década de 1970 no vale do Yosemite nos Estados Unidos, a prática do slackline consiste em se manter o equilíbrio e realizar manobras sobre uma fita de poliéster estendida entre árvores ou postes.

cas singulares deste objeto. Aliada às reflexões a partir do empírico desenvolvo uma discussão sobre as possibilidades metodológicas em que a etnometodologia é tratada como um caminho promissor para a pesquisa em comunicação no contexto organizacional.

Importante ressaltar que se trata de um contexto organizacional peculiar, um tipo de organização raramente eleito como empiria para os estudos da Comunicação Organizacional, já que são mais comuns pesquisas que envolvem empresas privadas e/ou públicas. Assim como Lima e Bastos (2008, p.8), compreendo a organização como "um ator social coletivo formado por pessoas, que participa do processo de comunicação sempre com outra(s) pessoa(s)".

É nesse sentido que busco olhar para o coletivo "Neves na Fita" como um contexto onde ocorre o fenômeno comunicativo. Compreendendo que os sentidos se conformam aos contextos, o lugar organizacional é empiria tão singular, plausível e legítima para ser pesquisada pela perspectiva comunicacional quanto diversos outras (PINTO, 2008).

A existência do "Neves na Fita" provoca inquietações e instiga o olhar para as dinâmicas interacionais e de sociabilidade peculiares ao grupo e sua cidade. Assim, a discussão envolve também uma aproximação com estes dois conceitos: interação e sociabilidade, a fim de buscar pistas iniciais para o desenvolvimento de uma reflexão acerca da dimensão sensível da experiência comunicacional. Esta experiência emergente na apropriação e ressignificação de ruas, parques e praças das cidades por estes sujeitos e seus corpos capazes de produzir outros sentidos para este espaço urbano periférico.

NEVES NA FITA

A relação entre os sujeitos e a cidade é um dos pontos chave para a discussão aqui empreendida. O fenômeno urbano e as cidades são alvo de diversos outros estudos na área da Comunicação voltados, principalmente, para análise das marcas e registros da presença dos sujeitos na cidade – intervenções simbólicas e discursivas dos sujeitos como no caso das pichações e grafites; intervenções performativas e/ou artísticas registradas em fotos ou vídeo; marcas de ressignificações da publicidade de rua etc.

No entanto, as práticas interacionais aqui tratadas são de outra ordem, referem-se a um tipo de comunicação que provoca transformações mais sutis, dizem respeito às formas mais sensíveis de relação e constituição dos sujeitos e da própria cidade. Conceitualmente, compreendo a interação como um processo de partilha de sentidos entre sujeitos que atuam na constituição de um fluxo comunicacional. A interação, segundo França e Simões (2014, p.101) diz respeito à "ação conjunta, compartilhada, reciprocamente referenciada", envolvendo a intervenção prática do sujeito no mundo (ação) e o ato que vincula o "eu" ao "outro" (relação). Nessa concepção, o sujeito só pode ser compreendido como tal no contato com o outro, ou seja, um indivíduo se torna sujeito na medida em que se relaciona com seus semelhantes, na medida em que (inter)age na vida cotidiana.

Este trabalho volta-se para situações específicas de interação, ou seja, trata-se da comunicação num contexto organizacional singular, cuja dinâmica própria dá a ver a importância de se atentar para a interação em nível interpessoal e no plano presencial, bem como para a dimensão sensório-corporal, inevitavelmente associada à vivência dos sujeitos. Neste tipo de contato, as pessoas, por sua condição corporal, não podem evitar comunicar-se, já que o ser humano é todo corpo e o encontro interpessoal se produz na própria corporeidade.

Esta organização, diferente da maior parte das instituições eleitas como empiria para os estudos do campo da Comunicação Organizacional, não possui uma localização física estável. Para Luciana de Oliveira e Laura Siqueira (2014) os conceitos tradicionais de organização como o "um grupamento planejado de pessoas que desempenham funções diferentes, mas trabalham conjuntamente em solidariedade cooperativa forjada pela necessidade de produção" (DURKHEIM, 1999 apud OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2014, p.25) ou ainda como um "conjunto de estruturas racionais que se fundam na associação interessada de pessoas na qual vale o poder da "regra" (WEBER, 1979 apud OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2014, p.25) não alcançam a complexidade e a configuração contemporânea dos diversos tipos de organizações. Isso porque no cenário da sociedade em rede e do capitalismo contemporâneo:

> [...] as organizações apresentam-se, antes de mais nada, como feixes instáveis de interações que operam em lógicas de conjuntos não imediatamente reconhecíveis. A organização, assim, é uma trama de relações, mais do que um centro irradiador ou absorvedor de relações preexistentes. É mais profícuo vê-la, portanto, como um vir a ser (sob inspiração de MEAD, 1972), olhar para as interações como presentes vívidos, a um só tempo feitos de passado e prenhes de futuro que *conformam os/conformam-se em* contextos organizacionais. (OLIVEIRA; SIQUEIRA, 2014, p.25, grifos das autoras).

No caso do Neves na Fita, suas práticas estão estritamente relacionadas às interações no ato do encontro, tais dinâmicas evidenciam sua configuração como um coletivo, uma vez que este tipo de organização geralmente se reúne afim de ocupar determinados espaços ou discutir determinados temas de interesse comum. Do latim *collectivus* significa aquilo "que agrupa, ajunta". A palavra "coletivo" é apresentada no dicionário como "Conjunto de indivíduos que formam uma unidade em relação a interesses, sentimentos ou ideais comuns (ex.:coletivo de artistas)". E ainda como sinônimo de coletividade e de comunidade[3].

Assim, mais que um plano de fundo em que se dá a agregação e a ação do "Neves na Fita", a cidade de Ribeirão das Neves é parte constituinte da experiência dos sujeitos em suas praças, ruas e parque, experiências estas que refletem a criação de espacialidades.

A princípio, quando se olha para o município de Ribeirão das Neves enxerga-se um espaço geograficamente fraturado, separado em três macrorregionais (Justinópolis, Centro e Veneza) e o acesso por transporte público a qualquer uma delas é precário. Vê-se um cenário de falta, um número considerável de bairros não possui condições mínimas para proporcionar uma vida digna e saudável aos seus moradores. Falta saneamento básico, pavimentação, condições para a atuação dos equipamentos de saúde, educação e lazer. Trata-se de uma cidade dormitório, periférica que subsiste em função da capital mineira. Sua população é

3. "Coletivo". In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/coletivo>. Acesso em 30 out. 2016.

composta, majoritariamente, por pessoas pobres que trabalham principalmente no setor de serviços e comércio de Belo Horizonte[4].

O município de Ribeirão das Neves surgiu em torno da Penitenciária Agrícola de Neves, na década de 1930, atraindo a migração das famílias dos presidiários e, ainda hoje, existe sob o estigma da violência[5] tendo como principais referências e fonte de renda federal o presídio Dultra Ladeira e a penitenciária José Maria Alkimin.

Mesmo diante deste contexto, Ribeirão das Neves também se configura como uma cidade a ser ocupada e vivida pelos seus moradores. A cidade é a expressão do próprio fenômeno urbano. É um "espaço", que como bem define Milton Santos (1988), constitui-se pela relação entre fluxos e fixos. Entre corpos e construções marcados pelas disputas de sentidos e de poder. Neste aspecto, é possível afirmar que a infraestrutura da cidade atua diretamente nas relações intersubjetivas na medida em que os sujeitos em suas diferentes formas de ocupação constituem e vivenciam o espaço, criando assim espacialidades, o que faz desse território urbano sempre e cada vez mais polifônico e polissêmico.

É neste contexto que surge o coletivo "Neves na Fita", composto um grupo de jovens que viu no *slackline* uma alternativa de sociabilidade, lazer, apropriação e resistência na cidade. O coletivo inaugurou a prática do esporte no município em 2011, na regional Centro e, desde então, inspirou a criação de outros grupos em vários bairros e nas outras regionais da cidade.

Numa observação inicial[6] pude perceber uma forma de organização no interior do coletivo em que a presença de um líder é fundamental. Esta figura é encarnada pelo jovem Alisson Ferreira, 25 anos, natural de Ribeirão das Neves e que, apesar do trabalho duro como ajudante

---

4. O último Censo (2010) mostrou que 296.317 pessoas vivem no município, sendo que 17,26% trabalham no comércio e 49,07% no setor de serviços. Este Censo mostrou também que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) de Ribeirão das Neves é de 0,684 e a renda per capta de R$479,77. (PNUD; Ipea; FJP, 2010).

5. Ribeirão das Neves figura entre os 20 municípios brasileiros com maiores taxas de mortalidade de jovens por violência entre 12 e 18 anos segundo o Índice de Homicídios na Adolescência (IHA, 2008).

6. Encontros presenciais com o coletivo realizados nos dias25 e 26 de julho de 2015.

de pedreiro, conseguiu aprender e ensinar o *slackline* na cidade. É em torno desse líder, ou mestre, como os demais integrantes do coletivo costumam chamá-lo, que se constituiu o "Neves na Fita". Nas palavras do próprio Alisson, o coletivo foi criado para "promover, divulgar o esporte pela a cidade e mostrar para as pessoas que Neves não é só cadeia".[7]

O atleta afirma que após a sua conquista da vaga para o mundial de slackline em 2015 o coletivo ganhou um pouco de reconhecimento[8], porque mesmo depois de ter ganhado o campeonato sulamericano em 2014 não houve repercussão. Segundo ele, na mídia, quando se fala de Ribeirão das Neves é sempre algo negativo, morte, tráfico, tragédia e por isso fica contente quando alguma coisa boa aparece[9].

Para Alex Ferreira "Neves é um lugar atrasado, mas o slackline pode ser um motivo para se orgulhar, porque mesmo quando compete fora do país o Alisson faz questão de citar sua cidade de origem".[10]

A presença do coletivo provavelmente não geraria estranhamento em outro contexto, talvez não justificasse ser alvo de uma investigação acadêmica se fosse composto por outros sujeitos em uma localidade cujas atividades como o *slackline* são corriqueiras e já fazem parte do projeto disciplinar da cidade. No entanto, é justamente a relação entre as circunstâncias macrossociais – infraestrutura política, cultural, econômica e social que dão forma e sentido a cidade de Ribeirão das Neves – e as dimensões microssociais – marcados pelas disputas e

---

7. Dados da ultima entrevista concedida no dia 03 nov. 2016 em Ribeirão das Neves.

8. Ele se referia ao espaço cedido pela prefeitura no parque ecológico de Ribeirão das Neves exclusivo para a prática do slackline. Acontece que o coletivo recebeu apenas a liberação para utilização do espaço. As toras de madeira necessárias para fixar as fitas foram doadas pela igreja local e a mão de obra para a montagem do local foi toda dos jovens. No dia 26 de julho de 2016 foi o primeiro encontro do "Neves na Fita" neste espaço conquistado por eles.

9. Trata-se da matéria "Ajudante de pedreiro é campeão de slackline" veiculada na TV Alterosa no dia 23 de julho de 2015. Disponível em: http://www.alterosa.com.br/app/belo-horizonte/noticia/jornalismo/ja---1ed/2015/07/23/noticia-ja-1edicao,137702/ajudante-de-pedreiro-e-campeao-de-slackline.shtml.

10. Dados de pesquisa de campo realizada no dia 26 de julho de 2013 em Ribeirão das Neves.

construções cotidianas de sentidos que condicionam o coletivo "Neves na Fita"– que reside a singularidade desta organização.

Diferente dos demais grupos de jovens que se reúnem em torno de atividades lúdicas de interesse – como os amigos que se encontram para ouvir e dançar o *funk* em espaços privados, ou aqueles jovens que saem juntos pelas ruas para andar de *skate* ou bicicleta – o "Neves na Fita" se desenvolveu e se fortalece a partir de uma postura política. Mesmo que despretensiosamente, o coletivo criou uma identidade e organização próprias, agregando uma pequena parcela da juventude da cidade e fazendo frente às dificuldades estruturais, na medida em que coloca os corpos destes jovens em evidência. Esses mesmos corpos possuem, na dinâmica de funcionamento da cidade, lugares pré-definidos dentro das instituições formais. Até os 18 anos, estes corpos devem ser disciplinados pela escola, concomitantemente, estes mesmos corpos devem buscar melhores condições de vida no espaço, também disciplinar, do trabalho – mais do que fonte de renda, o trabalho é encarado como um valor na sociedade. Aqueles jovens que não se enquadram em uma ou outra instituição, muitas vezes acabam tendo seus corpos (indisciplinados) confinados numa terceira instituição, justamente aquela que paira sobre o imaginário da juventude de Ribeirão das Neves, a cadeia.

A presença e a longevidade do coletivo "Neves na Fita" dão a ver seu caráter de resistência diante deste cenário de adversidades, em que o perfil de seus participantes – na maioria jovens, negros ou pardos, pobres e do sexo masculino – sofre com a incapacidade das instituições e equipamentos formais[11].

No âmbito do coletivo "Neves na Fita" há uma busca pela efetiva ocupação dos espaços públicos, há um gesto de apropriação e redefinição de uma prática considerada "elitista", e por isso, a princípio negada a eles. Há um gesto de tomar para si esta vivência lúdica e política, da qual estão à margem devido à configuração de um sistema capitalista de exclusão. A ocupação sistemática, das ruas, praças e do único parque da cidade parece promover, no âmbito da experiência, uma espécie de

11. Este é também o perfil dos jovens que acabam, muitas vezes, sendo alvo do recrutamento pelo tráfico de drogas, ou outras formas de criminalidade, o que pode ser indício do expressivo número de mortes dessa parcela da população na cidade.

revitalização informal destes espaços, acionando outros moradores a também usufruírem destes pontos da cidade, muitas vezes abandonados pelo poder público. Assim, a prática de *slackline* na periférica cidade de Ribeirão das Neves é também uma prática de resistência, de promoção da visibilidade e transformação prática da estima pela cidade e da autoestima destes jovens.

> Sempre que dizíamos que éramos de Neves as pessoas falavam que morávamos na cadeia e ficavam zuando a gente. Hoje quando se fala de Slackline todos querem vir aqui para treinar e alguns até falam em mudar para cá. Graças a Deus mudamos esse conceito que Neves é só cadeia, pelo menos no meio da galera que pratica o Slackline. Mas falta muito para todos verem e darem o valor e respeito que merecemos. [...] Neves tem muita gente de potencial, mas precisa muito de investimento e apoio dos governantes. (Alisson Ferreira).[12]

A cidade que representam no circuito de competições é integrada à imagem que os colegas e adversários fazem do fundador do coletivo "Neves na Fita". Alisson Ferreira é, respeitosamente, chamado de "Abominável Homem das Neves" por ser "imbatível" na criatividade e ousadia das manobras sobre a fita.

Não é que o coletivo consiga mudar radicalmente a realidade concreta da cidade, não há investimentos sistemáticos em torno desta prática e a visibilidade fora do circuito de competições é ainda muito pequena. O coletivo "Neves na Fita" não se fortalece apenas em função da cidade na qual atuam, mas apesar desta cidade. Trata-se de uma prática singular por provocar mudanças micropolíticas e sociais, na experiência destes sujeitos que passam a possuir uma vivência específica dos espaços públicos de Ribeirão das Neves. Na experiência do coletivo com o município parece emergir uma sabedoria própria, capaz de acionar transeuntes e vizinhos dos espaços públicos por ele ocupado. Reside aí a potência transformadora do coletivo, no cotidiano, na esfera micro das relações intersubjetivas e na capacidade de agregação. Os jovens que compõem o "Neves na Fita" parecem ter consciência de seu direito

12. Dados da ultima entrevista concedida no dia 03 nov. 2016 em Ribeirão das Neves.

à cidade e fazem valer esse direito na ocupação direta e na prática da sociabilidade.

Importante destacar que o conceito de sociabilidade – cuja origem é marcadamente sociológica – é aqui compreendido a partir das reflexões de Vera França (2014) que destaca sua potência para pensar toda sorte de relações sociais que dão forma ao estar-junto em sociedade.

> [...] é possível ler na sociabilidade um convite a pensar, nas diversas situações vividas socialmente, e inclusive no seio das relações formais e racionais, uma dimensão sensível e espontânea, onde a relação se impõe e ganha existência para além de seus objetivos, em que formas institucionalizadas sofrem torções e modificações, conteúdos são revistos e finalidades são alteradas. (FRANÇA, 2014, p. 128).

A autora enfatiza a dimensão interacional do conceito e aponta para a vinculação entre comunicação e sociabilidade, destacando a mútua afetação entre as interações simbolicamente mediadas pela linguagem (a comunicação) e os modelos ou formas instaurados na sociedade, de modo que "aquilo que chamamos (entendemos como sociabilidade) 'atravessa', portanto, a conformação das relações comunicativas e nos permite perceber suas várias dimensões". Nesse sentido o conceito nos lembra que "a comunicação é instância de realização [e de recriação] do social". (FRANÇA, 2014, p. 129).

Considerando, portanto, este panorama empírico, contextual e conceitual sigo agora para a reflexão em torno de um dos pontos chave de toda pesquisa: a questão metodológica.

O MÉTODO ETNOGRÁFICO

O método pode ser compreendido como uma forma de aproximação do pesquisador à realidade que pretende estudar e compreender. Neste caso, o método etnográfico parece promissor no que se refere à observação dos sujeitos em processo de interação, atentando para as dinâmicas, regularidades, assimetrias, contradições e dissidências inerentes a esse processo.

Fortemente vinculada a uma área do conhecimento específica – a Antropologia – o método etnográfico tem sido adotado em contextos diversos e por pesquisadores de outras áreas das Ciências Humanas e

Sociais devido à sua abrangência e possibilidade de efetiva aproximação – abarcando a complexidade do objeto de estudo e seu contexto específico.

A própria metodologia se dá a partir de uma inter-relação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, num fluxo interacional dentro do contexto mesmo que se pretende estudar, sem a pretensão explicativa, mas num gesto compreensivo e de análise crítica.

> [...] o que coloca a etnografia como uma forma fundamental de construção de conhecimento nas ciências sociais é justamente esta sua abertura ao mundo das interações sociais e culturais que unem o pesquisador às culturas e sociedades por ele investigadas e que reside em algumas perguntas cruciais sem que para elas se tenha uma resposta única. (ROCHA; ECKERT, 2008, p. 21).

O olhar etnográfico, mais especificamente aquele proposto pela etnografia urbana, parece-me uma forma adequada para acessar a realidade cotidiana do coletivo "Neves na Fita". Isso porque, mais que uma visão distanciada com base em estatísticas e dados, pretendo compreender as dinâmicas interacionais e de sociabilidade na relação entre os jovens que compõe o coletivo e deles com a cidade, atentando para as hierarquias, relações de poder, disputas de sentido etc. Para Magnani (2002),

> [...] a especificidade do conhecimento proporcionado pelo modo de operar da etnografia [...] permite-lhe captar determinados aspectos da dinâmica urbana que passariam desapercebidos, se enquadrados exclusivamente pelo enfoque das visões macro e dos grandes números. (MAGNANI, 2002 p.16).

O autor propõe uma espécie delimitação para o campo da "antropologia das sociedades complexas", que segundo ele apresenta-se "amplo e vago" de modo que reserva à denominação de antropologia urbana, em sentido restrito, "para o estudo de grupos sociais e suas práticas quando propriamente inscritos na trama da cidade", ou seja, para a ação destes grupos articulados na e com a cidade a partir de sua paisagem, seus equipamentos ou organizações urbanas. Assim o urbano não é tratado como "mero cenário, mas como uma parte constitutiva dessas práticas". (MAGNANI, 2002 p.25).

> [...] o que se propõe é um olhar de perto e de dentro, mas a partir dos arranjos dos próprios atores sociais, ou seja, das formas por meio das quais eles se avêm para transitar pela cidade, usufruir seus serviços, utilizar seus equipamentos, estabelecer encontros e trocas nas mais diferentes esferas – religiosidade, trabalho, lazer, cultura, participação política ou associativa etc. (MAGNANI, 2002 p.18).

Esta proposta se aproxima da abordagem etnometodológica, subdivisão da Sociologia que refere-se "ao *estudo* (*logos*) dos *métodos* usados pelas pessoas/grupos (*ethnos*) em suas vidas cotidianas, entendidos como processo de produção de sentido". (GASTALDO; WATSON, 2015, p.13, grifos dos autores). Essa perspectiva metodológica considera, portanto, os processos de interação entre sujeitos em contexto como fator fundamental para a produção de sentido, com destaque para o uso da linguagem – composta por elementos verbais e não verbais entendidos como "práticas metódicas".

Concordo com Gastaldo e Watson (2015, p.25) quando estes afirmam que os sujeitos são "'entendedores práticos', que usam ativamente seu saber de senso comum para produzir as situações sociais típicas que compõem suas vidas cotidianas a cada nova situação em que se apresenta". Nesse sentido, a própria ordem social é vista como "localmente-organizada", de modo que: "As ações dos membros produzem as situações sociais, e, reflexivamente, as situações sociais dão sentido local a essas ações". (GASTALDO; WATSON, 2015, p.26).

Importante destacar que o método etnográfico envolve técnicas promissoras na busca por compreensão das dimensões objetivas e sensíveis das interações comunicacionais[13]. A principal delas é a observação participante: Lapassade citado por Fino (2008, p.4) afirma que "a expressão "observação participante" tende a designar o trabalho de campo no seu conjunto, desde a chegada do investigador [...] quando se inicia as negociações que lhe darão acesso a ele, até o momento em que o abandona, depois de uma estada longa". Assim, a observação participante do tipo "ativa" é adotada pelos investigadores que se esforçam por adquirir um determinado estatuto no seio do grupo ou da organização em estudo.

13. Entre estas técnicas estão: a revisão bibliográfica, a pesquisa documental, a observação participante, a entrevista e a análise da conversa.

Esse "estatuto" é o que lhes permitirá participar das atividades como membro. (FINO, 2008, p.5).

As informações são assim apreendidas pelo observador na medida em que ele convive e partilha das atividades das pessoas que compõem a organização estudada, por isso essa é uma "técnica privilegiada para se investigar os saberes e as práticas na vida social e reconhecer as ações e as representações coletivas na vida humana". (ROCHA; ECKERT, 2008, p.2).

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Estas são algumas das primeiras impressões e reflexões metodológicas em torno de um objeto complexo ao qual pretendo investigar. Para além das revisões bibliográficas, as inferências aqui apresentadas são fruto de uma aproximação exploratória, com a finalidade de promover um contato inicial com o coletivo "Neves na Fita". O encontro ocorreu nos dias 25 de julho de 2015 – durante o Campeonato Mineiro de Slackline no Parque Ecológico da Pampulha em Belo Horizonte – e 26 de julho do mesmo ano – durante um dos encontros do coletivo no único parque da cidade de Ribeirão das Neves, na regional Centro. A partir de então, contatos esporádicos com os jovens tem sido realizados por meio da rede social digital *Facebook,* em que conversas sobre a prática do slackline na cidade se dão.

Desde estes contatos com o coletivo foi possível perceber a necessidade da realização da observação participante ativa e sistemática, para que se possa de fato compreender as dinâmicas e formas de interação e sociabilidade engendradas por essa organização. O intuito é entender *como* os jovens que compõem o "Neves na Fita" vivenciam e transformam, mesmo que sutilmente, os sentidos deste contexto urbano periférico. Assim, mais do que de perto, é a partir do interior do coletivo, junto destes jovens que se pretende compreender essa forma própria de viver a cidade.

REFERÊNCIAS

FINO, C. A etnografia enquanto método: um modo de entender as culturas (escolares) locais. In: ESCALLIER, Christine; VERÍSSIMO, Nelson. (org.). **Educação e Cultura**. Funchal: DCE - Universidade da Madeira, p. 43-53, 2008.

FRANÇA, Vera. Sociabilidade. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André (Orgs.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS)**: Trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – PPGCom – UFMG, 2014.

FRANÇA, Vera; SIMÕES, Paula Guimarães. Interação. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André (Orgs.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS)**: Trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – PPGCom – UFMG, 2014.

GASTALDO, Édison; WATSON, Rod. **Etnometodologia & Análise da Conversa**. Petrópolis: PUC-Rio, 2015.

LIMA, Fábia e BASTOS, Fernanda. **Comunicação no contexto organizacional**: afinal, o que é mesmo que estudamos? Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: Natal/RN, 2008.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [Sl.], v, 17, n. 49. Jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v17n49/a02v1749>. Acesso em: 20 ago. 2016.

OLIVEIRA; Luciana; SIQUEIRA, Laura. Teorias do Acontecimento e Crise Organizacional: um diálogo produtivo. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v.2, n.2, nov. 2013 a jun. 2014.

PINTO, Julio. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações**. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

ROCHA, A.; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. In: PINTO, Céli; GUAZZELLI, César (Orgs.). **Ciências Humanas**: pesquisa e método. Porto Alegre: Editora da Universidade, 2008.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**: Fundamentos Teórico e metodológico da Geografia. Hucitec. São Paulo 1988.

Comunicação Pública e alteridades: um olhar sobre a situação de rua no Projeto "Minha São Paulo"

Frederico Vieira[1]

Quando eu te encarei frente a frente e não vi o meu rosto
Chamei de mau gosto o que vi, de mau gosto, mau gosto
É que Narciso acha feio o que não é espelho
E à mente apavora o que ainda não é mesmo velho
Nada do que não era antes quando não somos mutantes
E foste um difícil começo
Afasto o que não conheço
E quem vem outro sonho feliz de cidade
Aprende depressa a chamar-te de realidade
Porque és o avesso do avesso do avesso do avesso.

— Caetano Veloso
Asserto da canção "Sampa"

A IMAGEM que sobrevém à memória de minha primeira visita à cidade de São Paulo é a da aceleração das janelas do metrô, limítrofes entre o vidro e o concreto, entre o repouso da gente e o arranco do trem. Em 2001, com quase 20 anos e estudante de graduação em comunicação, aquela experiência de velocidade moveu muita coisa em meu modo de ver e perceber o mundo. As aglutinações e vazios paulistanos daquele ano não imaginavam que, uma década depois, após algumas idas e vindas entre a minha terra natal e São Paulo, eu me constituiria subjetivamente num outro paulistano. Não somente porque naquela imensa cidade, com seus dilemas complexos e duros, conheci meu parceiro de vida; mas também porque na Praça da Sé fui alcançado por experiências das mais sensíveis que até hoje vivi. Repete-se a canção: no face a face com a cidade não se vê o próprio rosto e se aprende depressa

1. Doutorando em Comunicação Social pela UFMG.

a chamá-la de realidade. E se o sofrimento tem seu avesso, talvez pelas nas ruas do hipercentro de São Paulo vagam as mais diversas formas dele, alteridades revirando-o em corpos e imagens, e expondo o que a civilização paulistana não quer ver, mas que os rostos nos endereçam num clamor sortido, de toda sorte, e por vezes invisibilizados.

A pesquisa de doutoramento que hoje desenvolvo elege como uma de suas perguntas principais: como as imagens das pessoas que vivem nas ruas de São Paulo poderiam revelar o abrir-se à escuta do outro e a partir da apreensão de quais visualidades a elas relativas?

Essa indagação encontra interessantes interfaces com o campo de investigação da comunicação pública na medida em que busca perceber a voz de sujeitos subalternizados no cotidiano da vida pública, marginalizados em suas condições de cidadania e os desdobramentos sobre as alteridades diversas que compõem o universo dadas ruas.

Contudo, minha perspectiva de análise não explora o reptílico reforço dos estigmas ou estereótipos largamente atribuído no campo dos media às pessoas que vivem em situação de rua. O que nos interessa é investigar as biopotências de corpos e rostos que, por meio das imagens, rompem com a violência biopolítica instaurada no cotidiano das grandes metrópoles. O caráter público desse fenômeno social, do estar em situação de rua, ou melhor, dos povos da rua em si, constitui um efervescente cenário no qual as políticas públicas destinadas a esse segmento são desafiadas pelas alteridades desses outros do Estado; pelas singularidades de suas demandas não-universalizáveis.

Nessa apresentação analisarei um par de imagens do calendário "Minha São Paulo: Olhar da Cidade pela População de Rua", de autoria das pessoas que vivem nas ruas da capital, articulando as percepções suscitadas pela imagem aos conceitos da comunicação pública. Viso, com isso, realizar um pequeno exercício que se liga a um trabalho maior da pesquisa em curso.

Outros paulistanos, outras metrópoles

A construção da capital paulista nasce, historicamente, da confluência de imigrações constantes, tanto internas, sobretudo de nordestinos; quanto externas: de italianos, árabes, judeus, japoneses, coreanos, e, mais

recentemente, peruanos e haitianos. Essa dinâmica constituiu em grande medida o caldeirão cultural que alicerça as identidades – e também as alteridades – dos cidadãos paulistanos. Hoje, boa parte desses sujeitos imigrantes terminam suas trajetórias nas ruas da cidade ou, de outro modo, se estabelecem em ocupações de imóveis abandonados no hipercentro, ou ainda, passam a residir em áreas favelizadas da periferia. Para Shwafaty (2013) esse contexto paulistano tem sua matriz numa espécie de estranho vício de origem:

> De um lado, as promessas de riqueza e as oportunidades de uma cidade grande, de outro, a pobreza e a exploração dos que trabalhavam por quase nada. Acho que tais tensões estiveram presentes desde a formação da cidade, quando a população predominantemente mestiça e mameluca escravizava e vendia seus próximos (indígenas ou mestiços) 'pegos no laço' e já catequizados. Estranho começo para um projeto de cidade (e de civilidade) que só era esboçado pelas missões dos padres. Já havia ali o prenúncio da dimensão maligna da urbanidade moderna que, contra qualquer utopia tropical, resultou na megalópole global, financeira e industrial de agora (SHWAFATY, 2013, p. 10-11).

Para Rolnik (1997) é possível sintetizar o caleidoscópio da organização espacial de São Paulo em uma imagem: "a contraposição existente entre um espaço contido no interior da minuciosa moldura da legislação urbanística e outro, três vezes maior, eternamente situado numa zona intermediária entre o legal e o ilegal" (p.131). Essa distribuição produz a subalternização das periferias por aqueles que ocupam as áreas ditas nobres da cidade, sobretudo no eixo sudoeste. Outros uns dos outros, são estrangeiros paulistanos na própria cidade marcada pela clivagem social.

Se o lugar de se viver é limitado pelo lugar de outrem, a Praça da Sé no centro da capital seria, com isso, a fronteira, um espaço de coabitação a ser (re)descoberto. Seja em São Paulo, ou em Gaza, os fronteiriços – estrangeiros uns dos outros – se esbarram, se estranham, se acolhem e se movem, num trânsito de idas e vindas. Não é a São Paulo da Vila Mada, da Paulista, do Ibira, do Morumbi; é aquela velha metrópole dos sem lugar, dos vagantes, do trecho e do resto, das ocupações e do que excede às políticas públicas e mesmo ao entendimento. Terreno baldio? Longe

disso. Há uma criativa ocupação cotidiana, com suas dores e delícias profundamente humanas. Dimensões das alteridades que passam muitas vezes desapercebidas pelas ações de comunicação pública dos governos, e com menos frequência pela sociedade civil.

De acordo com Brandão (2012) a comunicação pública é compreendida como integrante da vida política em sociedade, não constituindo um poder em si, mas o resultado do poder do cidadão quando esse se organiza e é constituído com sociedade civil, composta pela diversidade de seus atores sociais, dinâmica e complexa. Quanto às pessoas em situação de rua, nos últimos anos há uma mobilização crescente de grupos e coletivos sociais para se alcançar algum tipo de organização; contudo, é preciso reconhecer que a precariedade das condições de vida dos sujeitos impede, muitas vezes, que muitas tentativas sejam bem-sucedidas.

Além disso, e ainda de acordo com Brandão (2002), a comunicação pública – seja feita pelos governos, pelo terceiro setor ou pela iniciativa privada – deve prezar para que a voz do cidadão seja ouvida; mas perante as pessoas que vivem nas ruas estamos, não raro, num campo por assim dizer anterior à fala; talvez ainda no gesto de balbucio político ou do grito de desespero. Alteridades historicamente alijadas dos direitos civis, políticos e sociais, fragilizadas e sem recursos mínimos para pressionar as instituições que, do ponto de vista do interesse público, deveriam se preocupar com questões relacionadas à cidadania.

Nos processos de comunicação pública afetos às pessoas em situação de rua, é possível reconhecer, por vezes, uma perversidade subjacente à tipificação identitária desses outros-objetos que estão à disposição da ação policial e das políticas públicas tacanhas. Há uma relação do que se comunica e do como se comunica sobre as ruas e seus modos de vida com o assujeitamento profundo das alteridades do povo de rua. Um dos efeitos mais peçonhentos disso seja a assimilação do estigma pelas próprias pessoas que vivem em tal condição.

Com efeito, é frequente ouvir depoimentos em que os sujeitos se culpabilizam pelo "fracasso" de suas próprias vidas, ignorando o contexto social e político que os levara até ali. E também usual arrematarem: "Ah, Deus quis assim. Fazer o quê!?" – situação em que esse Deus se revela demasiadamente humano; torna-se a personificação de um gozo punitivo do corpo e, ao mesmo tempo, uma promessa de transcendência dessa dor.

O endosso fica a cargo de iniciativas de comunicação assistencialistas e, em grande medida, paternalistas, calcadas sobremaneiras em imperativos como "doe", "colabore", "ajude" que têm como públicos preferenciais os paulistanos "de bem". Por óbvio, as necessidades básicas dos povos de rua precisam ser atendidas, mas não somente elas. O desafio maior seja, talvez, a comunicação de interesse público operar discursos que compreendam os sujeitos que vivem nas ruas como cidadãos que têm direitos culturais e políticos, e não somente à moradia e alimentação, teto e pão.

O senso comum, contudo, nos mostra que o sofrer as agruras da vida nas ruas seria seguir uma sina, um "como Deus quer". Nisso reside também a possibilidade de redenção num futuro pós-mortem; o corpo é então apreendido como mero suporte, suportação do estigma, da ferida que, sendo aceita e vivida com resignação, levam ao expurgo do mal de Si e à salvação para a verdadeira vida, a vida eterna. Seria uma espécie de inserção pela morte no espaço público do homo sacer de Agamben, no qual o rosto é o operador do anonimato.

Curiosamente, em ambas as justificativas – seja da culpabilidade pessoal diante da própria "incompetência" social; seja da destinação do sofrimento suportado por um tipo de crença religiosa – o sujeito se torna objeto de Si mesmo, fusionado num eu-sulbaternizado e incapaz de exceder-se, de reinventar-se. Não raro, esses processos terminam em autoextermínio, brutal ou lento, e numa deposição dos corpos perante a violência que os rostos sentenciados à miséria assimilam como pena individual a ser cumprida. Nesse ponto, a comunicação pública pode fazer valer um outro olhar, que viabilize a vocalização de demandas candentes desse segmento da população.

Perante a cotidiana violência verbo-visual que as pessoas que vivem nas ruas sofrem, incluindo aquela de ordem simbólica viabilizada por diferentes produções midiáticas, faz-se urgente reconhecer a infinidade de singularidades que estão, vivem, moram nessas condições, rotuladas institucionalmente como situação de rua pelas políticas públicas, pelo Estado e pela Justiça. Daí a necessidade de enquadrar os conceitos e práticas de comunicação pública a partir de uma perspectiva complexa, que aponte para caminhos mais criativos e que opere em registros distintos dos temores – que potencialmente marginalizam os outros das ruas. O desafio não é apenas o de prestar conta dos serviços públicos; não é tão

somente dar visibilidade a números de feitos e investimentos, mas também atentar para seus aspectos qualitativos e relacionais, sobretudo naquilo que concerne diretamente minorias e públicos específicos. Como assevera Zémor,

> A tarefa da comunicação de utilidade pública, política ou institucional é mais do que nunca acompanhar intimamente a ação dos poderes públicos e serviços públicos. Ela pode dar sinais de compreensão e de solidariedade em resposta às demandas irracionais que se apoiam nos temores ou na emoção. Mas é necessário afastar dela os registros de uma comunicação que atrofia o sentido e reduz a capacidade de tratamento de nossa cota de complexidade. Ela deve ter outra criatividade, diferente da que se restringe aos registros da promoção ou da injunção. (ZÉMOR, 2009, p. 191)

Cabe lembrar que as condições das vidas precárias dessas pessoas nas grandes cidades brasileiras passaram a ser mais intensamente problematizadas pelas políticas públicas do país nos últimos vinte anos. Com o crescimento das grandes cidades e o processo de acelerada urbanização ocorrido na segunda metade do século XX, assistiu-se a um amplo movimento migratório das zonas rurais para as metrópoles, sobretudo no sentido Norte/Nordeste-Sul/Sudeste. Movimento que nem sempre é acompanhado pelas iniciativas de comunicação pública dos governos mas que, por outro lado, encontram amparo em ações da sociedade civil organizada e, em menor escala, na iniciativa privada, sobretudo no campo da "responsabilidade social".

Reconhecer os olhares

Para LIEDTKE e CURTINOVI (2016), no campo de estudos sobre a comunicação pública no Brasil, é preciso que "se saia o mais rapidamente da retórica do diagnóstico para uma perspectiva de tarefa, algo que só parece possível a partir de estudos empíricos". (p.11) Assim, a análise das imagens produzidas no campo das alteridades em situação de rua, como elas se dão a ver e ao seu cotidiano, é necessário propor uma inversão política: antecipar as pessoas às suas imagens. A reflexão encara o problema colocado pela questão de forma reversa, pelo seu anverso: adiante as pessoas, os outros; mais além, a imagem dos outros.

E quem são os outros das e nas imagens? Quem são as pessoas que vivem nas ruas? Há um frequente dilema dado a priori: qual nome lhes dar? Morador de rua? Sem-teto? Sem casa? Pobres? Precários? Mendigos? A tematização do outro quer defini-lo, mas me parece que outrem permanentemente escapa a quaisquer definições. Talvez por isso adjetivos como vagabundos, preguiçosos, sujos, nojentos, miseráveis sejam tão audíveis e palatáveis ao gosto dos olhares e discursos de ódio totalizantes que permeiam os circuitos comunicativos no mundo contemporâneo.

A estigmatização desse outro definido já de saída como desviante, degenerado e residual – a escória urbana, numa expressão – em grande medida expõe o fracasso da própria sociedade que totaliza os rostos expostos, o que não deixa de ser um certo incômodo que tende a ser objetificado; gesta-se a vulnerabilidade em favor de um sistema capitalista que precariza as formas de vida, para depois as excluir. Como exemplo, cito as não raras expressões utilizadas pelas administrações públicas, e pelos "cidadãos de bem", como "recolher os moradores de rua para albergues e abrigos". Ora, coisas são recolhidas, pessoas não.

Em que pese todo o drama padecido pelas pessoas que estão nessas condições, viver nas ruas, em itinerância, é um modo de vida que acompanha a evolução das cidades desde as primeiras conurbações. Mas com a ascensão do capitalismo financeiro e a precarização das condições de trabalho, o processo de marginalização dos sujeitos sem emprego formal, ou atividade fixa remunerada, se deu sobretudo pelo estabelecimento de estigmas sociais coletivamente compartilhados.

Desprovidas das referências trabalhistas (carteira assinada, vínculo empregatício, estabilidade funcional, entre outros), as pessoas em situação de rua, apesar de desenvolverem atividades informais, são frequentemente consideradas pela opinião pública como dignas de dó, improdutivas, preguiçosas e vagabundas, como já citei.

Esse repertório coletivo desencadeia uma espécie de segundo nível do processo de marginalização, o da invisibilidade social. "Incorporadas" à paisagem urbana, as pessoas em situação de rua passam a ser solenemente ignoradas pelos transeuntes no cotidiano; "esquecidas" em suas precariedades, "perdem" a capacidade de se fazerem notar pelos passantes e, com isso, são varridas da condição de sujeitos para a de objetos sobre as calçadas, aderidas às sarjetas e às paredes sujas de áreas de pas-

sagem dos grandes centros. A imagem fusional da cidade e da negação dos modos de vida marginais se constrói pela anulação da alteridade em função de valores consonantes ao progresso, ao mercado, ao lucro, à produtividade da metrópole. A Bela Paulista escamoteia seus vestígios violentos em função do novo e do grandioso.

Outramente, as vidas que padecem nessas condições passam a ser percebidas pelos cidadãos que gozam de "efetiva" cidadania como ameaça em potencial, necessariamente vinculando esses outros ao mundo do crime e ao tráfico de drogas. E daí nascem perversamente discursos higienistas diferenciados, a partir das providências de saúde pública e assistência, que podem levar à redução e eliminação do outro abjeto. Justifica-se o extermínio dos "incômodos" sociais pelo bem comum.

Seja como for, tal invisibilidade socialmente construída redunda naquilo que Honneth (2003) nomeia como reificação. Uma dinâmica que tem seu palco no espaço público cotidiano e que se desdobra em diferentes tipos de discursos, incluindo aqueles produzidos pelas políticas institucionais e pelas estruturas midiáticas massivas.

Com efeito, grande parte das pessoas que vivem em situação de rua terminam completamente excluídas das possibilidades de exercício da cidadania. Os danos sofridos se acumulam em diferentes níveis da vida e terminam por constituir uma verdadeira "morte social" dessas pessoas, ainda em vida.

A denegação do reconhecimento (HONNETH, 2003) é uma das primeiras feridas sociais abertas nessas pessoas, e faz parte de um longo e sistemático processo de violência enfrentado diariamente pelo povo de rua, em particular pelos que vivem nas ruas da cidade de São Paulo. Não são paulistanos, mas outros paulistanos; paulistanos de "segunda, terceira classes."

A ideia de justiça em Honneth visa fundamentalmente alcançar a igualdade social para que uma sociedade seja de fato justa. Para isso, é preciso o reconhecimento da dignidade pessoal de todos os indivíduos. Em particular, a integração ao mundo do trabalho com sua lógica capitalista, é uma das dimensões fundamentais ao reconhecimento na esfera da estima social dos cidadãos ditos excluídos. Na contemporaneidade, uma forma exemplar de desrespeito é a negação dos direitos e a exclusão social, situação da qual os sujeitos padecem em sua dignidade por não terem

seus direitos efetivamente garantidos. Do ponto de vista da comunicação pública, Matos (2012) aponta em sentido congruente a esse:

> … o reconhecimento da esfera pública como diversidade de locais de expressão exige, por antecipação, a interiorização dos direitos do cidadão – entendida sob prismas diferentes. Por exemplo: como a capacidade do agente de reconhecer-se como participante social, de elaborar uma posição própria e expressar-se de forma a valorizar a sua posição (e a de seu grupo de referência). Um cidadão que não acredita ter direito a se expressar, que não valoriza o que tem a dizer e que se sente incapaz de comunicar isso adequadamente aos outros dificilmente terá condições de integrar a rede social de comunicação pública. (MATOS, 2012, p.53)

A tematização do sofrimento das pessoas que vivem em situação de rua pelos media, sejam massivos, sejam alternativos, ainda tem muito a caminhar. Uma rápida análise por produtos que alcançam a circulação nacional, vê-se que as narrativas jornalísticas tendem a enquadrar timidamente as referências ao mundo do trabalho quando abordam as vidas das pessoas em situação de rua. Não convocam um olhar que valorize as práticas produtivas tipicamente desenvolvidas pelo povo de rua, as quais possuem relevante valor socioeconômico, mesmo que sejam informais, haja vista o desempenho ímpar das associações de catadores de papel e materiais recicláveis em várias cidades do Brasil. O comum é a tematização pelo exótico – pessoas em situação de rua: Quem são? O que comem? O que fazem? Como sobrevivem? E os grandes centros urbanos como São Paulo são o palco privilegiado para tal tematização.

Contudo, não se pode negar que, para o bem ou para o mal, a visibilidade do problema das pessoas em situação de rua é alcançada de alguma forma por tais iniciativas. Os dilemas que o processo de denegação do reconhecimento envolve são expostos nas mídias por enquadramentos distintos, donde emergem os discursos ora reificadores, ora empoderadores do povo de rua. As políticas públicas destinadas ao segmento, embora contem com pouca visibilidade ou careçam de um debate público que envolva de fato os concernidos, constitui uma centralidade nesse contexto, o que mereceria maior atenção das duas produções midiáticas. Elas poderiam auxiliar o acompanhamento das ações governamen-

tais pelas audiências, favorecendo a divulgação e reflexão a respeito dos problemas enfrentados pelas pessoas em situação de rua; a problemática passaria, com isso, a ser encarada como questão de interesse público, passível de intervenção dos cidadãos, e não como um drama individual, ligado à esfera privada a priori. Com efeito, em lugar de se reforçar estigmas, seriam abertos novos quadros de sentido para superação dos danos e da denegação do reconhecimento.

O Minha São Paulo

Em dezembro de 2014, a Política Nacional para a População em Situação de Rua foi instituída e regulamentada pelo Decreto 7.053/2009 (Brasil, 2009), depois de ampla mobilização e pressão popular. Ela é reconhecida como um marco sobre o assistencialismo, em direção ao "sujeito coletivo de direitos". Embora tenham sido implementadas desde então iniciativas exitosas pelo governo federal, há muito a ser feito, especialmente na revisão das frequentes estratégias assistenciais de programas pautados no isolacionismo, punitivismo, penalização e repressão contra essa população. Subsidiariamente, as estratégias de comunicação pública dos movimentos são, por vezes, muito mais visíveis que aquelas desenvolvidas no âmbito do Estado.

O recente contexto paulistano pode ser narrado brevemente a partir de 2004, na gestão Marta Suplicy, ano em que um massacre de pessoas em situação de rua em São Paulo, na Praça da Sé, ganhou repercussão internacional. Os crimes ocorreram entre os dias 19 e 22 de agosto daquele ano e deixaram sete mortos. As vítimas foram assassinadas com golpes na cabeça enquanto dormiam no local. Outras oito pessoas ficaram gravemente feridas. Depois disso, estabeleceu-se 19 de gosto como Dia Nacional de Luta da População em Situação de Rua. Nenhum dos suspeitos identificados como autores dos crimes foi condenado, nem sequer preso. Se as ações de comunicação pública do governo da época fossem aqui detalhadas – o que não faremos por fugir do propósito de nossa apresentação – seria facilmente identificado o então estado de penúria no tratamento do sofrimento e das alteridades.

Já em 2006, na administração do prefeito Gilberto Kassab (2006-2009/2009-2013) realizou-se uma reforma que foi então denunciada

como higienista pelos movimentos de entidades ligadas ao direito à moradia e à população de rua de São Paulo. A pretensa requalificação do espaço caracterizou-se pela instalação de estruturas apelidadas pelos frequentadores de "antimendigos", além da transformação das caixas de terra e dos canteiros; da introdução de novas intervenções artísticas, de maioria abstrata, além das passarelas sobre os espelhos d'água. Em 2009 a Praça ganharia um monumento em homenagem a Paulo, apóstolo cristão que dá nome da cidade. Essas medidas derivaram de uma política de gentrificação iniciada na gestão do prefeito José Serra (2005-2006).

Na atual gestão de Fernando Haddad (desde 2013)[2] as mortes de pessoas que vivem no centro ocasionadas pelas baixas temperaturas têm sido um dos temas mais explorados pelas mídias, levando o tema à opinião pública quase sempre de forma espetacular e passageira; sob a tirania do acontecimento e sem oferecer o justo espaço aos diretamente interessados, as narrativas hegemônicas midiáticas sobre as mortes.

Embora os óbitos por hiportemia não sejam exatamente novos durante as madrugadas de inverno paulistanas, atualmente o papel da Guarda Civil Municipal (GCM) vem sendo questionado pelas pessoas que vivem nas ruas e pelas entidades da sociedade civil que advogam por seus interesses e que produzem outras narrativas, dispersadas online. A despeito das orientações da gestão municipal, fato é que a GCM tem sido flagrada em ações violentas contra o povo de rua, recolhendo pertences pessoais, papelões e cobertores. A estratégia levaria essas pessoas a recorrerem aos abrigos municipais e às tendas provisoriamente armadas nas praças do centro para protegê-las do frio, sobretudo nas madrugadas em que os termômetros costumam cair abaixo de 10 graus.

Fato é que a cidade de São Paulo contabilizou em 2016 mais de 16 mil pessoas em situação de rua, cuja maioria (52,7%) está concentrada

2. A gestão de Fernando Haddad foi reconhecida como progressista no campo das políticas públicas destinadas às minorias e em aspectos tais como mobilidade urbana, cultura e lazer. Citam-se iniciativas como o "Programa Ruas Abertas", que converteu aos domingos as ruas em espaços de lazer; "Programa Transcidadania" que ofereceu bolsas de estudo para travestis e transexuais em situação de vulnerabilidade social; construção de ciclovias nos principais corredores de acesso da capital, entre outros.

em sua região central, da Praça da Sé e imediações, de acordo Censo da População em Situação de Rua da Cidade de São Paulo, realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe.

Contudo, no campo das iniciativas recentemente realizadas para esse segmento da população paulistana, destaca-se o Projeto Minha São Paulo – O Olhar da Cidade pela População de Rua. Desenvolvido em 2015 pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, dele participaram pessoas em situação de rua que frequentam núcleos de convivência e oficinas de atividades artísticas da Prefeitura. Cada participante recebeu uma máquina descartável, 100 câmeras, com 27 poses cada. As 20 melhores fotos foram expostas e 13 escolhidas a partir do voto do público visitante para compor o Calendário Minha São Paulo, lançado em 12 de dezembro de 2015, como parte da programação do Festival de Direitos Humanos da cidade naquele ano.

Na devolução das máquinas, os fotógrafos receberam entre R$ 10 e R$ 100 por foto pré-selecionada. No total, foram captadas 2.360 imagens. Parte do dinheiro da venda do calendário foi destinada aos fotógrafos e outra, a um fundo a ser criado com o objetivo de financiar projetos de arte e cultura para a população em situação de rua. O projeto foi realizado em parceria com a rede internacional With One Voice, oriunda terceiro setor – que age na inclusão de pessoas em situação de rua em vários países –, em parceria com as organizações não governamentais inglesas: People's Palace Projects e Streetwise Opera, o British Council e Calouste Gulbenkian Foundation. Experiência similar foi desenvolvida em Vancouver, no Canadá, e em Londres, na Inglaterra3.

No produto final, cada uma das treze imagens é acompanhada por um breve texto que relata um pouco da história de vida do autor, seguido de uma foto no enquadramento 3x4, porém ampliada. Para essa apresentação elegemos uma delas, pela necessidade de síntese no tempo que dispomos.

3. Fonte: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/

Janeiro: Foto tirada por Rudnei Barbosa
COM OS PÉS NO CHÃO

Rudnei tirou a foto de seus pés e chinelos no chão de uma rua com rachaduras. O título da foto, sugerido pelo próprio fotógrafo, faz uma alusão ao povo brasileiro, sonhador, que para conquistar seus objetivos, precisa deixar de lado as ilusões e colocar os pés no chão.

Rudnei nasceu em São Paulo, tem 30 anos e está nas ruas desde os 15. Define-se como uma pessoa alegre, amiga e que busca sempre ajudar o próximo. Para ele, as pessoas deveriam ser mais amorosas umas com as outras. Atualmente, trabalha com o "rodinho" – limpando carros em faróis. Entre seus hobbys está ir ao cinema para ver filmes de ação. Para Rudnei, a experiência como fotógrafo foi uma agradável surpresa, inesperada e positiva, da qual ele demonstra interesse em realizar sempre que possível, em outros concursos culturais do gênero.

Seguindo o caminho

Na imagem em análise, a centralidade do par de pés limpos e desnudos perante os chinelos nos remete ao avesso do enquadramento recorrente dos media quando o tema é retratar as pessoas em situação de rua. A higiene dos pés contrapõem-se diretamente às práticas higienistas da administração pública; não há sujeira nesse corpo, não se trata de uma viva suja; o rosto do fotógrafo está exposto e limpo, na aparição dos pés. A selfie desses pés andarilhos contam uma história que os atravessam,

como são as palavras que flertam o olhar do expectador a partir de um rosto e de sua literalidade. Articulam-se na imagem aspectos políticos e estéticos desse sujeito que se mostra, ao mesmo tempo em diálogo e incapturável em outras dimensões.

As formas de vida consideradas pelo main stream social como abjetas, no sistema de exceção do cotidiano, quando não eliminadas, precisam ser inventariadas, identificadas, catalogadas, cerceadas para melhor controle e distinção entre o que é dito socialmente normal e anormal.

Tal processo procura afastar as formas de vida menos vivíveis daquelas consideradas dignas, bem colocadas socialmente; gesta-se por contraste uma prototipia do homem de bem. E na imagem, não é possível diferenciar de forma clara a quem pertence esse par de pés; quais seriam suas histórias. As plantas dos pés, firmadas no chão do asfalto salpicado de pequenas pétalas amarelas, subvertem o anonimato na poesia que delas efluem.

Se não posso de imediato identificar quem são os pés, já que me escapam do "lugar comum" do sujo e maltrapilho, também outramente esses mesmos pés me falam de uma trajetória pessoal, de um percurso; dizem desse alguém precário, condição comum a nós em maior ou menor medida. Precariedade que por vezes, no jogo social do cotidiano, tentamos invisibilizar. Cobrir com cobertores quentes para "tapar" o frio; oferecer a pão para calar a fome.

Os pés desse nome que vem, Rudnei; que vem como uma promessa de comunicação, como O Rudnei. Eles se postam perante o constrangimento ético de olhar para reconhecer sem capturar o homem da imagem; ultrapassar a noção de empatia comunicativa para tornar afirmação o que é absolutamente outro perante nós e que nos apresentam um clamor ético e a vocalização de uma demanda social urgente. Não se trata de se reconhecer para controlar o que é estranho, o esse-aí, estrangeiro; a imagem, em sua expressão firme e singela, embaralha o vozerio de argumentos que porventura desejamos manter, como meio de assegurar o distinto do nós; como pacificação do que, também em nós, torna-se ideia da forma estrangeira. Aquilo que pode estar insuportavelmente próximo em sua condição de humanidade e que apreendo como eu-mesmo.

Rudnei, quando se expõe, quando as palavras sobre ele lhe contam, quando no mês de um calendário institucional, narram vestigialmente

aspectos de sua história de vida (e não de morte) – ele, fotógrafo e vivente das ruas, denuncia transversalmente o rechaçar alérgico ao outro. Um asco hipócrita que está ancorado em recursos discursivos ontologizantes, fortemente centralizados na constituição das identidades das pessoas que vivem nas ruas. E não se trata aqui de um olhar apocalíptico desse processo; é preciso encará-lo de fato outramente, de forma que também o discurso da identidade não nos capture reversamente, reificando-nos pelo avesso.

Acreditamos que a comunicação pública atenta às alteridades contribua para tornar efetivamente protagonista o outro, por meio das imagens trabalhadas, sobretudo na poesia que Rudinei performa nessa imagem.

Por isso "com os pés no chão", na integração texto-imagem, não deixa de responder aos sonhos. É, ao mesmo tempo, um movimento por resistências à estigmatização e um lampejo que vagalumeia sob os holofotes do espetáculo midiático.

Faz-se necessário por parte daqueles que são os efetivos objetos desses discursos violentos, como Rudnei, assumir-se publicamente nesse resistir que encampa o enfrentamento, para além da (re)afirmação da precariedade das condições de vida, da (re)marcação da diferença, da distintividade que aparta e exclui, seleciona e controla os "tipos sociais".

Sem dúvida, há uma reflexividade entre a resistência e o primeiro discurso que essa via visa combater, imposta por esse. Nos processos e produtos de comunicação pública isso é quase sempre uma recorrência. Mas Rudnei deriva da imagem uma resistência que excede a essa espécie de dupla imposição; a resistência, que seria "domada", abdica de sua ex-cedência em nome daquilo que nomeia como próprio, como nome impropriamente próprio para a situação de rua. Sabe-se que, por vezes, mesmo expressões como pluralidade e diversidade são fartamente utilizadas para distinguir e enquadrar, não se excedendo das bordas discursivas já estabelecidas.

Rudnei conjuga o seu singular – são apenas um par de pés, sem rachaduras aparentes; as fendas abertas estão localizadas no ethos, no chão que os sustentam. Afinal, entre seus hobbys de Rudnei, está ir ao cinema para ver filmes de ação. E pode um vivente da rua assistir a filmes de ação, ou lhe cabe tão somente solicitar abrigo, alimentação?

Advém disso a urgente gestação. Gestar a escuta de um outrem retratado pelo outro ou por si, no caso de uma selfie dos pés; eis um gesto de abertura sensível e passiva às múltiplas variáveis que se tecem em torno da ferida humanamente compartilhada. A passagem da visão à carícia, do rosto à pele, significa acolher as infinitas manifestações de outrem, mesmo as mais violentas que sobrevém das relações eu-tu totalizantes, atravessando-as com o olhar terceiro do pesquisador. O que mais amplamente comunica, nesse processo ético-político do qual as imagens são uma das mais potentes resultantes, são as faltas, as frestas, os espaçamentos que vazam as relações entre os sujeitos, gestando-as infinitas. O calendário é uma brecha por onde a comunicação pública passa a gestar esse espaço fértil para as alteridades.

O método de gestar a escuta é uterino, e por isso, feminino em sentido maior. Como uma rendeira que tece os fios comunicativos para dar forma, fazer dito, os bordados das subjetividades reúnem e compõem o encontro; o pesquisador vai entrelaçando as linhas de força que tecem as tramas sensíveis do mundo vivo entre os entes, comunicantes e biopotentes. A renda gestada, a imagem aberta, sempre inacabada com pontas a completar, com suas vicissitudes, deixa entrever seus vazios. São múltiplas camadas que confluem para a imagem-sem-fim e não para o(s) fim(fins) das imagens. Por isso, talvez seja nessas fendas que nascem os visíveis circuitos, entrelaçar dos fios verbo-visuais.

O bater dos bilros, gestual e falante, acaricia a pele do tímpano de outro modo, silencia sem calar. Gestar a escuta da imagem poderia significar, como gesto, o escape ao império do visto e do dito, rumo ao sensível que entre eles trama o dizer da travessia comunicativa.

A pesquisa que tentamos empreender almeja portanto bordar esse rendilhado: tecendo os olhares que se atravessam, pensar as imagens como resultantes do encontro ético entre nós, os fios da trama intersubjetiva que experienciamos. De outros paulistanos, de outras São Paulos. E para-além do regime da representação, valendo-se de um método que considera as fotografias em primeiro nível, mas complementarmente os aspectos sensíveis apreendidos das subjetividades das pessoas retratadas, do olhar e do rosto do fotógrafo e do próprio pesquisador como terceiro nessa relação, somando-se a tudo isso uma leitura sensível do contexto social e político em que se está eticamente implicado.

REFERÊNCIAS

LIEDTKE, Paulo; CURTINOVI, Jéfferson. Comunicação pública no Brasil: passado, presente e futuro. Comunicação Pública [Online], Vol.11 no 20 | 2016, posto online no dia 30 Junho 2016, consultado o 23 Setembro 2016. URL : http://cp.revues.org/1171 ; DOI : 10.4000/cp.1171.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: Duarte, J. (Org.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2012, p. 47-58.

ZÉMOR, Pierre. Como anda a comunicação pública? Revista do Serviço Público Brasília 60 (2): 189-195 Abr/Jun, 2009.

ROLNIK, Raquel. São Paulo, um século de regulação urbanística: para quem, para quê. Cadernos IPPUR Rio de Janeiro, Jg. XI (1-2) (1997): 131-161.

_____. A cidade e a lei: legislação, política urbana e territórios na cidade de São Paulo. Studio Nobel, 1997.

Websites

http://cafeart.org.br/calendario-minha-sao-paulo/

http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/

“Legal! Eu nasci no Sofia”: análise de relatos online sobre parto humanizado em um hospital do SUS

Camilla Oliveira Luz Pinto[1]
Rayza Sarmento[2]

Introdução

Muitas mulheres têm usado espaços online para manifestarem suas vivências e expectativas sobre o parto e nascimento. Várias delas questionam o modelo hegemônico de atenção obstétrica praticado no país e defendem um novo modelo mais humanista e humanizado, com resgate do protagonismo da mulher na cena do parto.

Este trabalho analisou os relatos online sobre parto humanizado em um hospital do Sistema Único de Saúde (SUS), para identificar as potencialidades desses relatos, na publicização de diversas compreensões, preferências e reflexões sobre a humanização do parto e nascimento. O ambiente online escolhido foi a página oficial do Hospital Sofia Feldman

1. Especialista em Comunicação e Saúde pela Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG). Jornalista. Referência Técnica de Comunicação do Hospital Sofia Feldman. Contato: camillaluzpinto@gmail.com.

2. Doutoranda e mestra em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Foi professora e orientadora na Especialização em Comunicação e Saúde da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG). Contato: yzasarmento@gmail.com

(HSF), no Facebook, mais propriamente, da seção "*Legal! Eu nasci no Sofia"*, que publica os relatos de experiência de parto de mulheres assistidas na instituição. O Hospital Sofia Feldman é referência nacional e internacional para o modelo de assistência humanizada ao parto e nascimento. O trabalho está organizado em três partes. Primeiro, reveremos brevemente a literatura sobre a humanização do parto e nascimento no mundo e no Brasil. Em seguida, iremos descrever as potencialidades e os limites da internet para a expressão de opiniões relevantes para o debate público e os usos que associações e atores políticos ordinários fazem das novas tecnologias. Por fim, apresentamos a análise dos relatos coletados.

Humanização do parto e nascimento: a história de um movimento por mudanças

O termo humanizar tem sido usado na assistência ao parto e nascimento com os mais diversos sentidos; entre eles está o de que a humanização da assistência abarca uma mudança na compreensão do parto como experiência humana e para quem o assiste trata-se de uma mudança no fazer diante da aflição do outro, neste caso, da mulher (DINIZ, 2005). As mulheres, durante o século XX, vivenciaram diferentes práticas médicas de assistência ao parto e nascimento, desde o modelo tutelado pela Igreja Católica que descrevia o sofrimento no parto como "desígnio divino", uma penalidade pelo "pecado original", impedindo com essa visão qualquer apoio que reduzisse os riscos e dores do parto. A obstetrícia médica, por sua vez, reivindicou o seu papel de resgatadora da mulher, cabendo ao obstetra antecipar e combater os muitos perigos do "desfiladeiro transpelvino[3]". Para Diniz (2005), a descrição do parto como um evento medonho permitiu oferecer um apagamento da experiência. Durante várias décadas, no mundo industrializado, muitas mulheres de classe média e alta deram à luz sob sedação na Europa e nos Estados Unidos.

3. Para a pelvimetria, a pélvis feminina é esquadrinhada com base na física e na matemática, com o desenvolvimento dos pelvímetros, compassos, ângulos e cálculos. "Nesse período disseminam-se os itens do armamentário cirúrgico-obstétrico; instrumentos hoje, considerados meras curiosidades arqueológicas e de que nos vexamos ao lembrá-las" (CUNHA, 1989).

O paradigma tecnocrático de assistência ao parto e nascimento intensificou-se com a acelerada hospitalização, o aumento das intervenções e do uso intensivo de tecnologia (ANDRADE; LIMA, 2014). Tal modelo pretende oferecer o controle e ao mesmo tempo apressar os processos naturais da vida para alcançar maiores resultados quantitativos, respondendo a perspectiva de comercialização do nascimento adotado pela indústria da doença, a farmacêutica e a de equipamentos (FIGUEIREDO; LANSKY, 2014). A crítica ao modelo tecnocrático e hegemônico se acelera no campo da saúde pública em 1979 com a criação do Comitê Europeu para estudar as intervenções em busca da redução da morbimortalidade perinatal e materna (DINIZ, 2005). Inicia-se "um movimento internacional por priorizar a tecnologia apropriada, a qualidade da interação entre parturiente e seus cuidadores, e a desincorporação de tecnologia danosa" (DINIZ, 2005, p. 629).

O Ministério da Saúde (MS) atento ao ideário de vários segmentos da população brasileira de uma "parturição mais humanizada, menos medicalizada e hospitalocêntrica" oficializou a assistência ao parto pelo enfermeiro obstetra (1998), implantou os Centros de Partos Normais (1999) e lançou o prêmio Galba de Araújo, dando evidência às instituições promotoras da "Humanização do parto e da dignidade da mulher" (1998) (PRISZKULNIK; MAIA, 2009, p. 83). Procurando garantir um número mínimo de consultas no pré-natal e a qualidade do atendimento no parto, lançou o Programa de Humanização do Pré-natal e Nascimento (PHPN) (2000), editou o manual Parto, Aborto e Puerpério – Assistência Humanizada à Mulher (2001)[4] e lançou a Política Nacional de Humanização (PNH/2003). Buscou-se colocar em prática o cuidado humanizado, aquele em que a equipe multiprofissional consegue perceber, sentir e interagir com as usuárias e familiares, estabelecendo uma relação de respeito ao ser humano e aos seus direitos fundamentais (PRISZKULNIK E MAIA, 2009).

O movimento pela humanização do parto foi impulsionado no Brasil por experiências em vários estados. Em Minas Gerais, a Comissão Pe-

4. Texto que define a humanização da assistência e defende que as intervenções desnecessárias devem ser evitadas e a privacidade e a autonomia materna, preservadas.

rinatal de Belo Horizonte (BH) apresenta-se como experiência exitosa. Atua na construção de uma rede de corresponsabilização, a partir de acordo ético no município, em que gestores municipais da saúde e gestores dos serviços se responsabilizam pela assistência da gestante e do RN (FIGUEIREDO; LANSKY, 2014, p. 87). O Hospital Sofia Feldman, uma das sete maternidades da Rede SUS de Belo Horizonte, já na década de 1980, imprimiu seu pioneirismo na assistência à mulher, recém-nascido e família. Construiu, "em parceria com a comunidade, um projeto de atenção humanizada, considerado atualmente modelo, tanto de assistência quanto de participação da comunidade e dos trabalhadores de saúde" (RATTNER et al., 2014, p. 116). Tornou-se referência para políticas públicas de saúde e, mais recentemente, em boas práticas para a Rede Cegonha, Programa do Ministério da Saúde, que busca mudar o modelo de atenção e reduzir as altas taxas de morbimortalidade materna e infantil, sobretudo a neonatal. Desde 2010, o Facebook do hospital, parte integrante da comunicação da instituição com os públicos interno e externo, publica relatos de parturientes e suas famílias sobre as experiências do parto e nascimento. Tais relatos, mais do que de promoção da instituição, revelam os sentidos arraigados e a vivência de novas possibilidades para o nascer. É sobre essa possibilidade dos relatos online trazerem insumos importantes para a vida pública que dedicamos a seção abaixo.

Internet e narrativas políticas

As possibilidades de expressão e engajamento discursivo de diferentes atores sociais nas redes online, especialmente daquelas cujas posições não são vistas com frequência na grande mídia, têm mobilizado uma série de estudos no campo da comunicação e política nacional. Maia (2008a) é uma das autoras que tem apostado no papel importante para a vida democrática que relatos públicos oriundos de minorias políticas podem colaborar para maior pluralidade dos debates nas esferas formais e informais. No caso em tela, conversações públicas se tornam importante dadas as raízes históricas tão marcantes da assistência ao parto e nascimento. Nas sociedades contemporâneas é comum que as pessoas relacionem o conteúdo produzido pelos *media* com suas próprias expe-

riências. Maia (2008a) defende que, por meio das conversações políticas, os indivíduos têm ampliados o processamento e o entendimento da informação sobre determinado assunto, além de adquirirem uma compreensão mais aprofundada sobre fatos políticos e sobre as informações que recebem dos *media*. Reforça ainda que os indivíduos ao pensarem sobre o material dos *media* e discutirem uns com os outros, produzem uma constante "reconceitualização dos negócios públicos e da própria ideia de público" (MAIA, 2008a, p.206).

Os cidadãos devem ter oportunidades concretas para engajar-se na discussão das questões em pauta e estabelecer de forma legítima a opinião e a vontade política. Aos *media* cabe papel importante seja na promoção da conversação cívica ou no oferecimento de plataformas para o debate público mediado. Maia (2008b) discorre sobre quatro diferentes tipos de redes criadas por associações com a finalidade de promover os efeitos democráticos a partir do uso das tecnologias e dos ambientes favoráveis da internet. As primeiras são redes para produção de conhecimento técnico-competente, cujo intuito é subsidiar os movimentos sociais para a qualificação técnica. As redes de memória ativa instituem o segundo tipo, que visam criar um banco de documentos e informações na reconstrução de histórias e memórias a serem preservadas e compartilhadas. A terceira modalidade é das redes para produção de recursos comunicativos que promovem a inclusão digital. A quarta modalidade são as redes de vigilância e solidariedade à distância. Maia (2008b) define essas redes como espaços em que se objetiva a defesa de direitos, o oferecimento de apoio a determinadas causas e o exercício da vigilância aos dirigentes políticos e outras instituições.

Embora estejamos falando de uma instituição e não de um movimento social no caso em tela, é possível entender que quando abrem espaços para as usuárias do serviço público de saúde se posicionarem publicamente e partilharem as lembranças, memórias, vivências e contradições sobre o parto, gera-se também a possibilidade de vínculos importantes que colaboram não só para a vivência individual de um momento, mas para a reflexão crítica sobre sua ocorrência. Maia (2008b) afirma que a conversação possibilitada por essas redes propicia. 'interpretação de interesses e construção da identidade coletiva', que proporciona a incorporação de vozes excluídas do debate público

no apontamento de suas demandas e na partilha de experiências. Nesse processo de tematização pública de questões via internet, seja por movimentos sociais organizados ou por sujeitos políticos ordinários e individuais, os relatos de experiências podem contribuir para lançar luz sobre uma variedade de assuntos já entendidos como de cunho de político ou politizar certas questões. Para o presente trabalho, os relatos de mulheres sobre a humanização do parto, reconstroem experiências relevantes, que dão conhecimento das boas práticas de atenção obstétrica e de direitos, concorrendo para a necessidade pungente de mudança do modelo tecnocrático, vigente no país, para o modelo humanizado[5] de assistência ao parto e nascimento, que respeita a fisiologia natural do parto e restitui o protagonismo da mulher.

Para Garcêz e Maia (2009), a internet amplia as chances para que trocas comunicativas ocorram e os recursos para que grupos injustiçados possam dar visibilidades aos seus anseios e pretensões. As autoras sinalizam que os testemunhos, mesmo que insuficientes para legitimar certas demandas, são formas relevantes de comunicação que devem ser ponderadas para que "os cidadãos passem a ter mais clareza sobre as próprias preferências, testem suas opiniões e, ainda, adquiram competências políticas e capacidades discursivas" (GARCÊZ; MAIA, 2009, p. 98). Os impulsos da esfera pública incidem da esfera privada e vice-versa. A narrativa (o contar histórias, experiências) permite levantar os problemas sociais ou as disfunções dos sistemas sociais vivenciados na vida pessoal dos sujeitos e promover o devido entendimento dos membros de uma comunidade política, dando visibilidade aos problemas e tornando-os como preocupações significativas para o debate público.

Sarmento (2012), apoiada nas discussões de Iris Young, entende a narrativa como forma de comunicação adicional ao argumento, não menos relevante para a discussão política. Acrescenta ainda que a 'contação de história', mesmo sendo diferente da narrativa de cunho político, pode

5. Visão integrativa e interdisciplinar do parto, retirando deste o caráter de "processo biológico" e alçando-o ao patamar de "evento humano", onde aspectos emocionais, fisiológicos, sociais, culturais e espirituais são igualmente valorizados, e suas específicas necessidades atendidas (Rattner et al., 2010, p. 110).

objetivar dar conhecimento, esclarecer ou mesmo explicar algo para outra pessoa, de forma a iniciar uma troca reflexiva que favoreça a compreensão da experiência do outro. Para a autora, "testemunhar sobre a experiência vivida pode fornecer respostas para aqueles que duvidam da legitimidade de uma reivindicação (...) ouvir o narrar do outro pode ajudar a descontruir preconceitos" (SARMENTO, 2012, p. 61).

Maia (2008a, p. 204) entende a conversação cotidiana como essencial para que as pessoas processem cognitivamente assuntos que o público "deve discutir" e articulem "seus interesses e negociem-nos com os outros; exerçam a persuasão e explorem suas reciprocidades; estabeleçam afinidades, desenvolvam autonomia e senso de participação na comunidade política". A partir da noção de que espaços online podem favorecer e promover os debates de assuntos que afetam a vida pública, o presente trabalho lança olhar para os relatos online sobre a humanização do parto que trazem experiências e expectativas, que nem sempre estão nos meios de comunicação tradicionais, de forma que é necessário analisar as vozes de mulheres e famílias na vivência do nascimento.

Metodologia de análise: netnografia

O presente trabalho adotou a etnografia virtual, mais propriamente a netnografia, para análise dos relatos feitos por mulheres e famílias sobre a vivência do parto e nascimento de seus filhos e filhas. Fragoso et al. (2012) consideram a etnografia como uma das metodologias apropriadas ao estudo empírico da internet, pois é aplicada a partir de um modelo comunicacional que considera as "conversações, práticas e negociações simbólicas cuja observação sistemática e a investigação interpretativa nos ajudam a decompor e desvendar padrões de comportamento social e cultural" (FRAGOSO et al., 2012, p. 168).

Desde 2010, o Hospital Sofia Feldman recebe das mulheres e famílias relatos sobre a experiência de parto vivenciada na instituição, para serem publicados na seção: "Legal! Eu nasci no Sofia", na sua página oficial no Facebook. Em um mapeamento inicial foram observados 251 relatos e coletados 66 publicados no período estabelecido para análise, de janeiro a julho de 2015. Trabalhamos assim com um semestre completo, recortando o período inicial a partir de um marco que foi a visita da Agência

Nacional de Saúde Complementar (ANS), do Hospital Albert Einstein e do Instituto *for Heathcare Improvement* (IHI) para uma 'Colaborativa', sinalizando o HSF como referência também para o setor privado.

É preciso esclarecer, antes da análise, a natureza dos relatos. Eles estão publicados na rede social oficial do HSF e passam pela mediação da assessoria de imprensa, embora sejam postados em sua integralidade. É muito provável que sejam bastante diferentes de testemunhos publicados em grupos ou páginas de mulheres ou de organizações ligadas à temática. Contudo, não percebemos isto como uma limitação do trabalho, mas justamente como uma forma de entender como tais categorias expostas acima aparecem nos relatos enviados espontaneamente a um órgão de saúde pública. Destacamos que todos os relatos enviados são publicados. De posse dos relatos coletados buscou-se identificar práticas do cuidado humanizado ao parto e nascimento, foram propostas três categorias: a) via de parto, posição e movimentação da mulher; b) direito ao acompanhante, apoio físico e emocional contínuo; c) autonomia da mulher e cuidados com o recém-nascido. Essas categorias estão relacionadas com a literatura do parto humanizado. Entende-se parto humanizado aquele que garante à mulher a presença de acompanhante de livre escolha; o recebimento das orientações, passo a passo, sobre o parto e os procedimentos que serão adotados com ela e com o RN; a liberdade de movimentos durante o trabalho de parto; a oferta de práticas de relaxamento para aliviar a dor; o contato imediato mãe-bebê logo após o nascimento; o alojamento conjunto; atendendo as necessidades emocionais das mulheres (PRISZKULNIK; MAIA, 2009). Nossa ideia era perceber os sentidos que tais questões assumem nos relatos utilizados. Respeitando os critérios éticos, os sujeitos foram identificados com letras e números visando preservar suas identidades.

Análise

Buscamos identificar, a partir das categorias apresentadas acima, os sentidos acionados pelas mulheres e famílias que tiveram seus relatos publicados.

Via de parto e posição e movimentação da mulher

Horácio e Carvalho (2010) apontam que o desfecho da gestação acontece com o parto, podendo ocorrer pela via vaginal ou por cesariana. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), de 10 a 15% das mulheres necessitarão de intervenção cirúrgica para garantir a segurança da mãe e/ou do bebê (OMS, 2015). Os indicadores do Sofia Feldman atestam 75% de partos normais e 25% de cesarianas, com a segunda menor taxa de cesariana entre os sete hospitais da rede pública de Belo Horizonte (HSF, 2014).

A instituição assumiu um modelo de assistência que elege como centro do cuidado o usuário. No parto e nascimento, busca-se estimular que a mulher assuma a posição que melhor lhe convier durante o trabalho de parto, e a livre movimentação, favorecendo e estimulando o acesso a métodos não farmacológicos de alívio da dor e de estímulo à evolução fisiológica do trabalho de parto. Havendo necessidade de qualquer intervenção (fórceps, vácuo extrator ou cesárea) a indicação médica é feita no decorrer do trabalho de parto. No relato a seguir, é possível perceber a opinião da mulher sobre o modelo adotado pelo hospital, mesmo para aquelas que desejando um parto normal, ao serem acompanhadas e bem informadas da indicação do procedimento cirúrgico, vivenciam a experiência do nascimento de forma prazerosa e sem culpas.

> O Dr. R entrou na sala fez toque novamente e, adivinha! Não saímos do -1! Ele me informou que se tratava de uma parada de progressão e que era indicação real e necessária de cirurgia. Lembro de ter falado: 'salva a gente então, R'. Ele foi muito bacana e explicou que tentaram ao máximo seguir tudo o que estava no meu plano de parto, mas tem coisas que não estão na nossa mão (R42 – 24.03.2015)

Salgado et al. (2013) ao analisarem a experiência de 20 mulheres que foram submetidas a uma cesárea (declarada indesejada) descrevem que seis delas tiveram seus braços amarrados, e apenas uma delas mencionou que os braços foram desamarrados – a seu pedido – para que pudesse acolher seu filho. Experiências como essas explicam a surpresa da mulher R42 por não ter tido suas mãos amarradas:

> Trouxeram-no para mim, para eu cheirá-lo e conhecê-lo. Eu não estava de mãos amarradas, apenas o cansaço físico me impedia um contato melhor com ele. (R42 – 24.03.2015)

Observa-se que a mulher expõe que é possível passar por um parto cirúrgico sem que seja submetida a práticas desnecessárias e desumanas. O que se distancia da imagem de que o parto humanizado é uma forma nova de nascer restrita a condições possíveis apenas em partos normais. O relato corrobora para características apontadas por Maia (2008a, p. 210) de que "os discursos hegemônicos ou as representações estigmatizantes (...) não podem evadir-se da possibilidade de ser contestados por atores e públicos críticos". No relato abaixo, a mulher usa o eu-lírico do bebê como forma afetuosa para compartilhar como trouxe sua criança ao mundo.

> [...] Mamãe chegou ao Sofia, no dia 10 de abril de 2015, às 22h, com leves contrações e sem rompimento da bolsa. Às 8h30 da manhã eu nasci de parto natural dentro da banheira. Sem dúvidas foi o melhor atendimento que a minha mamãe, [...], poderia ter! (R17 – 10.02.2015)

Conforme apontou Maia (2008a, p. 211), as emoções colaboram expressivamente para que possamos nos compreender e aos nossos mais necessários anseios, "para nos colocarmos no lugar dos outros e, também, para sermos compreendidos por outrem". Apesar de terem vivenciado experiências diferentes, uma de parto cirúrgico e a outra de parto normal, ambas demonstram a satisfação quanto à assistência recebida na instituição, reafirmando que a humanização está na relação estabelecida entre a equipe e as mulheres e suas famílias. As narrativas das mulheres selecionadas para este trabalho, na sua grande maioria, trazem vivências de um parto normal, confirmando os indicadores assistenciais do hospital. Percebe-se que essas mulheres estão na contracorrente da realidade brasileira, de líder mundial de cesáreas, posição confirmada em estudo recente de Paris *et al.* (2014), que apresenta dados em que se observa elevadas e crescentes taxas de cesárea no Brasil, 38% em 2000, 43% em 2005, 52% em 2010 e em 2011, 54%. Ao buscarem a assistência humanizada, essas mulheres estão buscando resgatar seu protagonismo no parto.

> Às 15h45, no banquinho meia-lua e segurando nas barras da escada de Ling, dei à luz ao maior dos meus filhos, uma menina de 4.200kg, 41 semanas e 1 dia de gestação, sem episiotomia (minha enfermeira dizia: 'calma, não faz força, devagar...') (R55 – 12.02.2015)

No relato R55, uma observação se faz pertinente: a mulher mesmo tendo mais de 40 semanas de gestação não foi submetida a uma cesárea, o que, certamente, seria indicado em boa parte dos outros hospitais públicos e/ou privados. Souza *et al.* (2010) afirmam que gestações prolongadas, acima de 42 semanas, ocorrem em aproximadamente 5% dos casos, e a realização de ultrassonografia precoce (primeiro trimestre) diminui a frequência desse diagnóstico, pois pode estar relacionado a erro de datação da idade gestacional. E reconhecem que, em gestações sem complicações, e mediante vigilância antenatal, as aspirações das mulheres devem ser consideradas quando se decidir pela indução ou monitorização de uma gravidez depois de 41 semanas.

A seguir, encontramos o relato da mulher R51 que declara ter podido escolher e assumir a posição que se sentia mais confortável. Experiência que reforça a importância de estimular para que se mantenham ativas durante o trabalho de parto; de modo a fortalecer suas escolhas e protagonismo na cena do parto.

> Enquanto esperava a liberação do leito fui conhecer a Casa de Sofias[6], um excelente local! Fiz acupuntura auricular e um escalda-pés maravilho, com massagem da simpática Doula e uma música suave de fundo. Quando tive esse tratamento, as contrações aliviaram. Me sentei no jardim e, tomando um chá de abacaxi, exatamente às 15h30, senti um pulo dentro da minha barriga e escutei um 'ploft', era a bolsa se rompendo. (R51 – 27.02.2015)

Nesta categoria é possível perceber que os relatos podem, fortemente, construir um entendimento importante do uso de práticas não medicamentosas de alívio da dor e da liberdade de movimentação; ambas de

6. A Casa de Sofias (atualmente Casa do Bebê) é uma unidade anexa ao HSF que abriga o Núcleo de Terapias Integrativas e Complementares, onde as gestantes e parturientes recebem escalda-pés, massagens nos pés, auriculoterapia, entre outras práticas.

forte influência na duração do trabalho de parto e na necessidade de analgesia medicamentosa. Favorecem assim uma melhor compreensão do modelo humanizado ao parto e oferece a elas uma oportunidade de expressarem suas razões por tal escolha, mesmo que diante de públicos ampliados.

Apoio físico, emocional e direito ao acompanhante

Ao longo da segunda metade do século XX, o modelo hospitalar predominante levou a mulher a vivenciar o parto imobilizada, com as pernas abertas e levantadas, sendo assistida por desconhecidos e separada de seus parentes, como assinala Diniz (2005). Os relatos abaixo demonstram o quanto para a parturiente é importante ter ao lado um acompanhante de sua livre escolha e ser apoiada física e emocionalmente tanto pelo seu acompanhante, por uma doula[7], assim como pelos profissionais da assistência. Desde abril de 2005, uma lei federal garante à mulher o direito ao acompanhante[8], ainda hoje, muitos hospitais e maternidades persistem em desrespeitar esse direito. A mulher R47 elegeu o marido por acompanhante, o que, certamente, favoreceu a boa experiência e o fortalecimento dos laços afetivos entre a mulher, o bebê e o pai acompanhante.

> Meu marido, grande companheiro, esteve comigo durante as 10h de trabalho de parto, me ajudando a andar e a fazer os movimentos benéficos ao parto. (R47 – 16.03.2015)

O relato abaixo descreve o acompanhamento e o apoio físico e emocional contínuo ofertado pelas enfermeiras obstetras como uma prática essencial para o respeito à fisiologia, ao tempo do nascer e a não realização de intervenções que acelerem o nascimento.

---

7. Doula é uma palavra grega que significa "aquela que serve a outra mulher". No parto, ela proporciona apoio físico e emocional à parturiente.

8. Lei nº 11.108, de 7 de ABRIL de 2005, garante às parturientes o direito à presença de acompanhante durante o trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS (BRASIL, 2005).

> Meu trabalho de parto foi muito demorado, durou 15 horas e mesmo assim a equipe de enfermagem se manteve ao meu lado o tempo inteiro, dando todo o apoio necessário para o C19 vir ao mundo. (R19 – 12.07.2015).

Os relatos desta categoria dão entendimento a direitos essenciais que devem ser assegurados à mulher e família na assistência humanizada ao parto e nascimento. Maia (2008a) aponta que o estilo de comunicação ordinária é bastante impregnado de emoções, o que não obscurece as operações da razão e, ainda, pode contribuir para explicar experiências e tornar as reivindicações em preocupações significativas para o debate público.

Autonomia da mulher e cuidados com o recém-nascido

Contrapondo-se ao modelo puramente biomédico e tecnocrático, o Plano de Qualificação de Maternidades e Redes Perinatais da Amazônia Legal e Nordeste, do Ministério da Saúde, antecessor à Rede Cegonha, já apresentava em 2009, um modelo obstétrico e neonatal que buscava ofertar uma assistência que resguarda "o direito ao exercício da autonomia feminina, para que a voz das mulheres seja respeitada nos serviços de saúde, incluindo o direito de escolha informada e consentida no parto" (ANDRADE; LIMA, 2014, p. 32).

> Graças a Deus, parto super rápido, natural, sem nenhuma medicação, sem analgesia, sem ocitocina (a gente já produz o suficiente, pra que mais?), sem episiotomia (tive laceração de 1° grau e levei alguns pontos). Meu marido ficou o tempo todo comigo, cortou o cordão; minha filha foi para o colo assim que nasceu. Ela ficou com a gente o tempo todo, inclusive quando levei os pontos, depois mamou e dormiu. Estou feliz e realizada por parir naturalmente, fui super respeitada e o melhor de tudo, pelo SUS! Sim, é o SUS que dá certo! (R43 – 12.02.2015)

O testemunho corrobora com o que Maia (2008a) aponta sobre a relevância da verbalização de certas experiências como relevantes para as conversações políticas, como no caso da sensação de respeito e autonomia no parto. No relato abaixo, é possível perceber várias das boas

práticas baseadas em evidências científicas vividas pela mulher e bebê: contato pele a pele após o parto, que estimula o aleitamento materno; corte do cordão após parar de pulsar pelo pai, favorecendo os vínculos entre os dois; sem procedimentos desnecessários ao cuidado com o recém-nascido.

> Pai R24 cortou o cordão umbilical e C24 mamou nos primeiros minutos de vida. Não houve separação, ele ficou o tempo todo do meu lado! Todos os exames foram feitos na nossa presença. C24 não foi aspirado, não pingaram nitrato de prata em seus olhos, como eu havia pedido no plano de parto. (R24 – 22.05.2015)

As categorias acima são um recurso analítico, mas aparecem intercambiadas a todo o momento nos relatos. As mulheres dizem ser possível trazer um filho ao mundo da forma desejada, como protagonistas da cena do parto, acompanhadas das pessoas que lhes são valiosas, assistidas por profissionais que respeitam sua fisiologia, seus direitos, apoiam suas escolhas e compartilham com elas a experiência do parto e nascimento. Percebe-se que são narrativas repletas de emoções que descrevem as mais variadas experiências. Os relatos expõem o que Garcêz e Maia (2009) e também Sarmento (2012) entendem como importante no processo de *contar o vivido* e que, por vezes, desmistificam sentidos comuns sobre o parto e colaboram para melhorar o entendimento de quem passa por aquela experiência e, ainda, de quem terá contato com o texto publicado na rede social. Consideramos que eles são fontes importantes dentro do debate público sobre parto humanizado.

Considerações Finais

A conversação cotidiana propiciada pelo ambiente online beneficia o aparecimento de um conjunto de vozes e saberes empíricos sobre a humanização do parto e nascimento, de forma a corroborar com o processo de formação da opinião e da vontade política. Mesmo com a recente e ampla cobertura pelos meios de comunicação convencionais sobre a humanização do parto, muitas mulheres ainda são movidas a entenderem práticas desnecessárias e sem embasamento científico realizadas de forma rotineira, em consonância com o modelo tecnocrático do parto,

como benéficas e questionam a assistência menos intervencionista, proposta pelo modelo humanizado. O comprometimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulador da atenção privada, e próprio Ministério da Saúde no cumprimento das boas práticas na assistência ao parto e nascimento tem se configurado como esforço essencial para a redução das altas taxas de cesariana no país, sobretudo, as que não apresentam indicação absoluta, com importante reflexo na diminuição da prematuridade iatrogênica.

Com base no que Garcêz e Maia (2009) propõem para a relevância dos testemunhos na aquisição de competências políticas e capacidades discursivas, acreditamos que os relatos analisados, ainda que diferentes de testemunhos publicados em grupos ou páginas de mulheres ou de organizações ligadas à temática, favorecem um melhor e mais ampliado entendimento das boas práticas ao parto, de maneira a estimular que outras mulheres e famílias refinem seus pontos de vistas, processem cognitivamente, reflitam e apresentem suas preferências em conversações sociáveis e conversações políticas. Entendemos que os ambientes online dão visibilidade aos fenômenos sociais e oferecem informações com as quais se estruturam as esferas de discussão privada e pública. Outro ganho apreendido é de o *Legal! Eu nasci no Sofia* desenha-se como um espaço profícuo de escuta das mulheres e famílias e de prestação de contas da assistência oferecida pelo Hospital Sofia Feldman, uma instituição 100% SUS, que tem por princípio a humanização da assistência e que deve garantir transparência não somente na aplicação dos recursos públicos no custeio dos serviços quanto na qualidade da atenção oferecida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A. C.; LIMA, J. B. M. C. O modelo obstétrico e neonatal que defendemos e com o qual trabalhamos. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Cadernos HumanizaSUS:** humanização do parto e do nascimento. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. p. 20-47.

BRASIL. Lei n. 11.108, de 7 de abril de 2005. Altera a lei n° 8.080 de 19 de Setembro de 1990, para garantir as parturientes o direito à presença de

acompanhante durante o trabalho de parto, parto e pós- parto imediato, no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 abr. 2005.

CUNHA, F. De como os modismos influenciam as condutas médicas. **Femina**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 11, p. 934-936, 1989.

DINIZ, C. S. G. Humanização da assistência ao parto no Brasil: os muitos sentidos de um movimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.10, n.3, p.627-37, 2005.

FIGUEIREDO, V. O. N.; LANSKY, S. Fóruns Perinatais no Âmbito do Plano de Qualificação das Maternidades e Redes Perinatais (PQM) na Amazônia Legal e Nordeste. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Cadernos HumanizaSUS:** humanização do parto e do nascimento. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. p. 78-109.

HORÁCIO, S. F. L.; CARVALHO, S. M. T. **Análise da escolha da via de parto de primigestas e multigestas**. 2010. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Gradução em Fisioterapia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

GARCÊZ, R. L. O.; MAIA, R. C. M. Lutas por reconhecimento dos surdos na Internet: efeitos políticos do testemunho. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 17, n. 34, p. 85-101, out 2009.

HOSPITAL SOFIA FELDMAN. **Indicadores assistenciais e indicadores perinatais**. Belo Horizonte: HSF, 2014.

MAIA, R. C. M. Conversação cotidiana e deliberação. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M. **Comunicação e democracia:** problemas & perspectivas. São Paulo: Paulus, 2008a, p. 195-219.

_____. Redes cívicas e internet: efeitos democráticos do associativismo. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M. **Comunicação e democracia:** problemas & perspectivas. São Paulo: Paulus, 2008b, p. 327-348.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Declaração da OMS sobre taxas de cesárea**. Genebra: OMS, 2015.

PARIS, G. F. *et al*. Tendência temporal da via de parto de acordo com a fonte de financiamento. **Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 12, p. 548-554, 2014.

PRISZKULNIK, G.; MAIA, A. C. Parto humanizado: influências no segmento saúde. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 80-88, 2009.
RATTNER, D. *et al*. Os movimentos sociais na humanização do parto e do nascimento do Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. In: **Cadernos HumanizaSUS:** humanização do parto e do nascimento. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. p. 110-132.

SALGADO, O. H. et al. Meio grogue e com as mãos amarradas: o primeiro contato com o recém-nascido segundo mulheres que passaram por uma cesárea indesejada. **Journal of Human Growth and Development**, São Paulo, 23(2), p.190-197, 2013.

SARMENTO, R. Narrativas online como forma de expressão política: o compartilhamento de experiências acerca da Lei Maria da Penha na internet. **Gênero na Amazônia**, Belém, n. 2, p. 51-80, jul. 2012.

SOUZA, A. S. R.; AMORIM, M. M. R.; PORTO, A. M. F. Condições frequentemente associadas com cesariana, sem respaldo científico. **Femina**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 10, p. 505-516, set. 2010.

Interação, poder e dialogismo para a gênese social da organização

Daniela de Oliveira Canin[1]
Boanerges Balbino Lopes Filho[2]

Introdução

As organizações têm passado por importantes mudanças nos últimos anos. Hoje, é preciso ponderar sobre os indivíduos que estabelecem essas instituições enquanto sujeitos agentes do processo de constituição. Para Nassar (2008, p. 62), as organizações podem ser definidas como "um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes, e de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade". Nesse sentido, as organizações assumem centralidade na constituição da vida em sociedade e a comunicação organizacional suscita a organização social.

---

1. Mestre em Comunicação e Sociedade (UFJF). Especialista em Comunicação Empresarial (UFJF). Graduada em Comunicação Social (UFJF). E-mail: danielaocanin@gmail.com

2. Orientador do trabalho, Jornalista, professor e pesquisador. Pós-doutorando pela UEPG (PR). Doutor e mestre em Comunicação, autor de livros, coordenador de pós-graduação e professor do PPGCom na UFJF (MG). Diretor do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo – FNPJ. E-mail: bblopes@globo.com

> Ao pensarmos como os estudos de Comunicação Organizacional analisam o fenômeno da globalização, podemos pensar na expansão das organizações desempenhando atividades em escalas globais, mas devemos também analisar como a comunicação gera a organização de uma sociedade global. (Taylor apud Casali, 2005, p.10)

Nessa direção, estudiosos da área partilham o fato de que as percepções a respeito do que é e qual o papel da comunicação organizacional vêm se modificando. Abordagens que consideram, prioritariamente, a comunicação como forma de transmissão de significado, informação e conhecimento ganham corpo (re) conceituando a área. Taylor (apud Casali, 2005, p.11) destaca que a comunicação organizacional estuda a forma como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, também, ocorre o movimento inverso, onde a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente.

Na disputa que emerge da organização social é relevante compreender a formação dos significados e observar que os sentidos surgem em ambientes subjetivos, atravessados por jogos de poder e pela imensa multiplicidade dos sujeitos que o compõem. Neste ambiente de construção, Pinto (2008) alerta sobre a relação entre os sentidos e o significado, atentando-se para os ambientes e suas complexidades. Segundo o autor, o sentido é um conceito não linear, enquanto que o significado é reação a uma ação e, portanto, linear.

Desta forma, a antiga percepção do caráter estratégico da comunicação organizacional levanta diferentes interpretações, em que a construção de sentidos e suas demarcações simbólicas, frente aos atores sociais, direcionam para os estudos e os processos de interação imersos em jogos de poder. Repleta de nuances simultaneamente complementares e antagônicos, a dinâmica organizacional estará presente na seleção de aspectos que a organização distingue para se estabelecer e, ao mesmo tempo, para atender ao sentimento de pertença como fator preponderante da relação organização/sujeito.

Intersecção entre sentido e cultura organizacional

As organizações não surgem do acaso e invariavelmente são planejadas. Suas ocorrências, em suma, exigem regras, objetivos e finalidades. Para

Lakatos (1997), as organizações podem ser entendidas como aparelhos sociais que ordenam a vida em sociedade. Como parte do sistema seus valores exercem influências tanto individuais como coletivas e suas ações têm conseqüências nas diversas ordens que compõem o sistema (social, econômica, jurídica, etc.).

A variação cultural de uma organização está ligada, principalmente, aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Para Paschini (2006, p. 43), a palavra cultura "tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração a geração". Fleury (2007) acrescenta que a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos definidos e expressos por elementos simbólicos, que com o objetivo de ordenar, conceder significados e estabelecer identidade organizacional, opera como meio de comunicação e consenso, mas também podem ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Atribuindo sentido às relações de forças e, uma vez instaurada a cultura, por muito tempo a cristalização cultural teve seu espaço garantido nas organizações. Entretanto, a emergência das competições e reestruturação, perante um mundo organizacional que se reconstrói a cada dia, exige a regeneração da cultura para que a organização se mantenha viva. Nesses variados ambientes dialógicos, cada grupo cultural realiza a comunicação de maneira particular, mesmo que esta possa ser semelhante às manifestações que ocorrem em outros grupos. Pinto (2008) estabelece o conceito "permediatividade" do signo, derivado da semiótica, para esboçar que independente da linguagem utilizada há sempre risco na interpretação da mensagem. "Toda a linguagem é indeterminada, toda a linguagem é intransparente. O próprio caráter mediador da linguagem é a causa desse risco e indeterminação" (PINTO, 2008, p. 85).

Como em todo processo comunicativo há fraturas que se revelam e os significados podem alterar do contexto centralizador ao periférico e também no sentido inverso. Esta inconformidade é capaz de atingir tanto as instâncias produtoras da mensagem como as receptoras, considerando a presença dos ruídos como fator constante do processo comunicacional. Além disso, as diferentes relações de poder instauradas no ambiente de trabalho fazem com que se encontrem formas particulares de resistir e/

ou confrontar a ordem posta. Admitindo tal disputa, vemos que a cultura é capaz de indicar, orientar e recriar os processos de comunicação, pois conforme Taylor (apud Casali, 2006) aponta, nas organizações habitam múltiplas comunidades de interesse e não é tão fácil estabelecer um diálogo entre esses grupos.

A relação de forças que geram e regeneram os espaços permite considerar que todos os elementos de uma organização são interligados. Uma amostra desse processo de tensão está na construção e (re) construção da cultura organizacional, onde são visíveis as relações de poder, entendendo-as não somente como negativas, mas como parte da concepção social em todos os sentidos. "O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. E é justamente esse aspecto que explica o fato de que tem como alvo o corpo humano, não para supliciá-lo, mutilá-lo, mas para aprimolá-lo, adestrá-lo (FOUCAULT, 1979, p. XVI).

De maneira idêntica os conflitos que levam às diferentes linguagens, em busca do esforço de se fazer novas conexões com a cultura organizacional, possibilitam refleti-la sob a ótica da resistência. Segundo McCracken, mesmo nos dias atuais, a "anticultura" age no interior de muitas organizações. Estas optam por acreditar que lidam com públicos totalmente racionais, remontando à fase onde as corporações, em especial as empresas com fins lucrativos, mantinham um formato único de desempenho – "a transação se encerrava na caixa registradora. Valor dado, valor recebido; a relação no mundo de Adam Smith era rápida e fugaz" (McCRACKEN, 2011, p.149). Mas o autor argumenta que hoje as corporações não são apenas agentes econômicos, mas sociais e culturais e o "relacionamento que um dia foi fugaz, agora é duradouro" (McCRACKEN, 2011, p.149).

Mesmo com pretensões de conquistar espaços e evidenciar o sentido de pertencimento, nem sempre o papel assumido pelo indivíduo adota os valores organizacionais em sua plenitude. O que se percebe é a tentativa da organização, por meio de suas ferramentas de poder, produzir estratégias simbólicas possíveis de serem seguidas pelo grupo social. "Para ser *hippie* não era realmente preciso produzir arte ou música. Algumas pessoas certamente transformaram a própria vida, mas outras apenas deixaram o cabelo crescer e passaram a contemplar um novo conjunto de valores" (McCRACKEN, 2011, p.100).

Poder Simbólico e Campos Sociais

Ao tentar compreender como as organizações funcionam, é pertinente remeter ao conceito de poder simbólico e de que forma este é disputado entre as estruturas e os sujeitos, na relação macro e micro agentes. Bourdieu (1989) propõe o estudo da relação entre sociedade a partir da teoria geral dos campos, a ação do indivíduo e sua subjetividade. A relação dialética observada pelo autor está no clássico conflito objetividade/fenomenologia. A intenção é compreender a gênese social de um campo e apreender aspectos específicos da crença que o sustenta, como a linguagem, o discurso e a conduta, examinando os atores sociais e as obras por eles produzidas.

O campo social em Bourdieu (1989) é visto como ambientes de forças impostas aos agentes que nele se encontram e um espaço de lutas onde esses indivíduos batalham com meios e fins diferenciados, conforme a posição na estrutura. Sobre a disposição do agente e sua ligação com o poder, observa-se "a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos e interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas consequências" (THOMPSON, 1998, p.21). Transposto para o estudo organizacional seria reconhecer a possibilidade de ação e intervenção das pessoas, mesmo estando inseridas numa estrutura organizacional previamente dada.

Ao partir desta teoria, nos ambientes sociais o julgamento será como o consentimento onde "a objetividade do sentido do mundo define-se pela concordância das subjetividades estruturantes (senso = consenso)" (BOURDIEU, 1989, p.8). Tal pensamento mostra que a classe dominante não domina completamente e não força seus dominados a se conformarem com a dominação. A conservação ou subversão no interior do campo mantêm a reprodução da estrutura dominante/dominado, em que o primeiro é portador do capital simbólico e social, e, o segundo, aquele que busca ser dominante, adquirindo capital específico.

A configuração dos campos de interação, para Thompson (1998, p. 21), é preexistente e, "ao mesmo tempo, criam novas posições dentro deles, bem como novos conjuntos de trajetórias de vida para os indivíduos que os ocupam". De maneira idêntica, a ordem social passa a ser mantida

por meio dos símbolos que como instrumentos de integração, tornam possível o sentido do mundo social.

> É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a domesticação dos dominados. (BOURDIEU, 1989, p.11).

Com efeito, mesmo que haja revoluções técnicas, as mentes continuam a reproduzir as estruturas as quais são o próprio produto. Giddens (1993, p. 85) afirma que tal previsibilidade das rotinas está fortemente envolvida com um sentimento de segurança psicológica do indivíduo, que pode ser afetado ou alterado, interferindo em sua atuação no campo social, pois assim como a segurança, a rotina está intensamente vinculada à "influência difusa do hábito".

Ao extrapolar o conceito de hábitos como apenas o comportamento adquirido e repetido, segundo Bourdieu (1989, p.61) o "*habitus*" é adquirido ao longo da vida em que cada ator social condiciona seu posicionamento espacial e, na luta social, almeja identificar-se, sendo necessário que ele conheça as regras do jogo dentro do campo social e que esteja disposto a lutar (jogar).

> Compreender a gênese social de um campo é apreender aquilo que faz a necessidade específica da crença que o sustenta, do jogo de linguagem que nele se joga, das coisas materiais e simbólicas em jogo que nele se geram, é explicar, tornar necessário, subtrair ao absurdo do arbitrário e do não-motivado os atos dos produtores e as obras por eles produzidas e não, como geralmente se julga, reduzir ou destruir. (BOURDIEU, 1989, p.69)

Aspectos como demissões, admissões, alçar novos postos e grupos que podem distorcer o curso dos processos administrativos exemplificam formas de batalhas no campo organizacional. Do mesmo modo, pode-se pensar a dominação de forma complexa e não mais estabelecida unilate-

ralmente, além de refletir sobre como os atores se relacionam nas arenas sociais, com vistas à manutenção ou novas posições a cada momento.

Bourdieu (1989) desenvolveu uma abordagem praxiológica cuja essência é a relação dialética entre as condutas individuais que ocorrem pelas disposições socialmente adquiridas e reunidas em um *habitus*. Nas estruturas objetivas ou campos de relações, os agentes atuam conforme suas posições relativas no campo de forças, conservando ou transformando a sua estrutura. Para o autor (1989, p.34), o mundo social é produto e produtor de lutas cognitivas e políticas, travadas entre seus agentes pelo conhecimento e reconhecimento de si como agente social.

Assim como em Bourdieu (1989, p.29), onde as ações humanas só podem ser compreendidas de forma adequada à luz da lógica dos espaços sociais em que são estabelecidas, em Goffman (2013), não só os espaços são levados em consideração, mas como as lutas simbólicas são travadas, também, individualmente. Nestas, cada agente social investe na demonstração de si adotando estratégias múltiplas de representação. Em abordagens que fazem analogia entre as representações teatrais e a relação social, Goffman (2013, p.14) realça que os comportamentos individuais são "signos de posições sociais" e, por sua vez, constituem "símbolos de *status*", em uma interação onde os atores estão inseridos em um jogo de representações.

Na perspectiva da representação a atuação do indivíduo tem reflexo em si e no outro, pois ambos, sujeito e platéia, delimitam o resultado da interação. Partindo desse pressuposto e relacionando-o à ação transitiva da reflexão do sujeito exposta por Giddens (1991, p.38), o autor assinala como as condições da vida em sociedade são reflexos das próprias ações dos indivíduos, e, em contrapartida, estas ações são responsáveis pelo enfrentamento dos "riscos e oportunidades" criados pelos próprios agentes sociais. Denominando esse processo de "reflexividade social", Giddens defende que cada faculdade específica do homem o habilita a pensar o que faz, as regras que segue e como transforma as práticas em regras. O estudo parte da hipótese de que a realidade dos sujeitos estimula e determina as estratégias para a execução das ações a serem empreendidas no seu cotidiano.

Em uma suposta realidade multifacetada, composta por tecnologias que a cada dia transformam o processo de interação, Thompson (1998)

observa como os meios de comunicação de massa afetaram os modos de interação social, introduzindo novos tipos de relacionamentos sociais e de representação, reorganizando e reconstituindo a interação. Para ele, "a recepção deveria ser vista como uma atividade: não como algo passivo, mas o tipo de prática pelas quais os indivíduos percebem e trabalham o material simbólico que recebem". (THOMPSON, 1998, p. 42). Assim como Goffman (2013), Thompson (1998) dedica especial atenção às ações mediadas face a face, ressaltando que estas ocorrem dentro de uma estrutura interativa particular e, para tanto, sugere certas suposições e convenções.

Entender os processos de construções das identidades a partir das mudanças estruturais que formam as agências tradicionais de socialização onde, atualmente, configuram as formas permanentes e dinâmicas de relação, requer também apreender as especificidades dos modelos sociais que se impõem perante os mais variados públicos e seus espaços sociais. As transformações nas configurações culturais dos ambientes nos quais a diversidade de valores culturais e referências identitárias coexistem, propicia campos sociais que favorecem a construção e reestruturação dos *habitus* culturais.

As relações entre as organizações e seus diversos atores sociais não representam apenas uma estrutura resultante de suas atividades, mas também definem e delimitam suas possibilidades para a ação, numa perspectiva mais interativa e recíproca no processo institucional. Nessa linha de raciocínio, o tratamento do conceito de campo organizacional, com base na noção de estruturação, permite que se mantenha a lógica de recursividade para a construção da realidade social na organização. Com isso, também é possível que se leve em conta não apenas as relações, mas inclua a dimensão simbólica no campo organizacional.

Giddens (1991) e Bourdieu (1989) são autores que se destacam principalmente por compartilharem de uma vontade comum em superar os impasses das tradicionais teorias sociológicas, abordando e elaborando uma proposta teórica para a antinomia estrutura/ ação, que marca a sociologia. Nesse cenário organizacional de dualidade, interessa-nos observar como tais teorias podem ser apropriadas na perspectiva dos atores na comunicação organizacional. A ruptura da polaridade entre o condicionamento dos agentes pelo sistema social e a transformação

do mesmo pela ação dos agentes, pretende dar conta da complexidade dos processos sociais para Giddens. A estruturação como processo ordenador abarca tanto a ação do ator como as ações que acompanham os sistemas sociais, renovando, constantemente, as práticas sociais.

> A reflexividade da vida social moderna consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter. Temos que elucidar a natureza deste fenômeno. Todas as formas de vida social são parcialmente constituídas pelo conhecimento que os atores têm delas. (GIDDENS, 1991, p.39)

Com a proposta de Bourdieu (1989), a experiência dos agentes sociais é estruturada externamente pelo campo e internamente pelo *habitus*. As ações interativas entre atores sociais para a construção da realidade ocorrem mesmo estando limitadas por fatores estruturais. Segundo o autor, as práticas e representações dos agentes compreendem a construção social dos pensamentos e ações, construindo o *habitus* dos campos sociais. Daí surge a visão de que as estruturas seriam estruturantes, sendo que o agente social as interioriza estipulando preferências e condições para agir de determinada maneira.

Em meio às tensões de naturalização dos aspectos culturais, as organizações estão sempre à procura de enunciar características próprias e simbólicas, visando potencializar os sentidos que desejam propor. Essa preocupação coexiste com a ruptura entre o pessoal e o social, onde, segundo Giddens (1991), situações tão diferentes culminam em um lugar de expressão comum, indiferenciado enquanto especificidades.

> As rotinas que são estruturadas por sistemas abstratos têm um caráter vazio, amoralizado — isto vale também para a idéia de que o impessoal submerge cada vez mais o pessoal. Mas não se trata simplesmente de uma diminuição da vida pessoal em prol de sistemas impessoalmente organizados — mas de uma transformação genuína da própria natureza do pessoal. (GIDDENS, 1991, p.107/108)

O objetivo é encontrar condições para que as políticas culturais da organização se desenvolvam e, dentre outras consequências, resulte em

conquista e acúmulo do poder simbólico. Desta forma, é preciso desenvolver estratégias que gerem confiança nos públicos com os quais lidam, pois é no campo social que se produz e reproduz a confiança. Nessa ordem, a manutenção da ordem ocorre quando há a "crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras". (BOURDIEU, 1989, p. 15).

No ambiente de vigilância da reflexão, a mutualidade de resposta e envolvimento é indispensável para a existência social e desenvolvimento organizacional. Como determina Giddens, (1991, p.38), existe uma constante monitoração do comportamento e seus contextos, visto que "os seres humanos rotineiramente se mantêm em contato com as bases do que fazem como parte integrante do fazer". Identifica-se, assim, que os receptores estão envolvidos em um contínuo processo de criação e recriação dos seus respectivos "eus" e da realidade social por eles construída.

Discorrer sobre as estratégias de gestão da comunicação e informação introduzidas num panorama de incertezas é um desafio que deve transpor os modelos comprometidos com a racionalidade. Para que se evidencie o indivíduo e valorize seu potencial criador, é valido ressaltar o poder da comunicação com foco no interacionismo, em que a realidade é criada por meio do compartilhamento com o outro, seja face a face ou pelos inovadores meios de comunicação.

Em estruturas relacionais como as organizacionais, nos quais gestores e colaboradores partem de uma realidade futura na esfera da idealização, tais objetivos contínuos, portanto, se apresentam no contexto simbólico. E estas configurações "através das quais nós nos expressamos e entendemos os outros não constituem outro mundo etéreo que se coloca em oposição ao real: ao contrário, elas são parcialmente constitutivas do que em nossas sociedades é real" (Thompson, 1995, p.19). Portanto, assinala-se que as

> formas simbólicas não são meramente representações que servem para articular ou obscurecer relações sociais ou interesses que são constituído fundamental e essencialmente em um nível pré-simbólico: ao contrário, as formas simbólicas estão, contínua e criativamente, implicadas na constituição das relações sociais (THOMPSON, 1995:78-79).

Complementando a relação entre sentido e poder, no espaço organizacional, onde o comportamento coletivo é reconhecido como processo de estruturação contínuo e circulação multidirecional da informação, são implícitos jogos representativos que marcam as representações sociais. Goffman (2013) articula as práticas não-discursivas e os detalhes aparentemente insignificantes do cotidiano institucional, pois no plano microfísico de interação diferentes estratégias mostram como o poder é produtor de saberes e sujeitos. Como exemplo, a imposição de regras, normas, contratos, além de aspectos como harmonia e conflito são elementos que convivem no ambiente organizacional e procuram conduzir o papel social do indivíduo na organização. No entanto, segundo Goffman (2013, p.148) o vínculo social e as restrições impostas a estes indivíduos denotam um "sistema duplo e clássico da sociologia", pois atrás de cada contrato existem suposições não-contratuais a respeito do caráter dos participantes.

Ainda sobre a organização, como um híbrido social, parcialmente residencial e parcialmente organizacional-formal, Goffman (2013, p.152) as compara às estufas para moldar pessoas, onde se "delineia quais devem ser os padrões oficialmente adequados de bem-estar, valores, conjuntos, incentivos e castigos". Sendo assim, o mundo vivido na instituição e os ritos de passagem para serem "emoldurados" na cultura organizacional, sugerem uma mutilação, pois "a perda de nosso nome é uma grande mutilação do eu". (GOFFMAN, 2013, p.27).

Thompson (1998, p.21) sustenta a hipótese de que os fenômenos sociais podem ser vistos como ações intencionais levadas a cabo em contextos sociais estruturados e Bourdieu assegura que o conjunto de circunstâncias previamente dadas nesses "campos de interação "proporcionam a diferentes indivíduos diferentes inclinações e oportunidades". Por outro lado, para que se atinjam os objetivos, os indivíduos representam-se conforme o cenário que lhe é ofertado e espera que "o papel que representa terá as consequências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral, as coisas são o que parecem ser" (GOFFMAN, 2013, p.29).

Independente de fissuras ou analogias entre os autores, as análises da prática social nos campos das organizações apontam para uma relação direta entre a ação e recepção do indivíduo, as formas de mediação e

a posição do indivíduo no grupo. A percepção de confiança que todo encontro implica está embutida na manutenção dos rituais informais constantemente avaliados. Giddens (1991, p.38) assinala que a ação humana não incorpora cadeias de interações e motivos agregados, mas uma consistente monitoração do comportamento e de seus contextos e este monitoramente será parte necessária da reflexividade no construto social. Compreender que o sujeito joga com os papéis sociais conforme o cenário que lhe é exposto e que não existem preceitos para demarcar as ações dos indivíduos, é também considerar a multiplicidade de personalidades para as quais se direcionam as atividades de comunicação organizacional.

Considerações finais

Independente do modo e do tempo, o homem sempre esteve em busca de formas de poder. Perpassando as sociedades, o poder nos remete ao entendimento de que, além de ser um fator social, é uma ação própria do individuo. O que se percebe é que ele é capaz de conceber as relações instrumentais entre os grupos, indivíduos e os ambientes sociais. Para Foucault, (1979, p.XX), "a interpretação do discurso, com o objetivo de separar, comparar, distribuir, avaliar, hierarquizar, faz com que apareça pela primeira vez na história esta figura singular, individualizada – o homem – como produção do poder".

Bourdieu (1989) acrescenta ainda que o poder atua como algo natural, agindo no inconsciente. Sua manifestação emana do centro para a periferia, ao mesmo tempo em que pode retroagir para o centro, fazendo com que ele esteja em qualquer parte e em parte alguma, pois "é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido" (BOURDIEU, 1989, p. 7).

Entretanto, segundo Bourdieu (1989), há a necessidade de legitimação do poder pelo outro para que seu exercício apresente finalidade, pois nesse ajuste de interiorizar o exterior, "o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem (BOURDIEU, 1989, p. 7).

Gerenciar as produções de sentidos com o objetivo de direcionar os discursos de maneira favorável à aceitação dos públicos explicita parte do poder que tenta unir atores sociais e organização. Esses sistemas simbólicos, enquanto instrumentos de comunicação e conhecimento cumprem sua função política de imposição e de legitimação da dominação. Edificando a ordem social por meio de referenciais simbólicos, ao tentar a identificação dos atores sociais com o cenário que se apresenta, tal ordem social almeja naturalizar interesses particulares, tentando estabelecer o sentido do mundo e o conformismo.

Perante o exposto, as novas articulações estratégicas de comunicação nas organizações em consonância com a atualidade complexa que se apresenta procura equacionar simbolismo e conformismo, através de aspectos que possam torná-la sucedida perante seus públicos. Entretanto, a ordem imposta pode ser aceita, assim como manipulada ou subvertida, pois há também os anseios individuais e o contínuo processo de criação e re-criação dos seus respectivos "eus" que segundo Giddens (1991) influem na realidade social por eles construída.

No movimento estratégico entre organização e públicos, observam-se as relações de força e a busca pelo entendimento dos códigos que conduzem o cenário organizacional. Nessa batalha, as relações comunicacionais entre os indivíduos e a organização se materializam no jogo animado por regras e estratégias que de um lado, quer interpretar a produção de sentidos dos seus públicos e suas necessidades e, de outro, existe o agente social que interage com a política organizacional, gerando um processo complexo de influência social que almeja resultados mútuos.

Referências

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Trad.: Fernando Tomaz. Lisboa: Difel, 1989.

CASALI, Adriana M.; TAYLOR, James R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da "Escola de Montreal". In**: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, v.3, n. 6, 2005, p.28-40.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e Tradução: Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. Trad.Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana.** 19º ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

_____. **Manicômios, prisões e conventos**. 8ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas. 1997.

MCCRACKEN, Grant. **Chief culture officer**: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Trad. Ricardo Giassetti, Roberta Bronzatto. São Paulo. Editora Aleph, 2011.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão. 2008. p. 61-76.

PASCHINI, Selma. **Estrhatégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Tereza N. (orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. P. 81-89.

THOMPSON, John. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **Ideologia e Cultura Moderna** - Teoria Social na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

O Coworking e as relações de trabalho na sociedade contemporânea: uma saída para o sistema capitalista

Marlene Branca Sólio[1]

Introdução

Esta reflexão pretendeu levantar alguns questionamentos, ainda iniciais, sobre as transformações que marcam, de modo cada vez mais nítido, as relações capital x trabalho. Estudos e autores diversos analisam as crises cíclicas do sistema econômico capitalista (IANNI, 1979,1999), bem como as pesadas dificuldades enfrentadas pelo modelo neoliberal de sociedade, próximo do esgotamento, segundo alguns (MÉSZÁROS, 2011; CARDOSO, 2003, HARVEY, 2010, 2013; SANTOS, 2003,). A sociedade contemporânea figura polarizada. De um lado, o capitalismo financeiro, globalizado, volátil e fluido, provoca uma espécie de cisão no capitalismo produtivo. O excesso de produção exige o consumo desenfreado, ao mesmo tempo em que, para viabilizar-se, estrangula o mercado consumidor. A exploração voraz de mão-de-obra barata parece ser a saída mais frequente para a redução de custos e ampliação do lucro. Crescem os níveis de desemprego estrutural, refletindo abundância de mão-de-obra, cada vez mais suscetível à barganha. A sofisticação dos processos tecnológicos

1. Professora Pesquisadora na área do Trabalho e Comunicação Organizacional - Universidade de Caxias do Sul – UCS.

corrobora para o agravamento do quadro, substituindo gradativamente o trabalho vivo. Produz-se cada vez mais, a custos cada vez menores, para mercados cada vez mais restritos (WOOD, 2014), numa sociedade regida pela informação e pela tecnologia.

Um movimento na direção do pensamento conservador à direita leva elites dominantes, proprietárias dos meios de produção, a pressionarem governos exigindo ampliação de carga horária de trabalho, redução de direitos trabalhistas como férias e 13º salário, ampliação do tempo de trabalho para aposentadoria, entre iniciativas como restrição das políticas públicas de saúde (PEC 241). Está bem representado, nesse sentido, o sofrimento do trabalhador. (ANTUNES e SILVA, 2004; ANTUNES, 2005; MENEGAT, 2006; DEJOURS, 1998).

Em meio ao cenário apontado, percebe-se a insistente divulgação de uma "nova modalidade de trabalho": o *coworking*. Repaginado como solução para os problemas de relações em ambientes laborais – de braços dados com o empreendedorismo, outro conceito caro aos defensores neoliberais da flexibilização do trabalho – o *coworking* figura em entrevistas, reportagens, colunas sociais, programas de televisão... exibindo adeptos felizes, bem-sucedidos, livres da hierarquia e da rigidez vertical que caracteriza o sistema clássico das relações trabalhistas, o que remete, de imediato, ao conceito de ideologia (MÉSZÁROS, 2004). Por ser bastante recente, o tema carece de discussão conceitual e reflexão sólida, o que por si, mais do que um problema, nos soa como oportunidade para uma tentativa de contribuição. Na produção do artigo, buscamos referencial bibliográfico que desse conta do cenário contemporâneo e referencial bibliográfico específico sobre o modelo de trabalho, tensionando dados e informações dialeticamente, ao mesmo tempo em que nos amparamos em pesquisa qualitativa desenvolvida com *coworkers* de alguns desses "espaços coletivos".

O apelo incondicional de defensores da "nova modalidade de trabalho" está centrado no ambiente físico; na facilidade de, por meio de instrumental tecnológico, trabalhar *online*, o que traz a reboque a valorização da mobilidade e das trocas não presenciais; na possibilidade de trabalho conjunto, com grupos multidisciplinares e multitarefas em atitude de troca permanente e crescimento mútuo [embora fique clara a eventualidade desse fato]; na possibilidade de usufruir de relações de

trabalho sem hierarquia vertical e sem horários fixos ou predeterminados. "Você é dono do seu negócio".

Esses argumentos fazem cortina de fumaça à transformação do conceito de trabalho em curso desde o final dos anos 70 do século XX, quando Thatcher, Kohl e Reagan iniciam ofensiva contra direitos trabalhistas, urdindo o desmonte da atuação sindical organizada (CARDOSO, 2003). Em proporção significativa, espaços *coworking* são investimento individuais, cujo rendimento resulta de aluguéis e taxa de socialização de equipamentos e tecnologia, ou seja, o *coworker* não é o proprietário dos meios de produção. Como no passado, continua vendendo sua força de trabalho, num mercado agora altamente competitivo, com fortes gargalos de consumo, com comportamento ao estilo *tobogan*, o que para ele será sinônimo de insegurança emocional, estresse e instabilidade financeira.

Cenário

Em abril de 2016, a imprensa divulga haver 10,4 milhões de desempregados no Brasil, em números absolutos, maior taxa registrada pela série histórica da Pesquisa Nacional Contínua do IBGE[2], que teve início em janeiro de 2012. O dado corresponde ao trimestre dezembro, janeiro e fevereiro e traduz alta de 40% em relação ao registrado no mesmo trimestre de 2015. Um dos reflexos imediatos disso foi o enxugamento do valor dos salários: a tradicional premissa capitalista da lei da oferta e da procura, ou seja, a grande oferta leva ao baixo preço. A escalada continuou no trimestre julho, agosto setembro, levando o país ao sétimo lugar entre 51 países com maiores taxas de desemprego, na marca dos 11,6%,

2. A taxa de desemprego no Brasil ou de desocupação oficial no Brasil é determinada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os valores são determinados a partir de estudos feitos a cada mês com a População Economicamente Ativa (PEA). As metodologias de medição do desemprego variam ao longo do tempo e de acordo com a pesquisa. A Taxa de desemprego ou taxa de desocupação é medida em percentual (%) e calcula-se dividindo-se a População Desocupada pela População Economicamente Ativa, multiplicado por 100:{\displaystyle Taxa\ de\ desemprego=\left({\frac {PD}{PEA}}\right)*100} Sendo PD a população desocupada ou desempregada, e PEA a População Economicamente Ativa. <http://www.ibge.gov.br/>. Acessado em 15.out. 2016..

conforme *ranking* da agência de classificação de risco brasileira Austin Rating, que coloca África do Sul (26,6%) e Espanha (19,9) como líderes nessa indesejável competição[3].

O IBGE aponta que a população desocupada chegou a 11,8 milhões em julho/2016 e o País perdeu 623 mil[4] empregos formais. Austin Rating, registra 1,6 milhão de vagas perdidas em 2015, prevendo fechamento de mais 1,8 milhão de postos ho até o final de 2016[5]. Esses dados, por si, permitem, sem grande esforço, uma avaliação social, política e econômica do cenário nacional.

Emprego/desemprego

Para a adequada avaliação desses dados, é importante definir o que se entenda por emprego/desemprego. E o conceito adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)[6] parece adequado nesse momento. Ele classifica como desempregados ou desocupados aqueles que não estavam trabalhando, estavam disponíveis para trabalhar e tomaram alguma providência efetiva para conseguir trabalho nos trinta dias anteriores à semana em que responderam à pesquisa.

Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam que entre os jovens de 15 a 24 anos a taxa de desemprego, em 2016, deve chegar 13,1%, contra 12,9% registrados no ano anterior. O aumento de-

---

3. O desemprego no Brasil é o 7º maior do mundo em ranking com 51 países. Darlan Alvarenga (G1, em São Paulo).<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2016/04/desemprego-no-brasil-chega-maior-taxa-da-serie-historica-do-ibge.html>21.abr. 2016. Acessado em 20. out. 2016 e <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/desemprego-no--brasil-e-o-7-maior-do-mundo-em-ranking-com-51-paises.html>. Acessado em 21. out. 2016.

4.<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/brasil-fecha-94-mil-vagas-de-trabalho-formais-em-julho.html>. Acessado em 15. out. 2016.

5.<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/brasil-so--deve-recuperar-estoque-de-empregos-perdidos-partir-de-2021.html. Acessado em 21. out. 2016

6. <http://www.ibge.gov.br/>. Acessado em 15.out. 2016.

verá representar meio milhão de pessoas, aproximando-se do índice de 2013[7]. Considere-se, ainda, a opinião de alguns especialistas que

> avaliam que o volume de pessoas em desemprego oculto [...] é grande demais para ser desprezado – afinal, eles representam um grupo de tamanho semelhante ao dos desempregados "assumidos". Outros relativizam seu impacto na atividade por conta da baixa qualificação do grupo e afirmam que seriam necessárias políticas públicas de longo prazo para que essas pessoas que, em uma definição grosseira, desistiram de procurar emprego, tivessem chance de se inserir ou voltar ao mercado. Os cálculos alternativos do BC levam em conta parcelas da população não contabilizadas entre os desocupados na Pesquisa Mensal do Emprego (PME) do IBGE. Os "desalentados", que não procuraram emprego até um mês antes da semana da pesquisa, e os "marginalmente ligados à população economicamente ativa" fazem parte, de acordo com a divisão do IBGE, da População Não Economicamente Ativa (PNEA) (MOTA, 2013).[8]

Importa evidenciar que a noção de desemprego toma vulto na estrutura social e econômica a partir do século XX, atrelada à "relação de assalariamento como forma hegemônica da relação laboral" (GALEAZZI, 2002, p. 67). Os anos 70 desse século registram baixas taxas de crescimento, elevação das taxas de inflação e elevação das taxas de desemprego nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – e as tentativas de contornar esse cenário incluirão a via tecnológica e a flexibilização de direitos trabalhistas e sociais, medidas ainda mais insufladas nos tempos atuais, que sinalizam acentuada precarização do trabalho.

Contemporaneamente, são agravantes para a situação de marginalidade, desalento e desemprego a PEC 241, aprovada em 25 de outubro pela câmara de deputados, projeto "que libera a terceirização irrestrita no Brasil. Até recentemente, apenas atividades-meio – ou seja, que não

---

7.<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/desemprego--entre-jovens-cresce-no-mundo-todo-em-2016-diz-oit.html> . Acessado em 20. out. 2016.

8. Taxa alternativa eleva total de desempregados. MOTA, Camila Veras. Reportagem publicada pelo (Jornal Valor, 09-09-2013).

tenham relação direta com o ramo de atividades da empresa – poderiam ser terceirizadas"[9]. Da mesma forma prejudiciais ao cenário econômico e social do momento são o PL 257, que congela salários dos servidores e o PL 432, que trata da flexibilização do combate ao trabalho escravo. O que se desenha no país é um redirecionamento do modelo de Estado.

A partir desse cenário, pode-se refletir sobre a noção de *coworking* não como forma inovadora e libertária de trabalho, mas como extensão do modelo de terceirização, fundamental no desmonte de conquistas trabalhistas/sociais e vantajoso para quem continua sendo, efetivamente, proprietário dos meios de produção, contratante da força de trabalho, e cada vez mais livre de encargos e obrigações sociais. Não faltam, porém, visões românticas sobre o tema, determinadas a ver no desmonte do emprego e na precarização das relações capital x trabalho "caminho sem volta e natural".

> Em dez anos, emprego será uma palavra caminhando para o desuso. O mundo estará mais veloz, interligado e com organizações diferentes das nossas. Novas tecnologias vão ampliar ainda mais a possibilidade de trabalhar ao redor do globo, em qualquer horário. Hierarquias flexíveis irão surgir para acompanhar o poder descentralizado das redes de produção. Será a era do trabalho freelance, colaborativo e, de certa forma, inseguro. Também será o tempo de mais conforto, cuidado com a natureza e criatividade. E uma nova geração que vai chegar ao comando das empresas, com uma presença feminina cada vez maior, vai colocar em xeque antigos dogmas. Para que as empresas vão pedir nossa presença física durante oito horas por dia se podem nos contatar por videoconferência a qualquer instante? Para que trabalhar com clientes ou fornecedores apenas do seu país se você pode negociar sem dificuldades com o mundo inteiro? [...]. O emprego vai acabar. [...]. Mas o que vai surgir no lugar dele é mais racional, moderno e, se tudo der certo, mais prazeroso.[10]

---

9. Por que as centrais convocam uma greve geral? Veja 10 motivos. <https://www.brasildefato.com.br/2016/10/21/por-que-as-centrais-convocam-uma-greve-geral-veja-dez--motivos/>. Acessado em 26. out. 2016.

10. LOIOLA, Rita. **Geração Y**. http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87001-7855-216-1,00-O+FUTURO+DO+TRABALHO.html. Acessado em 28.set. 2016.

Trabalho

Para esta reflexão, é importante que se busque o conceito de trabalho. Nesse sentido pode-se evidenciar Marx, para quem o caráter de uma espécie define-se no tipo de atividade vital que ela exerce. O traço distintivo da humanidade seria, portanto, o fato de o homem fazer de sua atividade vital um projeto de sua vontade e de sua consciência. "Dessa forma, enquanto o animal é idêntico à sua atividade vital e sua produção não vai além do que necessita imediatamente para si e para sua prole, o homem, por meio do trabalho, procede à construção prática de um mundo objetivo, através da manipulação da natureza. Isso é, para Marx, a afirmação do homem enquanto ser genérico consciente"[11]. Ao final do processo de trabalho ele cria algo que esteve em sua mente antes do início da execução propriamente.

Na visão de Calvino, o trabalho é um sinal de graça, distanciando-se da ideia de consequência de pecado original e mesmo como contemplação. Ele opõe o trabalho mostrando-o como possibilidade de libertação do sofrimento, agradável a Deus. […] É condenável a contemplação passiva, quando resultar em prejuízo para o trabalho cotidiano, pois ela é menos agradável a Deus do que a materialização de Sua vontade de trabalho [...] o mais importante é que o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade da vida" (WEBER, 1967, p. 112-113).

A visão protestante, contribuiria para a geração do empreendedorismo, e Weber mostra que o capitalismo ensejado pela Revolução Industrial, teve como base de sustentação a concepção de trabalho atrelada ao ascetismo secular protestante. Essa concepção de trabalho liberou moral e eticamente os capitalistas para a aquisição de bens, para a obtenção do lucro, para a cobrança de juros e para à acumulação de capital. Essa visão em relação ao trabalho

> exortava que a acumulação do capital deveria ser reinvestida em novos empreendimentos que gerassem mais empregos. Esse círculo virtuo-

11. <http://filosofia.uol.com.br/filosofia/ideologia-sabedoria/42/trabalho-como-conceito-filosofico-nas-paginas-dos-manuscritos-economico-filosoficos-290788-1.asp>. Acessado em 15. out. 2016.

> so – trabalhar, acumular e reinvestir – permitia o estabelecimento da harmonia social. Será esse *ethos* que fomentará a atividade capitalista[12],

ciclo que se reacomoda a partir do capitalismo financeiro, que atrela os meios de produção à acumulação de dinheiro e à geração do lucro a partir do mercado financeiro, distanciando-se do reinvestimento na produção e, portanto, da vocação para a geração de emprego. Segundo a visão calvinista, o trabalho pode ser fonte de riqueza.

Passa-se do trabalho como forma de redenção (primórdios da sociedade religiosa do medievo) para o trabalho-glorificação, e mesmo liberação, que prepara o terreno para a ascensão do liberalismo. Aos poucos o trabalho não é mais motivo de vergonha, mas condição para a felicidade e para a inclusão social, inicialmente justificando a ascensão econômica da burguesia emergente, depois garantindo mão-de-obra ao proprietário dos meios de produção dele dependente e atualmente objeto de luta polarizada e ambivalente, na medida em que continua à venda, seja associado ao emprego, seja sob roupagens como empreendedorismo ou *coworkin*g, que não retiram do capital o poder de barganha de preço. O sentido do trabalho é, assim, sempre, socialmente construído.

O IBGE, define trabalho como ocupação econômica remunerada em dinheiro, produtos ou outras formas não monetárias, ou a ocupação econômica sem remuneração exercida durante pelo menos 15 horas semanais, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou a instituições religiosas beneficentes ou em cooperativismo e, ainda, como aprendiz ou estagiário.

> Para os indivíduos que trabalham investiga-se a ocupação, o ramo de atividade, a posição na ocupação, a existência de mais de um trabalho, o rendimento efetivamente recebido no mês anterior, o número de horas efetivamente trabalhadas, etc. Para os indivíduos que procuram trabalho investiga-se a providência tomada, o tempo de procura, se trabalharam antes com ou sem remuneração, a ocupação, o ramo de atividade e a posição na ocupação do último

12. SANSON, Cesar. O conceito de trabalho em Max Weber. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1iGY0Jt5sDcJ:cafecomsociologia.com/2014/09/o-conceito-de-trabalho-em-max-weber.html+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br>. Acessado em 21. out. 2016.

> trabalho. Para os inativos, se procuraram trabalho no período de referência de 30 ou 60 dias.[13]

Importa, neste trabalho, distinguir significado e sentido de trabalho. Segundo Morin (2001), o sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, para com a organização e para com eles mesmos. O autor (p. 9) mostra que a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, a possibilidade de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. Deve-se, portanto, considerar as condições adequadas de trabalho, capazes de proporcionar ao indivíduo ambiente em que possa exercer autonomia e participação, o que contribuirá, certamente, para seu desenvolvimento pessoal. Esse aspecto apenas, porém, não esgota o sentido ou o significado do trabalho, como argumentam adeptos do *coworking* como nova fórmula para o trabalho. Pelo contrário, vemos com Antunes (2013) que a contemporaneidade carrega a degradação do trabalho (2013).

É verdade que o sentido que as pessoas encontram em seu trabalho depende de fatores como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, o que nem sempre as organizações oferecem, mas que também passam à deriva do *coworking*.

Para Dejours (1987), o trabalho precisa fazer sentido para o sujeito, para seus pares e para a sociedade. Segundo ele, o sentido do trabalho é formado pelo conteúdo significativo em relação ao sujeito e pelo conteúdo significativo em relação ao objeto. O sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador pelas tarefas que executa, permitindo-lhe identificação com o que realiza.

> [...] ao mesmo tempo em que a atividade de trabalho comporta uma significação narcísica, ela pode suportar investimentos simbólicos

13.<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZrW2puhcpAMJ:www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br>. Acessado em 18. out. 2016.

> e materiais destinados a um outro, isto é, ao objeto. A tarefa pode também veicular uma mensagem simbólica para alguém, ou contra alguém. A atividade do trabalho, pelos gestos que ela implica, pelos instrumentos que ela movimenta, pelo material tratado, pela atmosfera na qual ela opera, veicula um certo número de símbolos. A natureza e o encadeamento destes símbolos dependem, ao mesmo tempo, da vida interior do sujeito, isto é, do que ele põe, do que ele introduz de sentido simbólico no que o rodeia e no que ele faz (DEJOURS, 1992, p. 40).

O sentido no trabalho é possível por meio da transformação do sofrimento – decorrente da divisão das tarefas pela organização do trabalho – em prazer pela utilização das competências e liberdades individuais. O prazer no trabalho é fundamental para a manutenção da saúde e da normalidade (DEJOURS, 1987). Mas seria simplista imaginar que isso esteja atrelado ao uso coletivo de um ambiente bem decorado e com recursos tecnológicos pelos quais o sujeito pagará taxas de uso, cabendo-lhe responsabilidades relativas à manutenção, sem que isso indique propriedade, dos meios de produção. Frise-se, ainda, que a presença de profissionais de áreas diversas não implica em produção colaborativa, tampouco gera projetos coletivos. As trocas são, normalmente, eventuais. É preciso, também, mencionar a instabilidade e permanente fluxo de remanejamento de integrantes, bem como a necessidade permanente de prospecção de novos clientes/projeto, ou o enfrentamento à acirrada competição e a barganha de preço, que desembocam na instabilidade financeira e emocional.

Percebemos que se os significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto, os sentidos resultam de produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências cotidianas. Transformações de sentidos e significados se operam, portanto, a partir de relação dialética com a realidade. Espelho disso é o cenário do final do séc. XX até a primeira década do XXI, quando trabalho e emprego começam a "descolar-se", servindo ao bem-urdido discurso neoliberal de autonomia/independência/auto-realização, encobridor do desejado descompromisso do capital com seu papel social. Sentido e significado são tensionados, mas permanecem "a serviço" da competitividade/lógica consumista do capitalismo.

Mudança x permanência

O conceito de "trabalho" como ainda pode ser compreendido em nossos dias, surge quando o homem passa a transformar a natureza e ambiente lançando mão do auxílio do artesão. A partir da Revolução Industrial, configura-se a necessidade de organizar grupos de pessoas, processos, instrumentos estabelecendo-se a matriz do que definimos como "emprego", relação com dois atores: a empresa e o empregado ou empregado e empregador. A partir daí, as duas noções – trabalho e emprego – sofrem uma espécie de condensação. O emprego se configura, ao longo do tempo como relação estável, contrato com vínculo, carteira de trabalho assinada e, alguns benefícios sociais a exemplo de FGTS, 13º salário e férias, como contrapartida do rigorosos controles de horas trabalhadas (cartão-ponto), subordinação hierárquica, regras inflexíveis na maioria das situações, pisos salariais fixos e o paulatino agravamento da exploração da mão-de-obra. Na medida em que o sistema capitalista ganha musculatura, a estabilidade perde força, assolada pela globalização e pelo processo tecnológico estrutural, atores de destaque na competitividade, na redução de postos de trabalho, no achatamento de níveis hierárquicos e no aumento do número de desempregados.

Aos poucos, empregados vão dando lugar a eventuais prestadores de serviços. O emprego fixo, em tempo integral, e de média/longa duração, é gradualmente substituído pelo trabalho temporário, pelo trabalho em tempo parcial, pelo trabalho autônomo, pelo trabalho de cooperativas, pela terceirização de serviços, pelo trabalho por *jobs* (projeto). O que sofre transformação, portanto, é a forma de prestação do trabalho, não o volume de trabalho em si. O que testemunhamos, é a criação de novas formas de extração do sobretrabalho.

Se a clássica relação capital x trabalho, na balança já esvaziava o prato do trabalho, e se beneficiava da mais valia para fortalecer o capital, a nova fórmula, que não dispensa a mais valia, retira daquele que remunera/contrata o trabalho, toda e qualquer carga ou responsabilidade social. O "empreendedor" é o responsável por seus ganhos e perdas. O profissional deve ser dotado da capacidade de transformar desafios em oportunidades, dando continuidade ao sistema. Ao acenar com o argumento da mobilidade e da versatilidade aportada por recursos tecnológicos, um

dos entrevistados em pesquisa desenvolvida (PIERI, Demytrius M. De, 2016) diz:

> A informação está ali, todos os associados podem consultar a qualquer hora a agenda do bar, a prestação de contas do *coworking*, acompanhar a pauta das reuniões. Usamos também para enviar links de propostas para patrocinadores, compartilhar arquivos, fotos, vídeos.. tudo online. dá liberdade pra trabalhar e se comunicar de qualquer lugar, por exemplo, a primeira Mateada Paralela, eu organizei da Praia do Rosa, confirmando com o Pietro, falando contigo e criando evento no facebook da beira da praia. Influenciando total o processo, sem estar no "local de trabalho" mas com acesso a todas as informações e ferramentas (PIERI, Demytrius M. De, p. 12, 2016, p. 33. Entrevistado nº 5. Grifo meu).

Talvez seja importante assinalar que o cenário descrito ocorre historicamente nos modelos tradicionais de trabalho, quando empregados permanecem conectados ao trabalho, não importa onde estejam. Essa não é, pois, uma "vantagem" inaugurada pelo *coworking,* mas um ônus da sociedade da informação e da tecnologia

Coworking

"O conceito apresenta-se, entre outras formas e argumentos, como a revolução que está alterando para sempre a forma como pequenas empresas, profissionais *freelancers* e autônomos se relacionam entre si, com seus fornecedores e clientes".[14]

Consulta a *sites* de diversos ambientes desse tipo mostra ênfase nos argumentos:

- "ambientes especialmente pensados para o trabalho autônomo e muito *networking* com pessoas de diversas áreas e toda a estrutura para receber seus clientes com um custo menor do que teria ao alugar uma sala comercial";
- "Seguindo as tendências do *freelancing* e das *start-ups*, os *coworkings* reúnem diariamente milhares de pessoas a fim de trabalhar em um ambiente inspirador".

14. <https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/> Acessado em 15. out. 2016.

– "Profissionais independentes que procuram um espaço democrático para desenvolver seus projetos sem o isolamento do *home office* ou as distrações de espaços públicos". O conceito clássico de *coworker* identifica um grupo de profissionais independentes uns dos outros mas que compartilham valores e buscam sinergia, gerando fluxo de troca de idéias e de experiências. A essência da relação capital x trabalho, porém, parece não sofrer alteração.

O *coworking* surgiu em 2005 nos Estados Unidos, e chegou no Brasil em 2008 com o escritório chamado *Pto de Contato* em São Paulo/SP. Estima-se a presença de cerca de mais de 4.000 espaços desse tipo no mundo, 358 deles no Brasil, um aumento de 52% em relação a 2015. São 10.000 posições de trabalho, em média 57 *coworkers* por espaço, e uma tendência em criar salas individuais nesses espaços, hoje em torno de 840 delas. São Paulo concentra o maior número de espaços (39% do total em 2016), seguindo-se Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul[15].

O *coworking* procura resolver basicamente quatro tipos de problemas: um empreendedor que não deseja ter o gasto de criar e manter um escritório próprio, pelo menos inicialmente [custos]; um profissional que deseja aumentar o seu *networking* com profissionais da sua área ou de diferentes áreas [formação]; um profissional que deseja maior interação com outros profissionais no seu ambiente de trabalho [sociabilidade]; um profissional ou empreendedor que faz uso de *home-office*, porém se sente isolado nessa modalidade de trabalho[16]. A percepção de indivíduos que integram esse tipo de ambiente ressalta o *empoderamento*, na medida em que são autônomos para tomarem suas decisões e livres para escolherem seus próprios projetos e métodos de trabalho, em ambientes horizontais, não hierárquicos; a *mobilidade*, na medida em que trabalham a maior parte do tempo plugados à rede; e a *socialização das ferramentas*, que na maior parte dos ambientes não pertençam aos in-

15. <https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/> Dados de 2016. Acessado em 15. out. 2016. Pode-se consultar, também: <http://www.coworkingbrasil.org/censo>. Acessado em 25. out. 2016.

16.<http://cwk.com.br/os-10-principais-servicos-que-um-espaco-de-coworking-pode-te-oferecer/>. Acesso em 15.\out. 2016.

divíduos. Percebe-se presença mais intensificada dessa modalidade de trabalho em áreas da economia criativa como moda, jornalismo, escrita, design, e que John Howkins define como atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são as matérias-primas para a criação, produção e distribuição de bens e serviços[17].

Percebe-se, a partir da ampla divulgação e do forte *marketing* aplicado ao "novo" conceito o interesse do verdadeiro empreendedor, normalmente proprietário do espaço e, portanto, dos meios de produção; ele promove, mesmo que não voluntária ou intencionalmente uma espécie de "cortina de fumaça" sobre questões trabalhistas, desemprego estrutural, exploração capital x trabalho, manutenção do sistema a serviço do capital, produção em grande escala a baixos custos e consumismo.

A geração Y, ou os *Millenial* são os principais atores na manutenção desse modelo organizativo de trabalho. Ela

> busca trabalhos que lhe agreguem senso de identidade e realização pessoal. Estabilidade e carreira não são priorizados para esses jovens, que preferem inovação permanente e mudança para manter-se motivados. A revolução digital lhes oferece acesso à informação. Os nativos digitais cresceram em um ambiente de conectividade que gerou aumento importante dos compartilhamento e colaborativo, ao contrário da modernidade com sua dominação técnica do social, individualismo exacerbado, ética de acumulação e abordagem racionalista do mundo. (PIERI, Demytrius M. De, p. 12, 2016).

Na entrevista respondida em pesquisa monográfica (PIERI, Demytrius M. De, p. 2016), percebe-se com clareza a dicotomia aplicada ao conceito "colaborativo". O entrevistado 4 declara:

> Ser colaborativo para mim é estar aberto para ajudar, criar, planejar, executar projetos negócios juntos, sempre permitindo que a opinião do outro seja ouvida e que consigamos expor nossa opinião. Para estar presente neste espaço é preciso praticar a empatia, o não-julgamento, a compreensão, escuta ativa e fala intencionada.

---

17. Informações com lastro em pesquisa junto a sete (saturação empírica) *coworkers*, com entre 23 e 35 anos de idade, por meio entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado; pesquisa ação e, observação participante, desenvolvidas pelo pesquisador em dois espaços de *coworking*.

> Na verdade, quando se fala no modelo de trabalho, o colaborativismo deveria estar associado ao aspecto econômico, ou seja, formato/composição da remuneração x distribuição de responsabilidade/tarefas x partilha do resultado financeiro. A conduta descrita na entrevista é a ideal e perfeitamente possível/esperada em qualquer modelo tradicional de ambiente laboral. (PIERI, Demytrius M. De, 2016, p. 36).

Sobre o colaborativo, os entrevistados confirmam

> o conceito de horizontalidade que Pflaeging (2009) afirma ser o futuro da gestão por autonomia. Indicam a colaboração com os projetos dos outros, o nãojulgamento de ideias, e relações de ganhos para os dois lados. DeGuzman e Tang (2011) afirmam que os profissionais autônomos se tornam mais produtivos quando trabalham em colaboração com outros profissionais justamente pela possibilidade de compartilhar e testar suas ideias. Além disso, projetos inovadores podem surgir da interação entre diferentes *coworkers* (PIERI, Demytrius M. De, 2016, p. 36).

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

_____. **O caracol e sua concha**: ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANTUNES, Ricardo e SILVA, Maria A. Moraes (org.). **O avesso do trabal**ho. São Paulo, Boitempo, 2004.

ALVARENGA, Darlan **O desemprego no Brasil é o 7º maior do mundo em ranking com 51 países.** (G1, em São Paulo). <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2016/04/desemprego-no-brasil-chega-maior-taxa-da-serie-historica-do-ibge.html>. Acessado em 20. out. 2016.

CARDOSO, Alberto Moreira. **A Década neoliberal e a crise dos sindicatos no Bras**il. São Paulo: Boitempo, 2003.

DEGUZMAN, Genevieve V.; TANG, Andrew I. **Working in the Unoffice** A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits. San Francisco, CA. 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1998.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. P. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

GALEAZZI, Irene. Desemprego. In: CATTANI, Antônio David (org.). **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

GRISCI, C. L. I.. Trabalho Imaterial. In: CATTANI, A. D (org.); HOLZMANN, L.. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

_____. Para entender o capital: Livro 1. São Paulo: Boitempo, 2010.

_____. Para entender o capital: Livros 2 e 3. São Paulo: Boitempo, 2013.

HOWKINGS, John. **Economia Criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas.** São Paulo: M. Books, 2012. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007. Acessado em 20. out. 2016.

IANNI, Otávio. Imperialismo e cultura. 3. ed. .Petrópolis. Vozes, 1979.

_____. A sociedade global. 8. ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

LOIOLA, Rita. O futuro do trabalho. http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87001-7855-216-1,00O+FUTURO+DO+TRABALHO.html. Acessado em 28. set. 2016.

MARX, Karl. **Os manuscritos econômicos e filosóficos**: Textos filosóficos. Lisboa: Edições 70, v. 22, 1993.

MENEGAT, Amarildo. **O olho da barbárie**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. O poder da ideologia. São Paulo: Boitempo, 2004.

_____. A crise estrutural do capital. São Paulo: Boitempo, 2011.

MORIN, Edgar. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 41(3), 8-19. jul/set, 2001.

MOTA, Camila Veras. **Taxa alternativa eleva total de desempregados. Reportagem** publicada pelo jornal **Valor**. 09-09-2013.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI; V. C.; FONTOURA, D. S.; SCHWEIG, C.. **Buscando o sentido do trabalho** [CD-ROM]. In: Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Porto Alegre: ANPAD, 2004.

PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIERI, Demytrius M. De. **Novos modelos de trabalho na economia criativa.** Monografia de conclusão de curso. Universidade de Caxias do Sul, 2016.

SANSON, Cesar. **O conceito de trabalho em Max Weber**. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1iGY0Jt5sDcJ:cafecomsociologia.com/2014/09/o-conceito-de-trabalho-em-max-weber.html+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br>. Acessado em 21. out. 2016.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2003.

STOLFO, Suzana da Rosa; PICCINI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Psicol. Soc. vol.19 no.spe. Porto Alegre, 2007.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1967.

WOOD, Ellen Meiksins. **O império do capital**. São Paulo: Boitempo, 2014.

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/brasil-fecha-94-mil-vagas-de-trabalho-formais-em-julho.html>. Acessado em 15. out. 2016.

<http://www.ibge.gov.br/>. Acessado em 15.out. 2016.

<http://filosofia.uol.com.br/filosofia/ideologia-sabedoria/42/trabalho-como-conceito-filosofico-nas-paginas-dos-manuscritos-economico-filosoficos-290788-1.asp>.Acessado em 15.out. 2016.

<https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>. Acessado em 15. out. 2016.

<http://cwk.com.br/os-10-principais-servicos-que-um-espaco-de-coworking-pode-te-oferecer/>. Acessado em 15. out. 2016.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZrW2puhcpAMJ:www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br>. Acessado em 18. out. 2016.

<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/desemprego-entre-jovens-cresce-no-mundo-todo-em-2016-diz-oit.html>. Acessado em 20. out. 2016.

<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/brasil-so-deve-recuperar-estoque-de-empregos-perdidos-partir-de-2021.html>. Acessado em 21. out. 2016.

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/desemprego-no-brasil-e-o-7-maior-do-mundo-em-ranking-com-51-paises.html>. Acessado em 21. out. 2016.

<https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/ Dados de 2016. Acessado em 15. out. 2016. Pode-se consultar, também: http://www.coworkingbrasil.org/censo>. Acessado em 25. out. 2016.

<https://www.brasildefato.com.br/2016/10/21/por-que-as-centrais-convocam-uma-greve-geral-veja-dez-motivos/> Por que as centrais convocam uma greve geral? Veja 10 motivos. Acessado em 26. out. 2016.

O mapeamento de públicos em Manzo Ngunzo Kaiango: apropriações subversivas das técnicas de relações públicas desde a perspectiva do Terreiro-Quilombo

Bárbara Regina Altivo[1]
Bruna Raphaella Rodrigues da Silva Acácio[2]

A licença, a "bença": os passos de um trabalho em chão ancestral

Quando falamos do trabalho de Relações Públicas (RP) no cenário comunicacional contemporâneo, estamos pisando num terreno recortado por assimetrias de poder, disputas por visibilidade, lugar de fala e legitimidade discursiva (FOUCAULT, 2009). A arena pública da vida social é, assim, constituída e atravessada por vetores de forças que engendram processos de contenda simbólica, na qual está em jogo o poder de nomear os elementos que compõem o mundo e, no limite, determinar o que é digno ou não de ser considerado realidade (LATOUR, em entrevista concedida, 2014). As Relações Públicas atuam neste campo minado, ge-

1. Bárbara Regina Altivo – Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestra em Antropologia Social e bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela mesma instituição.Email: barbaraltivo@gmail.com

2. Bruna Raphaella Rodrigues da Silva Acácio – Produtora cultural na Diretoria de Ação Cultural da UFMG, especialista em Gestão Cultural pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo e Relações Públicas pela UFMG. Email: brunacacio@gmail.com

renciando os processos de construção de relacionamento entre as instituições e seus públicos, exercício estratégico que executa através de diferentes instrumentais que atuam sistematicamente no bojo dos processos comunicativos altamente midiatizados, característicos dos processos de globalização (SGORLA, PÉRSIGO E FOSSÁ, 2011).

Contudo, frente ao avanço dos mecanismos de homogeneização da vida elaborados na lógica de mercado, entendemos que existe a atuação – também estratégica e de guerrilha – de formas de vida locais, historicamente segregadas e exploradas. Tais táticas que vicejam na vida cotidiana dos sujeitos comuns, como diz Certeau (1994), incidem sobre as amplas redes de poder através de ações pequenas e criativas. Como um *bricoleur*, os sujeitos constroem suas formas de existir com peças que encontram à sua disposição, montando arranjos singulares.

No âmbito das comunidades chamadas tradicionais, como no caso de Manzo, isso se torna ainda mais pujante: as suas ações comunicativas se constituem desde uma cosmologia e um modo de existência próprios, que entra em negociação com as tecnologias e discursos que circulam nos centros hegemônicos. Se, ao invés de seguirmos uma perspectiva calcada na inexorável marcha rumo a uma forma única de vida (a aculturação), nos determos no plano das ações desses coletivos tradicionais, entraremos em contato com inventivas formas de "indigenização da modernidade" (SAHLINS, 1997). Como nos diz Sahlins, sobre a dinâmica diaspórica de sociedades aborígenes do Pacífico Sul:

> A modernização, com efeito, não tem sido a única alternativa, sequer na cidade. O efeito inverso, a indigenização da modernidade, é no mínimo tão acentuado quanto o primeiro - na cidade como no campo. Na complexa dialética da circulação cultural entre a terra natal e os lares alhures, as práticas e relações tradicionais ganham novas funções e talvez novas formas situacionais. (SAHLINS, 1997, p. 114).

Nas relações que travam com diferentes grupos (que seriam seus públicos na perspectiva das RP), as comunidades tradicionais atuam estrategicamente, fazendo traduções interculturais. Com isso, elas constantemente constroem a si mesmas, a sua tradição, performando a cultura, ou seja, construindo uma "cultura" com aspas – que é uma unidade num sistema

interétnico, distinta da cultura sem aspas, aquela que move a estrutura interna dos contextos êmicos (CARNEIRO DA CUNHA, 2009, p. 356).

Partimos, então, da concepção segundo a qual as comunidades tradicionais, pensando especificamente em comunidades de terreiro e quilombos – uma vez que nos deteremos no caso de Manzo –, participam do cenário comunicativo contemporâneo através de sua própria existência ritual, social e política que constrói posturas relacionais estratégicas, marcadamente no crivo da "cultura". Essas comunidades o tempo todo "indigenizam" a comunicação através da invenção de uma "cultura" nas relações interétnicas que administram, construindo pontes e fazendo alianças no sentido de um "entendimento pragmático acerca de diferenças ontológicas aparentemente irreconciliáveis" (CARNEIRO DA CUNHA, 2009, p. 339).

Isso quer dizer que consideramos possível e politicamente interessante o diálogo entre as comunidades tradicionais e as metodologias, instrumentos e ações típicas do campo das Relações Públicas, na medida em que tais universos podem construir solidariedades momentâneas, conexões conjunturais, parciais e transversais. E, concebendo a atividade de RP como investida de uma responsabilidade política, tal diálogo pode fornecer às comunidades tradicionais ferramentas – conferidas de flexibilidade e plasticidade - para a sua atuação na seara da "diplomacia de mundos", da construção de uma convivência entre diferentes modos de existência na arena pública da vida social, buscando por um horizonte de simetria (STENGERS, 2005). Como explica Stuztman, tal empreitada de diplomacia "constitui-se no trânsito entre mundos e no uso preciso e estratégico da linguagem" (2013, p. 13).

O acionamento das Relações Públicas, por parte de comunidades e movimentos sociais, para desenvolver tal diplomacia não é fenômeno recente. Levantamento histórico realizado por W. Kunsch (2007) aponta que há mais de 30 anos comunidades e movimentos sociais têm incorporado estratégias próprias do campo profissional das Relações Públicas. Em especial, como aponta Henriques (2004), a fim de fortalecer seus processos de mobilização social e de legitimação na esfera pública.

Sentimos falta, no entanto, de estudos que digam sobre como as posturas inventivas e criativas das comunidades, ao se apropriar do instrumental das Relações Públicas, incidem neste campo. Isso porque, a nosso

ver, não só as Relações Públicas podem contribuir com a diplomacia desses grupos, mas o contato com as comunidades tradicionais pode também alargar o campo de ação das RP, incrementando e enriquecendo o seu alcance e atuação política.

Nesta perspectiva, o presente artigo busca relatar a experiência de aproximação e mútua-afetação entre uma comunidade de terreiro e as Relações Públicas, promovida no âmbito de um trabalho prático de conclusão de curso. O trabalho foi realizado junto à Manzo NGunzo Kaiango, comunidade de terreiro e quilombola localizada na região leste de Belo Horizonte, e se desenvolveu em interlocução com a liderança política Cássia Cristina Silva – Makota Kidoiale –, que se dedica à administração das relações públicas da comunidade.

O intuito inicial era conhecer o cenário comunicacional de Manzo, identificando, em conjunto com os membros, suas potências e suas necessidades. A partir de aí, traçar e efetivar nossa proposta de trabalho, utilizando técnicas e ferramentas das Relações Públicas que estimulassem a comunidade a refletir sobre seus processos comunicacionais e que buscassem tornar mais estratégicas suas ações e relações na arena pública da vida social.

O primeiro passo do trabalho foi realizar uma pesquisa preliminar que buscou conhecer a história de Manzo e identificar traços constitutivos da comunidade, como os principais projetos e ações; assim como reconhecer as formas de comunicação e de interação com outros grupos e mídias. Esse "briefing" foi elaborado por meio de visitas à Manzo e conversas com membros, além de pesquisa documental, em registros midiáticos e trabalhos acadêmicos sobre a comunidade.

Após essa etapa, sugerimos três propostas de trabalho prático de RP a ser desenvolvido com os membros de Manzo. As propostas buscaram se adequar às demandas comunicacionais e aos desejos identificados, assim como ao fôlego do projeto acadêmico e do atual momento da comunidade. A partir da apresentação dos três caminhos, Makota Kidoiale optou pelo mapeamento de públicos da comunidade. Os contornos dessa escolha e os modos como o mapeamento se efetivou são, a nosso ver, os aspectos mais reveladores dessa experiência, que evidenciam as apropriações subversivas das técnicas de RP. Nas próximas seções, apresentamos

o processo de trabalho e analisamos, desde a perspectiva do terreiro-quilombo, as apropriações mencionadas.

Conversa entre mundos: processo de construção conjunta do mapeamento

Uma importante etapa do trabalho foi o "briefing", em que conhecemos a comunidade e seu cenário comunicacional, pois apenas desta forma poderíamos traçar propostas que fizessem sentido para Manzo. Apresentamos, então, de forma breve os achados dessa aproximação.

A comunidade se instalou na zona leste de Belo Horizonte na década de 1960, quando a matriarca e mãe de santo Efigênia Maria da Conceição – Mametu Muiandé – se estabelece em um terreno do bairro Paraíso, construindo pequenos cômodos para abrigar a família e, um quarto maior, central, para instalar um terreiro de Umbanda, nomeado Senzala de Pai Benedito. Há cerca de 30 anos, Mãe Efigênia adotou o Candomblé como religião e o terreiro passou a se chamar Terreiro de Candomblé da Nação Angola Manzo Ngunzo Kaiango.

O terreiro faz de Manzo "uma casa de portas abertas", como Mãe Efigênia costumeiramente apresenta o local. Aberta não só aos que ali vivem – cerca de 40 pessoas, todas com laços de parentesco – e à família-de-santo[3], mas também aos amigos dessa extensa família, aos consulentes dos jogos de búzios de Mametu e aos inúmeros visitantes, que participam das festas e cerimônias públicas.

Manzo abriga também as atividades do projeto social e cultural Kizomba, destinado a crianças e adolescentes da família e da região. Há 11 anos são desenvolvidos no Kizomba atividades de valorização da cultura negra, como aulas e oficinas de percussão, capoeira, dança afro, maracatu e história africana.

O certificado de "comunidade remanescente de quilombo" veio em 2007, concedido pela Fundação Cultural Palmares, o que torna Manzo um dos três quilombos urbanos de Belo Horizonte. No entanto, o reconhecimento ainda não garantiu à comunidade a consolidação de direitos

3. Candomblecistas iniciados na Casa de Santo ou que possuem relação de parentesco, no candomblé, com os iniciados na Casa.

previstos na legislação brasileira, como a titularidade do terreno em que se instala.

Além da efetivação de direitos quilombolas, há outro enfrentamento com o Estado. Em 2012, a Prefeitura de Belo Horizonte conduziu obras de reparação em Manzo, alegando iminente risco de desabamento. A reforma, no entanto, desconsiderou a realidade cultural e religiosa da comunidade, eliminando elementos construtivos do terreiro. Com isso, a estrutura cosmológica do local foi descaracterizada, obrigando-os a cessar em Manzo as atividades do Candomblé. Os membros vêm, desde então, acionando diferentes procedimentos jurídicos e atores que possam se somar à luta pela reparação de direitos violados e reconstrução do terreiro.

Terreiro, quilombo urbano, família, projeto cultural. A constituição múltipla de Manzo é recorrente nas falas de Cássia – Makota Kidoiale – e dos demais membros da comunidade. E cada um desses aspectos impacta nos modos de interação e na diversidade de relações que possuem. A partir de nossas visitas, levantamento de material e conversas com Makota Cássia, percebemos que a oralidade e o face a face são as práticas comunicativas privilegiadas pelos membros de Manzo – não só entre si, mas também nas relações com outros grupos e instituições.

Makota Kidoiale aponta que após a descoberta de que o terreno de Manzo não estava regular e após a certificação como remanescente quilombola, a comunidade foi impelida à abertura. Passou a buscar uma série de entidades do movimento negro e quilombola, assim como órgãos governamentais de defesa de direitos das comunidades tradicionais e da igualdade racial. Inseriu-se em uma rede de grupos que discutem tais questões, a ponto de hoje participar dos fóruns de discussões para construção de políticas públicas para quilombos, integrar comissões organizadoras de eventos de matriz quilombola e atuar como representante da sociedade civil no Conselho Nacional de Política Cultural.

Com a destruição do terreiro, Manzo intensificou interações com variados interlocutores governamentais (órgãos jurídicos e executivos), assim como estreitou laços com grupos que se somaram à defesa da comunidade, tal como pesquisadores universitários, que se mostraram importantes mediadores nas relações com o governo.

Percebemos então que hoje Manzo possui uma rede complexa de relações, que, a partir desses momentos de interação, constroem suas representações e valorações do que é a comunidade. Ainda que a comunicação com esses grupos passe também por instâncias midiatizadas (como listas de e-mails, grupos do Whastapp e do Facebook), as relações interpessoais e as interações diretas guardam grande importância para as articulações feitas por Manzo.

Outros aspectos observados com relação à comunicação são o uso pouco sistemático dos dispositivos midiáticos para fins de comunicação institucional e a escassez de registros documentais que deem conta de uma apresentação pública de Manzo. Apesar desses fatores que dificultam a visibilidade de Manzo, identificamos também elementos de grande potência comunicacional. A complexidade e a riqueza cultural da comunidade, assim como sua cosmologia densa, transpassada por diferentes tradições afro-brasileiras, engendram potentes narrativas, que podem ampliar o reconhecimento público da relevância cultural e social de Manzo.

Além de sua história, Manzo tem outra potência comunicacional: a Makota Cássia. Ela identifica a comunicação como ação política, compreende a importância de se relacionar bem com determinados grupos e instituições e se preocupa em como a comunidade está sendo vista por eles. Além disso, sabe modular seu discurso conforme o interlocutor, acionando os diferentes papéis e valores da comunidade a depender do momento e das relações que estão em jogo.

Tendo em vista o cenário comunicacional aqui descrito, elaboramos três propostas de trabalho que se apropriassem de técnicas e ferramentas de relações públicas, adaptando-as às necessidades de Manzo:

1- Plano de ação para estratégias de apresentação da história e memória de Manzo
2- Plano de ação para produção de peças de comunicação para o Projeto Kizomba
3- Mapeamento de públicos de Manzo

Coube à liderança política e comunicacional de Manzo a escolha:

> "As três são fundamentais, mas eu acredito que o mapeamento seria o mais completo no momento que a comunidade vive (...) vejo

> o mapeamento com grande importância, porque seria ver como comunicamos com os públicos. Eu e a própria comunidade precisamos conhecer com quem a gente precisa dialogar e como manter esse diálogo" (Makota Cássia)

Por mais que já desconfiássemos da verve "relações públicas" de Cássia, a escolha por uma metodologia primordialmente da área nos surpreendeu, positivamente. Uma decisão a nosso ver acertada, sobretudo porque o mapeamento é um dos primeiros passos para se estruturar a comunicação de uma organização, ou no jargão, para o "gerenciamento estratégico de relações públicas" (KUNSCH, 1997, p. 120).

Para dar conta do processo de mapeamento, estabelecemos quatro eixos de ação no nosso plano de trabalho: apresentação da proposta, identificação e segmentação dos públicos, desenho do mapa e, por fim, a apresentação para a comunidade. O primeiro eixo consistiu em contextualizar as Relações Públicas e alguns de seus conceitos, além das técnicas envolvidas no mapeamento. Para tanto, pontuamos o papel das RP no cuidado das relações de caráter público das organizações com os diversos grupos com os quais estas interagem, visando ao fortalecimento da imagem e à contribuição para que os objetivos da instituição sejam alcançados. Conversamos ainda sobre como as Relações Públicas e a comunicação organizacional como um todo se desenvolveram na esfera empresarial, mas que isso não impede que o arcabouço construído por este campo do conhecimento seja utilizado em favor da comunicação desses grupos, ressaltando que esta é, inclusive, prática acionada por muitas comunidades e movimentos sociais.

Além disso, para aproximar conceitos como "públicos", "mapeamento", "vínculos" e o próprio "mapa", assim como as etapas de identificação, segmentação e classificação, trouxemos alguns exemplos de mapeamentos, alguns mais emblemáticos (como o de empresas, com seus públicos bem definidos de "colaboradores", "fornecedores", "concorrência" etc.) e outros de ONGs, associações comunitárias e escolas.

No segundo eixo, iniciamos de fato o mapeamento, começando pela listagem dos grupos de interesse e convivência de Manzo, para daí elaborar os "públicos". Discutimos como eles poderiam ser agrupados, definimos as nomenclaturas de cada segmento e construímos e revisamos

o "quadro de públicos", em que foram elencados 35 públicos. No quadro, registramos também as expectativas e os interesses de cada um sobre Manzo e da comunidade sobre eles, assim como os assuntos que o público domina e os atores, dentro de cada público, que Manzo julga mais estratégicos para se relacionar.

Para o desenho do mapa, terceiro eixo, houve a escolha pelo tipo de representação do momento atual ("mapa real") e dos critérios para classificação da relação com os públicos, bem como dos graus/níveis de cada variável e dos modos de representação gráfica de cada critério. Em seguida, qualificamos os públicos segundo cada variável e os distribuímos no mapa. Ele foi confeccionado em papel e no digital, para que pudesse tanto ser exposto no terreiro (espaço público da comunidade), quanto ser enviado digitalmente a amigos. Após o desenho, avaliamos a visão panorâmica que o mapa fornece, tecendo conclusões sobre os relacionamentos.

O último eixo, de apresentação do mapa para a comunidade, foi realizado em um encontro no terreiro de Manzo, reunindo cerca de 20 pessoas, entre moradores, filhos de santo e amigos. Makota Cássia conduziu a atividade, relatando o processo de construção do mapa e justificando o porquê das qualificações e posicionamentos de cada público.

Os presentes no encontro se admiraram com a complexa rede de relacionamentos de Manzo. Foto: Bruna Acácio

Todas as etapas do mapeamento foram desenvolvidas de modo conjunto entre pesquisadoras e Makota Cássia em dois meses de trabalho, totalizando 12 encontros.

Na próxima seção, analisamos como ao longo desse processo de trabalho pudemos entrever um estilo de criatividade estratégica encarnada no uso singular, contextualizado, da técnica de Relações Públicas. Enquanto as disciplinas acadêmicas lecionam uma forma profissional de trabalhar tais relações, encontramos em Manzo uma maneira afetiva, religiosa, feminina, doméstica, negra e quilombola de lidar com as relações públicas.

Axé de subversão: o sagrado, o afetivo e o feminino

As relações comunicativas estabelecidas e alimentadas em Manzo são de variadas ordens, perpassam e conectam mundos diferentes. A dinâmica da vida na comunidade tradicional de terreiro mobiliza uma cadência do existir que enreda os afazeres cosmológicos (festas e rituais do candomblé e da umbanda, atendimentos e trabalhos espirituais particulares realizados por Mametu Muiandé) ao cotidiano familiar (convivência entre parentes, encontros de família, cuidados com as crianças, os mais velhos e com a manutenção da vida no lar) e sócio-político (reuniões com instituições públicas, participação em eventos políticos e acadêmicos, estratégias de militância em movimentos sociais).

Na feitura do mapeamento de públicos, notamos a presença dessa forma comunicativa multidimensional, que abriu brechas e gerou apropriações que deslocaram os modos convencionais de uso da técnica. Ficou evidente que, como todo método – profissional, científico, religioso, artístico, etc. - que organiza a experiência e propõe formas de agir no mundo, o mapeamento não é neutro ou desligado de formas de vida, mas se vincula a um modo de conceber e se posicionar em relação à alteridade. Percebemos as limitações do método de mapeamento ao categorizar e hierarquizar relações através de parâmetros impessoais e desencantados, o que, no contexto de Manzo, entrou em choque com as relações ligadas ao sagrado, altamente afetivas e, ainda, marcadas pela perspectiva de uma liderança feminina.

Chaves cosmológicas foram acionadas na categorização e segmentação dos públicos quando, por exemplo, Makota Cássia e Mametu Muiandé discutiam a classificação de outras comunidades de Santo no mapa,

também pertencentes à tradição bantu mas ligadas a outra linha de descendência dentro da matriz. Cássia afirmava não ser necessário agrupá-las em um público específico, por não terem relações de parentesco de santo ativas dentro dos rituais de candomblé. Muiandé, que na maioria das vezes constrói argumentos ligados ao mundo do sagrado, dessa vez se posicionou numa perspectiva, digamos, mais afinada com a estratégia política dos coletivos de terreiro: afirmou ser necessária a aproximação com essas comunidades a título de conhecer as suas experiências no campo dos movimentos sociais; uma interessante inversão dos papéis típicos da mãe (sacerdotisa) e da filha (liderança política) dentro da comunidade.

Enquanto discutíamos a comunicação de Manzo com organizações não-governamentais, Cássia se referia aos grupos pelas figuras de seus articuladores ligados à família de Santo. Quanto mais próxima a relação de parentesco no candomblé com tais pessoas, mais intensa e viável a relação com as suas instituições. É o caso do pai-de-santo de Muiandé, Tatetu Arabomi, que lidera o Movimento Nacional Nação Bantu (Monabantu-MG), com quem Manzo tem uma interlocução mais próxima. Os laços de santo, nesses casos, viabilizam a comunicação estratégica, abrem caminho para a ação política institucionalizada.

Espíritos e nkisis são agentes fulcrais nas relações que Manzo estabelece com seus diferentes públicos. Pai Benedito, preto-velho de Mametu Muiandé, decide os aspectos norteadores da vida ritual e também política da comunidade em sua vertente de umbanda, enquanto Matamba, nkisi de cabeça da sacerdotisa, gerencia os assuntos ligados ao candomblé angola. Um episódio em que isso fica evidente diz respeito à produção da festa anual dos pretos-velhos, que acontece sob a supervisão de Pai Benedito. Neste ano de 2016, a entidade comunicou que desejava a presença de uma guarda de Massambique de São Benedito no seu estimado festejo. "Os congadeiros são o meu povo!". Cássia e seus ajudantes se desdobraram para fazer o contato e o convite ao grupo de congado, que se tornou, naquela circunstância, um público de Manzo devido às relações cosmológicas estabelecidas com a linha das almas, corrente de trabalho dos pretos-velhos, ligados ancestralmente à tradição congadeira que remonta os tempos de escravidão.

Além de mentores e administradores das relações públicas de Manzo no plano cosmológico, com incidência nos campos práticos da vida polí-

tica e cotidiana, os agentes não-humanos podem também ser encarados como públicos com os quais os membros do terreiro devem se relacionar na manutenção da vida religiosa que anima a comunidade. Cássia, em um dado momento, comentou sobre a possibilidade de produzir um mapeamento de públicos para melhor gerenciar a relação com as suas entidades espirituais e do candomblé. "Vou ver que estou em falta com o caboclo!", brincou. O modo de existência no Santo se produz justamente na constituição de relações de troca com o sagrado, sendo fundamental o gesto de cuidado, carinho e empenho nos rituais em que se oferece presentes – chamados de oferendas, obrigações – aos seres do "outro mundo". Ressaltamos que essa proposição de mapeamento, envolvendo os agentes não humanos, surgiu apenas como assunto em uma conversa informal, não tendo se concretizado em termos práticos. No mapa elaborado, esses seres não aparecem explicitamente.

Cássia nos presenteia com um uso criativo, insurgente e provocativo da técnica, que toca num dos principais centros de poder erigidos pelo Ocidente para dominar muitos povos e modos de vida diferentes: a ideia de que existe somente uma Verdade e uma Natureza, de que o mundo é único e cabe nas leis da Ciência (LATOUR, 2014; STENGERS, 2005). Essas conversas que tivemos com Cássia foram atravessadas pela presença de seu neto, Luan, pelo cheiro da janta que ela preparava, pelos latidos do cachorro e outros ruídos da vida doméstica, sempre na parte da noite, depois de uma longa jornada de trabalho.

Encontro na casa de Makota Cássia para decidir segmentação. Conversas na companhia de seu neto Luan, de 3 anos. Foto: Bruna Acácio

O tempo do mapeamento foi pontuado pelo tempo da vida doméstica e familiar, operação trabalhosa que Cássia já administra continuamente em sua própria vida de avó, mãe, Makota e face pública da comunidade, quem vai para audiências, atende jornalistas, participa de eventos políticos e acadêmicos. É impressionante a habilidade com que ela articula 1) o trabalho afetivo, de produção de pessoas e laços de parentesco (o que fica evidente em seu cuidado com o neto), e a manutenção do lar - funções convencionalmente destinada à mulher em nossa sociedade-, com 2) o trabalho religioso de produzir as festas e rituais do candomblé, bem como as outras atividades necessárias para se manter em dia as relações pessoais e do terreiro com o sagrado e 3) o trabalho político, discursivo e estratégico de luta por direitos da comunidade, mundo das relações públicas com instituições estatais, não-governamentais e de mercado.

O labor do mapeamento se imiscuiu à vida pessoal e íntima de Cássia, à sua agência feminina múltipla e repleta de afazeres. A técnica foi, assim, também submetida a profundas torções rítmicas, escapando do tempo produtivo das organizações – para os quais ela foi pensada em termos de rapidez atrelada à eficácia – e entrando no fluxo temporal da vida de uma mulher que ocupa diferentes lugares de ação no seio de sua comunidade de terreiro, núcleo familiar e na arena pública de relações institucionais.

"Aprende quem é de aprender": por Relações Públicas povoadas pelas diferenças

Manzo é uma comunidade com diferentes níveis de relação – são laços sanguíneos, sagrados, de tradição, políticos –, que se entrecruzam conformando uma família, um terreiro, um quilombo urbano e ainda um projeto cultural. Lidar com toda essa complexidade exige as habilidades de um diplomata (STENGERS, 2005). Potência que Manzo revelou ter em sua liderança política, Cássia. O desenvolvimento de um mapeamento, através do entendimento contextual da Makota e de sua experiência como gestora destas complexas interlocuções nos mostrou a importância de se alargar e incrementar as próprias técnicas de Relações Públicas, no sentido de elaborar formas potentes de lutas políticas junto às comunidades tradicionais.

Sabemos que as RP têm se aproximado dos movimentos sociais e proporcionado a suas causas instrumentos de ação política no mundo, intervenções estratégicas que fortalecem as lutas pelos direitos de grupos que passam por processos violentos de exclusão e aviltamento social. Contudo, pode ser rico ainda um outro gesto, mais predisposto ao diálogo com as especificidades de comunidades com características culturais, religiosas e filosóficas próprias, comunidades que historicamente – desde o momento inicial da colonização – são alvo de práticas sistematizadas de etnocídio e genocídio em nosso país.

Com isso, não queremos, evidentemente, a construção de um modelo metodológico estanque para todo o vastíssimo campo dessas comunidades – indígenas, quilombolas, ciganas, dentre outras, que são heterogêneas em si mesmas -, mas vislumbramos como uma investida promissora para o campo das Relações Públicas o encontro com esses coletivos, as pessoas, as narrativas e cosmologias que mobilizam.

Referências

CERTEAU, M. de. Artes de fazer: a invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, p. 41, 1994.

CARNEIRO DA CUNHA, M. Cultura com aspas e outros ensaios. In:Ensaios. Cosac Naify, 2009.

FOUCAULT, M. A ordem do discurso/tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

HENRIQUES, M. S. et. al. Comunicação e Estratégias de Mobilização Social. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

KUNSCH, M. M. K. (org.). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH. W. L. Resgate histórico das Relações Públicas comunitárias. IN: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Org.). Relações Públicas Comunitárias: A comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora. Summus Editorial, 2007.

LATOUR, B. (Entrevista). In:DIAS, Jamille Pinheiro; SZTUTMAN, Renato; MARRAS, Stelio. Múltiplos e animados modos de existência: entrevista com Bruno Latour. Revista de Antropologia, v. 57, n. 1, p. 499-519, 2014.

SAHLINS, M. O" pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um" objeto" em via de extinção (parte II).Mana, v. 3, n. 2, p. 103-150, 1997.

SGORLA, F.; PÉRSIGO, P. M.; FOSSÁ, M. I. T. A função política de Relações Públicas na legitimação organizacional. Cadernos de Comunicação, n. 14, 2011.p.1-15.

STENGERS, I. The cosmopolitical proposal. Making things public: Atmospheres of democracy, v. 994, p. 994, 2005.

STUZTMAN. R. Cosmopolíticas transversais: a proposta de Stengers e o mundo ameríndio. Palestra realizada no Museu Nacional do Rio de Janeiro, 2013.

— PARTE 6 —

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DISCURSIVAS

Modelo de interpretação de marca: apontamento teórico-metodológico com base na epistemologia qualitativa

Ronaldo Mendes Neves[1]
Teresa Ruão[2]

Introdução

Como ponto de partida, sublinhamos partilhar o entendimento dos especialistas segundo os quais a compreensão do processo de comunicação (BERLO, 1999) exige o recurso a métodos que permitam explorar a produção de um conhecimento subjetivo. Nesta direção, destacamos a Epistemologia Qualitativa (EQ) como uma proposta metodológica que permite analisar, qualitativamente, os aspectos subjetivos da Comunicação de Marca. E é nesse contexto que discutimos os princípios gerais que regem a EQ.

Como aplicação prática desta proposta metodológica, destacamos o Modelo de Interpretação de Marca (MIM) que foi desenvolvido no âmbito de uma investigação de Doutoramento em Ciências da Comunicação e utilizou a EQ com um dos fundamentos metodológicos da pesquisa. Assim, o Modelo de Interpretação de Marca (MIM) estrutura-se na consideração de três dimensões do fenômeno da Comunicação de

1. Doutor em Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

2. Doutora em Comunicação, Universidade do Minho (UMinho).

Marca: percepção (imagem), reconhecimento (notoriedade), adesão e experiência (opinião). Na verdade, estamos a tomar como certo o que a literatura da especialidade sugere sobre a temática, uma abordagem multidimensional. Enfim, salientamos que este modelo de interpretação pretende contribuir para o desenvolvimento das técnicas de pesquisa em Comunicação Estratégica e Organizacional.

O Processo de Comunicação

No campo teórico das Ciências da Comunicação, destacamos o processo de comunicação, um fenômeno que também pode ser encontrado no contexto das organizações, enquanto suporte do seu funcionamento e das suas operações estratégicas. David Berlo (1999) apresenta de modo particular os 'ingredientes' (Figura 1) clássicos deste processo, desencadeado pela emissão de um estímulo (mensagem verbal ou não-verbal), com intenção de influenciar um receptor ou grupo de receptores.

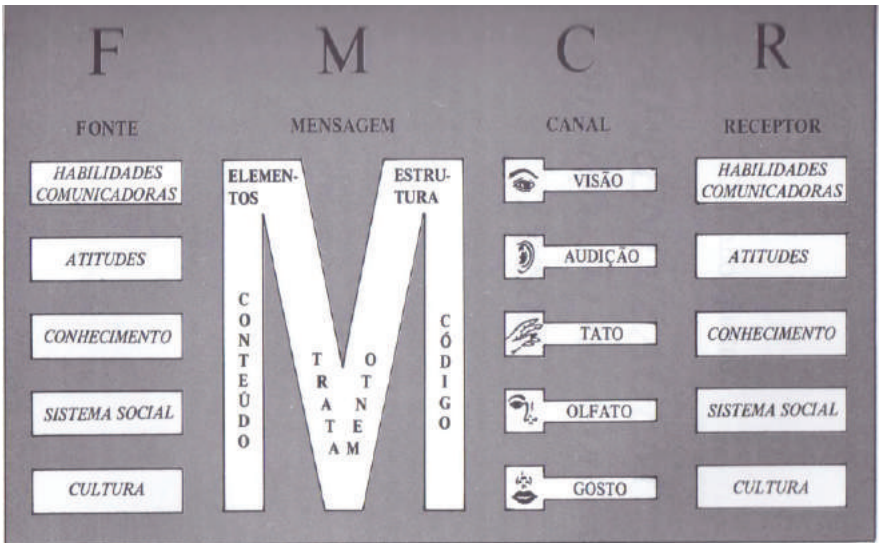


Figura 1: Modelo dos ingredientes da comunicação
Fonte: BERLO (1999, p. 75)

Neste modelo dos ingredientes, o autor destaca os principais componentes do processo de comunicação, equilibrando as posições do

emissor e do receptor, pois, como mencionamos, possuem características idênticas. Para que este processo se realize, o autor entende que, sempre haverá uma fonte emissora que transmite um estímulo (mensagem) para atingir uma fonte receptora por meio dos receptores sensoriais, isto é, visão, audição, tato, olfato e paladar. A mensagem é transmitida através de códigos que requerem uma estrutura, um conteúdo e um tratamento adequado para chegar aos canais receptores. É importante atentar para o fato de que, tanto a fonte emissora, como os receptores, precisa conhecer o conteúdo da mensagem, ter habilidades de comunicação e atitudes inseridas num mesmo contexto sociocultural para que a comunicação seja eficiente.

Desta maneira, fica explícito que o processo de comunicação envolve a partilha de estímulos de duas ou mais fontes, que possuem as mesmas condições intelectuais e sociais, com uma intensa participação do público receptor. No contexto da comunicação, é importante reconhecer que, a fonte emissora determina o estímulo, porém, é a fonte receptora que recebe tal estímulo e, com isso, os receptores entram num processo de aprendizagem. Berlo (1999) define aprendizagem como uma mudança na relação estável entre a) um estímulo que o organismo individual percebe e, b) a resposta que o organismo formula. Portanto, a existência do estímulo é a premissa básica para a aprendizagem e, obviamente, um estímulo deve ser apresentado para que o organismo possa perceber e, depois, gerar uma resposta. Assim, o autor define estímulo como qualquer evento que o indivíduo é capaz de perceber, de sentir, conforme explica:

> Estímulo é qualquer coisa que uma pessoa pode receber através de um dos sentidos, qualquer coisa que produz sensação no organismo humano. Se *x* existe, e se o organismo humano pode senti-lo (vê-lo, ouvi-lo, tocá-lo, etc.), então *x* é um estímulo. (BERLO, 1999, p. 80)

Em resumo, destacamos aqui o processo de comunicação. No contexto da investigação sobre a Comunicação de Marca, optar pela pesquisa qualitativa, torna-se um critério indispensável para tentar compreender os aspectos subjetivos de um determinado estímulo. Nesta direção, apresentamos uma alternativa metodológica que explora a subjetividade e, portanto, descrevemos a seguir, a Epistemologia Qualitativa.

Epistemologia Qualitativa

Conforme já evidenciamos, investigar um processo de Comunicação pressupõe a busca por um conhecimento subjetivo e, deste modo, exige novas alternativas de pesquisa que permitam uma análise multidimensional, e que seja capaz de explorar os aspectos abstratos deste processo.

Nesta matéria, embasamos na obra 'Pesquisa qualitativa e subjetividade' (GONZÁLES REY, 2012), e nos princípios gerais que regem esta proposta metodológica. O autor desenvolve uma reflexão em relação às exigências e às necessidades de produzir conhecimento de forma qualitativa e destaca os aspectos conceituais da subjetividade na pesquisa social. Estas reflexões dão origem a um debate acerca da relação entre o sentido subjetivo e as representações mentais dos indivíduos. Portanto, enfatizamos que a Epistemologia Qualitativa consiste na aceitação da subjetividade como componente inicial da pesquisa qualitativa, no sentido de produzir conhecimento. Para ilustrar, destacamos a seguir, a estrutura da Epistemologia Qualitativa:

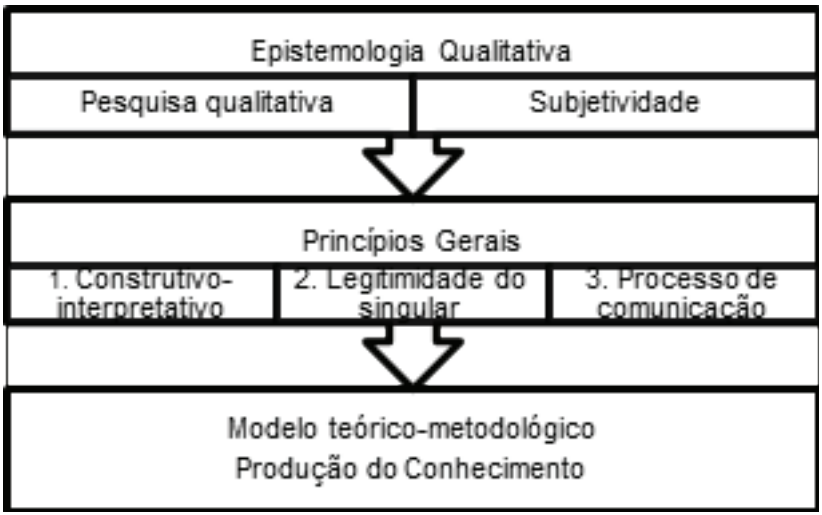


Tabela 2: Estrutura da Epistemologia Qualitativa

Princípios Gerais

A Epistemologia Qualitativa enfatiza três princípios que favorecem a produção do conhecimento e a criação de novos modelos interpretati-

vos no processo investigativo. A seguir, descrevemos os princípios gerais que se referem à produção do conhecimento no decorrer da pesquisa qualitativa.

1º Princípio: Caráter construtivo-interpretativo do conhecimento

Em primeiro lugar, a Epistemologia Qualitativa defende o caráter construtivo- interpretativo na produção do conhecimento. Neste ponto, concordamos que a produção do conhecimento se desenvolve na sua continuidade e na sua capacidade de gerar novas 'áreas de inteligibilidade' em torno do objeto de estudo e, assim, produzir o conhecimento. Este argumento defende o conhecimento como um processo em desenvolvimento, conforme podemos constatar na seguinte afirmação:

> Quando afirmamos o caráter construtivo interpretativo do conhecimento, desejamos enfatizar que o conhecimento é uma construção, uma produção humana, e não algo que está pronto para conhecer uma realidade ordenada de acordo com as categorias universais do conhecimento (GONZÁLES REY, 2012, p. 6).

Portanto, afirmar o caráter construtivo-interpretativo da pesquisa é reconhecer que o conhecimento é uma produção humana permanente. Para Gonzáles Rey, toda interpretação é realmente uma construção e, desta forma, ele defende a especulação, justificando que a liberdade de pensamento dos pesquisadores é que caracteriza a construção como um processo eminentemente teórico. Vejamos o que pensa este pesquisador:

> Penso que a construção nos permite superar um dos maiores fantasmas da pesquisa tradicional que ameaça constantemente os pesquisadores: a especulação. Onde há pensamento devem existir especulação, fantasia, desejo e todos os processos subjetivos envolvidos na criatividade do pesquisador como sujeito (GONZÁLES REY, 2012, p. 8).

Desta forma, o autor declara que dar ênfase ao caráter construtivo-interpretativo significa que uma característica essencial desta metodologia é sua natureza teórica. Daí surgiu o conceito de 'zona de sentido',

definido pelo autor como sendo: aqueles espaços de inteligibilidade que se produzem na pesquisa científica e não esgotam a questão que significam, pelo contrário, abrem novas possibilidades de seguir aprofundando um campo de construção teórica (GONZÁLES REY, 2012). Por isso, acrescentamos que esta metodologia é orientada para a construção de modelos compreensivos sobre um determinado objeto de estudo.

Enfim, este primeiro princípio geral da Epistemologia Qualitativa enfatiza o caráter construtivo-interpretativo e sustenta que o conhecimento é um processo de construção que encontra sua legitimidade na capacidade de produzir, permanentemente, novas construções, novas 'zonas de inteligibilidade', no confronto da liberdade de pensamento dos pesquisadores com a variedade de ocorrências empíricas que surgem no decorrer da investigação.

2º Princípio: Legitimação do singular

Este princípio refere-se à legitimação do singular como instância de produção de conhecimento científico. Este é um argumento relevante, pois permite compreender o valor do indivíduo na pesquisa qualitativa. Conforme explica o autor, o valor do singular está estreitamente relacionado a uma nova compreensão acerca da produção teórica, no sentido de reconhecer que a legitimação da informação proveniente do caso singular ocorre através do modelo em construção, que o pesquisador desenvolve no percurso investigativo. E, portanto, na pesquisa qualitativa, a legitimidade do indivíduo está na capacidade de ampliação do modelo em construção, tanto nas alternativas de compreensão do objeto de estudo, como no seu permanente desenvolvimento científico.

> A legitimação do singular como fonte do conhecimento implica considerar a pesquisa como produção teórica, entendendo por teórico a construção permanente de modelos de inteligibilidade que deem consistência a um campo ou um problema na construção do conhecimento. (GONZÁLES REY, 2012, p. 11)

Neste sentido, constatamos que, como fonte do conhecimento, as informações e/ou as ideias que aparecem por meio do singular ou de um grupo de indivíduos, adquirem legitimidade pelo que representam para

o desenvolvimento do modelo que, em síntese, é o objetivo principal desta investigação.

Conforme já frisamos, o número de indivíduos a ser estudado e a validade do conhecimento são preocupações constantes para legitimar as pesquisas em Ciências Sociais. Assim, Gonzáles Rey (2012) admite que, se o critério de legitimidade for estatístico ou acumulativo, o caso singular não terá legitimidade como fonte de informação. Para ele, é impossível compreender os conteúdos simbólicos e emocionais produzidos no processo de subjetivação da experiência humana por meio de padronizações quantitativas, sem levar em consideração o sentido subjetivo que é produzido na pesquisa qualitativa.

Este princípio estabelece uma relação direta com o caráter construtivo-interpretativo na produção do conhecimento e, justamente por esta articulação entre os princípios, é que nos é permitido fundamentar nossas propostas investigativas para o desenvolvimento de um modelo particular. Enfim, a legitimidade do singular tem em sua base a informação única e adquire uma dimensão qualitativa não vista em nenhum outro método.

3º Princípio: A pesquisa como um processo de comunicação

O terceiro princípio estabelece a compreensão da pesquisa qualitativa nas Ciências Sociais como um processo de comunicação, pois, de acordo com o autor, a maioria dos problemas sociais se expressa através da comunicação humana. Desta maneira, estamos a evidenciar a importância do processo de comunicação na produção do conhecimento, baseado na Epistemologia Qualitativa, pois observamos que a Comunicação de Marca apresenta as referidas 'zonas de sentido', pertinentes para desenvolver um novo modelo de interpretação, no qual o indivíduo ou grupo de indivíduos possa expressar suas percepções de diferentes formas, conforme explica o autor:

> A comunicação é o espaço privilegiado em que o sujeito se inspira em suas diferentes formas de expressão simbólica, todas as quais serão vias para estudar sua subjetividade e a forma como o universo de suas condições sociais objetivas aparece constituído nesse nível. (GONZÁLES REY, 2012, p. 14)

E tudo isto pode ser também eficaz, no sentido de obter informações de qualidade, reafirmando assim o papel preponderante do processo de comunicação na pesquisa qualitativa. Portanto, entendemos a pesquisa qualitativa como um processo de comunicação, que ocorre num ambiente construtivo-interpretativo, admite o valor do singular como legítimo e resulta na produção de um conhecimento subjetivo permanente.

Modelo de Interpretação de Marca (MIM)

O modelo apresentado a seguir, corresponde a uma técnica de investigação, idealizada para aplicar na análise subjetiva da comunicação de marca. Arranca do levantamento do conjunto de representações mentais e, permite classificar as percepções de um determinado público, num dado contexto, em indicadores racionais, emocionais, simbólicos e de lembrança. Possibilita também, aferir o nível de notoriedade, assim como avaliar o índice de adesão aos elementos de marca e a experiência do público com a marca.

Neste enfoque, determinamos como componentes mentais, a visão e a memória, de modo a delimitar a interpretação dos receptores sensoriais (BATEY, 2010). Neste modelo, acrescentamos também, a opinião pessoal que, indica a aprovação do público em relação a cada elemento de marca. Desta forma, a partir de um estímulo visual e, dentro de um determinado contexto a ser investigado, o modelo sugere três procedimentos de pesquisa a serem adotados: 1º) levantamento das representações mentais do público e sua classificação em indicadores de percepção; 2º) indicação do reconhecimento, que revela o nível e a orientação da notoriedade; e 3º) aferição do índice de adesão aos elementos de marca e da experiência do público.

Como instrumento utilizado para recolher os dados, escolhemos o inquérito estruturado por escrito que pode ser aplicado através da internet ou de forma presencial. Neste ponto, Gonzáles Rey (2012, p. 42), define o instrumento da pesquisa como: "toda situação ou recurso que permite ao outro expressar-se no contexto de relação que caracteriza a pesquisa." Desta forma, o inquérito sugerido para ser usado neste modelo, consta de questões que provocam o respondente a descrever as representações mentais sobre um determinado estímulo, de maneira livre e espontânea, de acordo com suas sensações, crenças e experiências.

Para realizar o levantamento das representações mentais, propomos o uso do método da livre associação de ideias (AAKER, 1998), onde as representações mentais são descritas de forma espontânea pelo público pesquisado. É uma técnica que, consideramos adequada para utilizar neste modelo, pois é solicitado ao respondente que enuncie o primeiro conjunto de palavras que lhe vem à mente, após ver o estímulo. Desta maneira, as associações mentais definem a forma como o público percebe os atributos da marca e os guarda em memória. E, assim, conseguimos explorar e analisar a formação das imagens de marca.

Em seguida, o registro do reconhecimento, que é ativado através do componente mental de memorização, permite-nos aferir também o nível e a orientação da notoriedade de marca. Para determinar o nível de notoriedade atingida por uma marca, leva-se em conta o fenômeno do reconhecimento, que determina a capacidade da mesma ser memorizada (e, em alguns casos, evocada) pelo público, e a orientação desse reconhecimento, positiva ou negativa (NEVES & RUÃO, 2014).

E, por último, promove-se a avaliação sobre cada elemento do estímulo que, tem a intenção de verificar a aprovação do público, por meio da opinião pessoal, revelando assim, o índice de adesão. Para isso, utilizamos uma escala verbal simples de cinco pontos que, varia de 1 - *Não aprovo* - a 5 - *Aprovo totalmente*.

Assim, podemos dizer que o Modelo de Interpretação de Marca (MIM), não apenas abrange os indicadores de percepção de marca, mas também, as opiniões pessoais sobre cala elemento de um determinado estímulo. Ademais, procuramos explorar, também, a experiência do público com a marca durante o evento. Este avanço serve para destacar a expansão dos múltiplos pontos de contato de um indivíduo com uma marca que, vão além das divulgações midiáticas e das novas tecnológicas de comunicação. Conforme enaltece BATEY (2010, p. 358-359), "Toda ocasião em que uma pessoa entra em contato com ela – e tudo que está associado a ela – é um ponto de contato [...] além disso, cada ponto de contato influenciará níveis diferentes de percepção e emoção e, provocará reações diferentes, positivas e negativas." Tudo isso, nos leva a raciocinar que, através da experiência, o público entra num processo de engajamento com a marca. Neste sentido, o engajamento causa impacto

no envolvimento com a comunicação, na evocação e na credibilidade da marca (AAKER, 1998; KELLER, 2006; BATEY, 2010).

Em resumo, o Modelo de Interpretação de Marca, procura analisar as seguintes dimensões da comunicação de marca:

i. **dimensão de percepção** – o modelo procura levantar o conjunto de imagens das marcas por meio do estudo de indicadores de percepção associados às mesmas, a partir do receptor sensorial da visão; consta do levantamento dos atributos do estímulo e, permite classificar as representações mentais em indicadores de percepção racionais, emocionais, simbólicos;

ii. **dimensão de reconhecimento** – o modelo procura aferir o reconhecimento do estímulo, através do componente mental de memorização; permite classificar em indicador de lembrança, assim como, possibilita a verificação do nível e da orientação da notoriedade de marca;

iii. **dimensão de adesão** – o modelo procura aferir o grau de adesão aos elementos de marca que constituem o estímulo, através do componente mental opinião pessoal do público (experiências); permite avaliar a aprovação do público na análise de cada elemento de marca, assim como, a experiência do público com a marca.

Portanto, no sentido de esclarecer o ambiente teórico e metodológico da proposta, ilustramos a seguir o Modelo de Interpretação de Marca:

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores
Comunicação de Marca	**Percepção**: • Levantamento • Classificação	Receptor Sensorial (Visão)	• Racionais • Emocionais • Simbólicos
Notoriedade de Marca	**Reconhecimento** • Aferição	Memória (Representações Mentais)	• Lembrança • Nível de Notoriedade (Alto/Baixo) • Orientação (Positiva/ Negativa)
Elementos de Marca	**Adesão** • Aferição	Opinião Pessoal	• Índice de adesão (Aprovação/ Rejeição) • Experiência (Positiva/ Negativa)

Tabela 3: Modelo de Interpretação de Marca (MIM)

Enfim, o Modelo de Interpretação de Marca, é uma proposta interpretativa que, a partir de um estímulo visual e, através da análise subjetiva dos indicadores de percepção, identifica as representações mentais de marca, avalia o nível e a orientação da notoriedade, assim como afere o índice de adesão aos elementos de marca e a experiência do público com a marca.

Considerações finais

Baseado nos estudos da Epistemologia Qualitativa, temos vindo a desenvolver um modelo de interpretação no sentido de enriquecer as técnicas de configuração de imagem e de análise da notoriedade. Trata-se de uma proposta inovadora quanto aos procedimentos metodológicos já conhecidos para elaboração e para a tomada de decisão sobre a composição final da marca.

Apesar de intangíveis, as marcas transmitem significados e sensações que se convertem em imagens mentais, cujo papel é de enorme relevância na tomada de decisões dos públicos-alvo. Mas, embora sejam construções invisíveis, estas imagens podem ser conhecidas e analisadas, através da sua categorização em níveis de percepção, que correspondem à nossa interpretação da realidade. E esse conhecimento parece ser estratégico para os profissionais de comunicação e da gestão de marcas.

Portanto, este estudo propiciou o desenvolvimento de um novo modelo multidimensional que pode ser utilizado para o levantamento e a classificação das representações mentais de um determinado público, sendo também indicado para a tomada de decisões sobre os elementos que devem compor uma marca. Esta argumentação vai de encontro à nossa proposta metodológica, pois conforme relatamos, para compreender a formação de imagens na mente do público, foi preciso considerar os aspectos subjetivos da Comunicação de Marca.

Referências

AAKER, David. Brand Equity: gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. SP: Negócio Ed. 1998.

BATEY, Mark. O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. RJ: business, 2010.

BERLO, David K. O Processo da Comunicação: introdução à teoria e prática. SP: Martins Fontes, 1999.

GONZÁLES REY, Fernando. Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. SP: Cengage learning, 2012.

KELLER, K. L. & Machado, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NEVES, Ronaldo Mendes; COSTA, José Zilmar. Marca de cidade sede transmite boa imagem? Actas do 8º congresso da SOPCOM Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, outubro, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2013.

NEVES, Ronaldo Mendes; RUÃO, Teresa; COSTA, José Zilmar. Notoriedade da marca da cidadesede no evento internacional, um estudo exploratório de configuração da imagem. Actas do 2º congresso mundial de comunicação iberoamericano (confibercom), abril, Universidade do Minho, Braga, 2014.

NEVES, Ronaldo Mendes. O Evento Levou... Comunicação de Marca de uma cidade-sede. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Universidade do Minho, Braga, 2015.

RUÃO, Teresa. Marcas e identidades: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais. Porto: Campo das Letras, 2006.

Comunicação organizacional cidadã: o papel social da assessoria de comunicação em movimentos sociais e comunidades

Ismar Capistrano Costa Filho[1]

Introdução

Relacionar cidadania comunicativa e assessoria de comunicação é o objetivo deste artigo. Para isso, realizo uma revisão bibliográfica que inicialmente define a comunicação organizacional e suas áreas profissionais. Em seguida, a atuação da assessoria em organizações não-governamentais é localizada para conceituar os movimentos sociais e sua comunicação, seja alternativa, popular ou comunitária. Por fim, articulo o direito à comunicação à assessoria de comunicação a fim de compreender como se configura uma comunicação organizacional cidadã.

Há, neste artigo, dois eixos conceituais. O primeiro é formado por reflexões a respeito da comunicação organizacional que possuem como principais referências Jorge Duarte (2011), Elisa Kopplin e Luiz Ferraretto (2001) e o Manual de Assessoria de Comunicação da Federação Nacional dos Jornalistas (2011) que nos trazem os aspectos técnicos e instrumentais da área. Este eixo é também desenvolvido a partir das con-

1. Doutor em Comunicação Social pela UFMG e professor do Departamento de Comunicação da UFC.

tribuições de Margarida Kunsch (2006) e Elisabeth Gonçalvez e Gino Giacommi (2014) que propõem uma abordagem humanizada para área aproximando-se assim da cidadania comunicativa. Esta é a temática tratada no segundo eixo que passa pelas reflexões sobre os movimentos sociais através de Glória Gonh (2010), Jhon Downing (2001) e Manoel Castells (2013), de comunicação popular de Cicília Peruzzo (1998), de comunicação comunitária de Raquel Paiva (2007) e de cidadania comunicativa de Wottrich (2013), Monje (2006) e Cristina Matta (2006).

A gestão participativa é um dos maiores desafios da comunicação popular e comunitária e a humanização, uma das principais demandas da comunicação organizacional. Ambos esses desafios convergem para a construção de cidadania.

Atuação da comunicação organizacional: a assessoria de comunicação

A assessoria de comunicação envolve os esforços para definição e execução da política de comunicação de uma organização, isto é, os conceitos, que norteam as decisões, e as ações da área. Trata-se, por isso, de uma atividade multi e interdisciplinar que busca integrar, de forma otimizada e sinergética, relações públicas, publicidade, design, audiovisual e jornalismo. Através de planejamento, planos, checks lists, produção e circulação de conteúdos e relacionamentos com os públicos, a atividade da assessoria, que compreende o campo da comunicação organizacional, se realiza.

As relações públicas compreendem "(...) um esforço deliberativo, planificado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente" (PERUZZO, 1986, p. 33 apud KOPPLIN; FERRARETTO, 2001). Através da RP é possível estabelecer as ações de relacionamento com os públicos internos, externos e mistos , a partir do uso de meios de comunicação específicos e até da tomada de decisões administrativas que facilitem o diálogo. Já a Publicidade e Propaganda é responsável pelo relacionamento específico com o público consumidor, através de campanhas que possibilitem consolidar os conceitos, os valores e os diferenciais de uma

organização, podendo, para isso, utilizar o ficcional não-enganoso criando desejos, sonhos, expectativas e imaginários sobre marca, produtos e serviços anunciados.

A atuação jornalítica na comunicação organizacional busca tornar público as informações de relevância social das organizações (DUARTE, 2011). Por meio do envio frequente de notícias para os meios massivos, a assessoria de imprensa visa a mídia espontânea, o serviço público e o reconhecimento do assessorado como referência e fonte na área da atuação (FENAJ, 2011). É uma atividade baseada principalmente na transparência, confiança e credibilidade das informações fornecidas que servem ainda para atualizar constantemente os meios de comunicação próprios das organizações, como sites, mídias sociais, impressos, entre outros (KOPPLIN, 2001). A produção de audiovisual, de meios digitais e de comunicação visual se torna imprescindível para os relacionamentos com os públicos neste ambiente de inevitável midiatização , convergência e revolução das fontes . Através de produções sonoras, notícias, fotos, memes, banners e vídeos, que circulam em múltiplos espaços, principalmente pela Internet, as organizações partilham seus sentidos não só sobre sua atuação, mas sobre a própria realidade social.

Estas ações relacionadas ou isoladas compõe o campo da comunicação organizacional, definida por Elisabeth Gonçalvez e Giacomini Filho (2014), como todas as formas e modalidades utilizadas por uma organização para relacionar-se com seus públicos. Possui três dimensões principais: a comunicação institucional, que busca consolidar a imagem pública da organização; a mercadológica, responsável pela promoção do consumo de produtos e serviços e a interna, que trata da comunicação entre os diferentes públicos que compõem os quadros da organização. Neste sentido, Baldissera (2008) entende este campo profissional como pessoas em relação, trabalhando por objetivos claros e específicos para o desenvolvimento de uma organização. Desta maneira, a postura dialógica é fundamental para gestar os inevitáveis conflitos, compreendendo que a comunicação não é um processo somente de produção e transmissão de mensagens, através de meios, mas de circulação, pois os públicos são atores ativos e não depósitos passivos de informação.

Segundo Margarida Kunsch (2006), a comunicação organizacional possui três dimensões: a instrumental que envolve o desenvolvimento

das ações de produção de eventos e mensagens para os meios de comunicação; a estratégica, que concebe as ações e planos para adequar a organização aos públicos e a humana, que promove as relações da organização como espaço de construção de significados e partilha de sentidos sobre a realidade social. Assim enquanto a dimensão instrumental produz o que Baldissera (2008) denomina de organização comunicada (fala oficial da organização), a estratégica realiza a comunicação comunicante (reação da organização aos discursos sociais) e a humana volta-se para a organização falada (os sentidos apropriados pelos públicos da organização). Neste processo relacional da dimensão humana, Vânia Cury (2013), chama a atenção para a necessidade de transparência e coerência entre as ações e falas da organização, pois os públicos, cada vez mais, exigem, num ambiente de avalanche informacional, uma comunicação qualificada de mão dupla.

A comunicação organizacional pode ser realizada por profissionais com ou sem vínculos empregatício ou por tercerizados. No último caso, é prestada por agências de comunicação, possuindo estrutura e quadro profissional próprio que se mobilizam para atender, produzir e circular a comunicação dos assessorados que podem ser personagens públicos ou organizações governamentais, empresariais ou não governamentais. As últimas são caracterizadas por compor o conceito ampliado de terceiro setor ou movimento social, que se diferencia do estatal e do mercadológico, pois não possui finalidade econômica nem poder público, mas partilha com o governo e com os setores de responsabilidade social das empresas a atuação pelo interesse social, isto é, pela promoção de condições sociais inclusivas e dignas.

Comunicação nos movimentos sociais

Os movimentos sociais que são, segundo Glória Gonh (2010, p. 3), "ações coletivas de caráter sócio-político e cultural que viabilizam formas distintas de a população se organizar e expressar suas demandas", atuam através de pressão direta, como protestos, bloqueios e paralisações, e indireta, tipo denúncias, reivindições e críticas nos meios de comunicação. Podem organizar-se de maneira não estruturada e estruturada. A primeira forma, para Downing (2001), caracteriza o modelo antigo de

movimentos sociais, configurado em rebeliões das massas e manifestações de multidões. Já a estruturada está baseada no modelo racional, que age por meio de recursos alternativos como greves, ocupações, passeatas, bloqueios e operações tartarugas, através principalmente de associações, sindicatos e partidos políticos, e nos Novos Movimentos Sociais, que atuam na construção de laços identitários por meio de causas como ecológicas, feministas e pacifistas, organizados por Ongs, associações, institutos e fundações. Castells (2013) identifica outro modelo, os Movimentos Sociais em Rede que se organizam de forma não institucionalizadam, através de conexções abertas com os membros, os territórios e os espaços digitais. São simultaneamente locais e globais, pois se originam em contextos específicos, mas interagem com experiências de outros lugares e tempos, surgindo do poder das imagens que circulam nos meios de comunicação e das centelhas de indignação contra as injustiças. Estes movimentos possibilitam, na organização e convivência coletiva, a passagem da indiginação à esperança.

Em comum os movimentos sociais possuem a necessidade de visibilidade pública para participar das decisões políticas e conquistar o reconhecimento social, necessários para a transformação da realidade reivindicada, dado à centralidade que os meios de comunicação possuem na vida social. Além da busca de espaço nos meios massivos, criam seus próprios meios, denominados por Juan Somavía (apud MARQUES DE MELO, 2008) de comunicação alternativa, não somente por utilizar meios diferentes dos massivos tradicionais (rádio e Tv comerciais, portais na Internet e jornais e revistas), mas também pela política editorial e pelos conteúdos que se diferenciam dos predominantes do mercado.

Para Peruzzo (1998), a comunicação dos movimentos social está no campo do popular, conceito difuso, ambíguo e amplo, mas rico, pois é onde convergem diversas ideias sobre o povo, podendo significar desde a conquista de audiência pelos meios massivos, através de elementos das tradições culturais e da inventidade do cotidiano, até a emancipação, por meio de conteúdos de conscientização e mobilização para a libertação dos oprimidos e explorados. Também compreende as produções feitas pelo e com o povo em processos, seja nos processos de participação em mensagens, produção, planejamento e gestão, seja na inventividade do

cotidiano, na subservção ou na reprodução do massivo. A comunicação popular pode ser produzida de forma individual ou comunitária.

Esta última se caracteriza, segundo Raquel Paiva (2007), como força contra-hegemônica, estrutura para multiplas vozes; possibilidade de interferência no sistema produtivo pelo trabalho remunerado ou voluntario; estrutura que aproxima (e muitas vezes confunde) consumidores e produtores das mensagens; espaço para a educação não formal, para novas pesquisas tecnológicas e novas reflexões sobre a comunicação que rompam com a verticalidade dos meios massivos. As comunidades, para Recuero (2005), são grupos que partilham sentimentos de pertencimento, possuem um projeto em comum, tem um caráter corporativo (autodefesa), realizam encontros frequentes e possuem formas próprias de comunicação. De acordo com Peruzzo (1998), as dificuldades técnicas e de sustentabilidade, a cultura da acomodação e a atuação de liderenças autoritárias são os principais desafios da comunicação comunitária.

Os meios alternativos e comunitários são expressão da luta pelo direito à comunicação. Uma história que remonta, conforme Rodrigues (2010), à liberdade da palavra e dos debates dentro e fora do parlamento na Declaração de Direito na Inglaterra em 1689, à liberdade de imprensa, prevista na Declaração de Direitos dos Estados Unidos de 1776 e à liberdade de comunicação de pensamentos e opiniões da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, fruto da Revolução Francesa em 1789. No entanto, é durante a Segunda Grande Guerra Mundial, que surgem reflexões mais aprofundadas desta temática. O jornalista da France Press, Paul Louis Bret, defente, em 1946, o direito social à informação que se opõe a censura e à interferência na produção de conteúdos jornalístico para preservar a pluralidade de versões e apuração dos fatos. Na Declaração Universal dos Direitos Humanos, o direito à comunicação ganha definição no artigo 19: "Procurar, receber e transmitir, sem interferências, por quaisquer meios e independentes de fronteira", alargada com o Pacto de San José da Costa Rica, em 1969, que veda a censura prévia, prevê a liberdade de expressão escrita, impressa e artística e recomenda o acesso público à radiodifusão. O direito à comunicação abrange assim as políticas que possibilitem a democratização do acesso, da distribuição e da participação nos meios para a promoção da liberdade de expressão, do direito social à informação, da educação, da diversidade cultural e do exercício da cidadania.

Compreendida, segundo Wottrich (2013), como um status legal (conjunto de deveres), moral (conjunto de responsabilidades públicas) e identidade (inclusão social), a cidadania se realiza inevitavelmente, no contexto midiatizado, pelo direito civil da liberdade de expressão, direito político da participação no debate público dos meios, pelo direito social de inclusão através da visibilidade, pelo direito à educação no acesso ao conhecimento partilhado pelas mídias e pelo direito cultural dos diversos modos de vida serem representados socialmente. A consciência então do direito da comunicação compreende a cidadania comunicativa, isto é, o reconhecimento que o indivíduo adquire de sua capacidade de ser sujeito de direito e de demanda no terreno da comunicação pública e do exercício desse direito. "Quando se assume a cidadania comunicativa quando se reconhece que o direito a comunicar não pertence (somente) ao meio massivo de comunicação, mas a todos os sujeitos sociais", se exerce a cidadania comunicativa "(...) frente uma apropriação/expropriação desse direito por parte do meio – ou outro poder, como o Estado – se demanda ou se protesta frente a ele" (Monje et al, 2009, p. 196-197).

De acordo com Wottrich (2013), há três dimensões desta cidadania. A formal abrange o conjunto de direitos consagrados legalmente, a reconhecida, a identificação social do direito social à comunicação e a exercida, a vivência prática. Assim fazer comunicação alternativa, comunitária e popular é uma forma não só de exercer, mas de reconhecer, refletir e reivindicar sobre o direito à comunicação como imprescidível para a inclusão e justiça social. Torna-se assim, conforme Marttelard (apud WOTTRICH, 2013, p. 11), uma arena de lutas, "em um cenário de concentração é necessário a criação de um marco regulatório que garanta a democratização do acesso e da produção da comunicação, tornando condição básica para os direitos políticos".

Segundo Cristina Mata (2006, p. 13, tradução minha), a cidadania comunicativa constitui-se no "(...) reconhecimento da capacidade de ser sujeito de direito e demanda no terreno da comunicação pública e o exercício desse direito". Forma-se assim por uma série de direitos, como liberdade de expressão, direito social à informação, direito de resposta e transparência governamental, invocando "valores de oportunidades, qualidade de vida, solidariedade e não discriminação" (Hopenhayn, 2005

apud MATA, 2006, p. 13, tradução minha). Reflete um processo de lutas específicas e de práticas concretas no campo da comunicação. A cidadania comunicativa exige ainda a qualificação dos sujeitos para a produção e gestão comunicativa, possibilitando para os sujeitos a representação de si próprio, de suas ideias e opiniões nos espaços públicos. Configura-se, desta maneira, como uma série de competências e habilidades que ocorrem "quando o sujeito atua nos meios de comunicação, produz e se apropria das técnicas e dos conteúdos" (ALMEIDA; GUINDANI, MORIGI, 2010, p. 5).

Considerações finais

A necessidade de capacitação para o exercício da cidadania comunicativa demanda conhecimentos de comunicação organizacional, principalmente, quando exercidas em movimentos sociais, entidades do terceiro setor e comunidades. Possibilita assim estes atores partilhar sentidos na realidade social na perspectiva interpretativa, como define Margarida Kunsch (2006). Desta maneira, a participação de profissionais da comunicação (jornalista, relações públicas, publicitários, produtores de audiovisual e meios digitais...) possibilita um intercâmbio horizontal entre a apropriação inventiva dos meios pelos cidadãos e a formação técnica. O que pode aprimorar ambos os processos, especializando a comunicação popular e democratizando os meios massivos. Por isso, a assessoria de comunicação deve possuir um lastro de atuação mais amplo do que simplesmente o atendimento empresarial e governamental e se tornar também numa agência de cidadania comunicativa.

Este deslocamento corrabora para uma dimensão mais humana e participativa da comunicação organizacional. Nos movimentos sociais e comunidades, a assessoria de comunicação não pode atuar de maneira vertical, a partir da "autoridade" técnica. A atuação deve voltar-se para o intercâmbio com a inventividade e expressividade populares, tecidas pela apropriação cotidiana e quase sempre precária dos meios de comunicação que, muito mais do que projetos de comunicação são espaços de sociabilidade e de mudança social.

Referências

ALMEIDA, Cristovão D.; GUINDANI, Joel F.; MORIGI, Valdir J. A prática de cidadania comunicativa na experiência de rádio comunitária. Rio de Janeiro, Compós, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CURY, Vânia. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional Estratégica. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CASTELLS, Manuel. Redes de indignação e esperança. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

DOWNING, John D. H. Mídia Radical – Rebeldia nas Comunicações e Movimentos Sociais. São Paulo, Senac, 2002.

DUARTE, Jorge. (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2011.

FENAJ. Manual de Assessoria de Imprensa. Fenaj: São Paulo, 2007.GONH, Maria Glória. Movimentos sociais na contemporaneidade. Caxambu: Anped, 2010.

GONÇALVES, Elisabeth; GIACOMI FILHO, Gino. Comunicação Organizacional: externa, responsável, multidisciplinar. São Caetano do Sul: USCS, 2014.

GONH, Maria. Os movimentos sociais na contemporaneidade. Caxambú: Anped, 2010.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. Assessoria de imprensa: teoria e prática. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

MARQUES DE MELO, José. MacBride, a Nomic e a participação latino-americana na concepção das teses sobre a democratização da comunicação In: Revista Logos, número 28. São Paulo: USP, 2008.

MATA, María Cristina. Comunicación y ciudadania. Problemas teórico-políticos de su articulación. In: Revista Fronteiras – estudos midiáticos n. VIII (1). São Leopoldo. Unisinos, 2006.

MONJE et al. Ciudadania Comunicativa: aproximaciones conceptuales y aportes metodológicos. In: PADILLA FERNANDEZ, A. ; MALDONADO, E. (Orgs). Metodologias Transformadoras: tejiendo la red em comunicación, educación, ciudadania y integración em America Latina. Caracas, Fondo Editorial CEPAP: UNESR, 2009.

PAIVA, Raquel. O retorno da comunidade: o novo caminho do social. Rio de Janeiro: Ed. Mauad X, 2007.

PERUZZO, Cícilia. Comunicação nos movimentos populares. Petrópolis: Vozes, 1998. KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. Anàlisi - Quaderns de Comunicació I Cultu¬ra, v. 34, p. 125-136, 2006.

RECUERO, Raquel. Comunidades virtuais em redes sociais na Internet: uma proposta de estudo. Porto Alegre: LIMC-UFRGS, 2005.

RODRIGUES, Diogo Moyses. O direito humano à comunicação: igualdade e espaço público mediado por tecnologias. São Paulo: USP, 2010. (Dissertação de mestrado)

WOTTRICH, Laura. Cidadania comunicativa: Apontamentos escassos de um campo de batalhas. Vitória: Congresso Mídia Cidadã, 2013. (Artigo científico).

Vozes das marcas x marcas das vozes: uma proposta de investigação metodológica de *branding* na comunicação organizacional

Marcelo Marques Araújo[1]

Linhas introdutórias

Pensar em marcas, especialmente em quais as melhores estratégias para comunicar marcas e obter resultados expressivos, é um grande desafio neste mercado acirrado que mobiliza profissionais da comunicação organizacional mundo afora. Proponho aqui uma discussão sobre *branding* e relevância de marca a partir da construção discursiva que faz emergir os sentidos os quais respondem aos desejos dos sujeitos interpelados pelos discursos das marcas. O objeto principal de análise ancora-se no *brand (ed) content*, conforme ZOZZOLI (2010) "br*anded content* ou conteúdo de marca, *brand content* ou produção de conteúdo (s) pela(s) marca(s) e o *advertainment* (combinação de publicidade e entretenimento)", situam-se neste artigo num quadro de construção de reportagem com re-

1. Professor do Curso de Comunicação Social – habilitação em Jornalismo, da Universidade Federal de Uberlândia. Professor e Orientador no Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação (FACED/UFU). Pesquisador na área de comunicação empresarial, *branding* nas organizações, comunicação especializada e marketing. Lidera o grupo de pesquisa *Branding* e Discurso nas Organizações. E-mail: marcelo.araujo@ufu.br

ferência a marca. O *brand content*[2], termo que será usado de agora em diante neste artigo, refere-se a conteúdo produzido com técnicas jornalísticas para promover direta ou indiretamente uma marca, seja aludindo a mesma ou enfocando temas e valores com os quais ela quer ser associada. Este tema será retomado oportunamente neste artigo.

O ponto de partida é *branding*. Tentarei mostrar que a queda dos muros entre áreas é iminente e uma das formas-conceito que permitem isso é o *brand content*. Por fim, por meio da análise, proponho uma metodologia de *branding* com fundamento em uma plataforma discursiva de investigação.

Branding e Posicionamento

Hiller (2012, p. 131) esclarece que o *branding* deve ser entendido "como um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o *brand equity*, que são valores intangíveis".

As políticas comunicacionais com foco em posicionamento e *branding* muitas vezes nem chegam a ser discutidas nos redutos acadêmicos e, tampouco estão pautadas por aqueles que tomam decisões, sobretudo empresários e empreendedores de grupos comunicacionais. Muitos gestores insistem em estratégias de *outbound* marketing[3] isoladas; não se preocupam com o desenvolvimento de ações que valorizem o *branding* institucional; não constroem iniciativas de fidelização; atuam de forma isolada e distante da realidade do mercado; não estão dispostos a firmar parcerias em *co-branding*; direcionam esforços para o que é mais lucrativo em um curto espaço de tempo; não estão plenamente conscientes

2. Por escolha do autor, o termo que será usado no artigo é *brand content*, por indicar a construção de conteúdo de/pela marca.

3. Estratégia tradicional de marketing em que a marca é ativa no processo de prospecção de clientes. No *outbound* marketing são encontradas ações tais como: comerciais de TV, rádio, internet, telemarketing, mala direta, flyers e links patrocinados. A metáfora para *outbound* marketing é uma rede de pesca lançada para pescar o maior número possível de pessoas, ao contrário do *inbound* marketing que é um anzol com uma isca para atrair indivíduos com base em seus gostos e no envolvimento de cada um com a marca.

da necessidade de investimentos em marcas ativas, estratégicas, com personalidade e propósito; desconhecem práticas de gestão em *branding* e ignoram a necessidade de pensar marcas com suas funcionalidades, sensações, relações simbólicas e atitude.

As críticas pontuais aqui elaboradas podem elucidar caminhos a partir dos exemplos de instituições que se fortaleceram quando direcionaram esforços para a área de *branding*. A visão de marca da *Berkeley-Haas School of Business* se tornou conhecida após uma mudança radical na gestão de marca depois de resultados pífios inspirados em um *status quo* que já não produzia mais resultados apesar do *budget* expressivo. A *Berkeley-Haas School of Business* criou uma visão de marca que estimulou mudanças profundas na instituição, ajudando-a a refinar o corpo discente e o docente, os programas de pesquisa e o currículo. Os quatro elementos de visão de marca foram assim registrados: 1) Questionar o *status quo*: esta visão capturou a aspiração das grandes ideias e a vitalidade do processo de inovação; 2) Alunos sempre: esta visão tornou a *Berkeley--Haas* relevante para ex-alunos e programas executivos; 3) Confiança sem arrogância: isso tornou a visão altamente desafiadora e diferenciada; 4) Além de si: uma visão que descreveu um propósito maior.

Aaker (2014) resumiu assim os quatro elementos da visão de marca da *Berkeley-Haas School of Business*, a essência, que captura muito bem os quatro elementos centrais, é a seguinte: "Desenvolvemos líderes que redefinem como fazemos negócios". É uma visão diferente sobre inovação e liderança, a qual pretende redefinir o negócio, não apenas refiná-lo.

Branding 1.0 e 2.0

Nas discussões mercadológicas, descrevem-se duas metodologias de posicionamento de marca, *positioning guide* (guia de posicionamento) e construção da marca, que são bastante úteis em todos os processos de gestão de marca, sejam produtos, serviços ou marcas pessoais.

Positioning guide[4] situa-se no que denominou-se *branding 1.0*. Em *positioning guide*, existem três categorias que posicionam a marca: *target audience* (público-alvo), *frame of reference* (qual é o mercado?) e *point*

4. Ver Hiller (2012)

of difference (sinaliza pontos que diferenciam a marca no mercado). O *target audience* é uma categoria de posicionamento que define qual o público-alvo (informações demográficas e psicográficas), com dados relevantes que identifiquem os possíveis consumidores. Para posicionar a marca, *frame of reference* trabalha com os seguintes questionamentos: "Qual o seu mercado? Quais as lógicas de funcionamento? Quem são seus concorrentes? Como funciona a sua arena competitiva?". A última categoria, *point of difference*, utiliza o conceito: "O que é aquilo que só você possui e que mais ninguém tem?". Neumeier (2008) estabelece três perguntas para uma resposta satisfatória ao diferencial de uma marca: 1) Que é você? 2) O que você faz? 3) Como você se diferencia?. Certamente, a última pergunta é a mais difícil de ser respondida, e quem a responde de forma satisfatória consegue sair a frente. A metodologia denominada *positioning guide* tem sua origem na gestão da marca Coca-Cola.

Outra metodologia de posicionamento da marca, denominada *construção da marca*, situa-se no que denominou-se *branding 2.0*. Esta trabalha com cinco categorias: escolher, mergulhar, afinar, ter consistência e paixão. Escolher define como a marca se adequa aos atributos funcionais que a constroem. Mergulhar direciona as pesquisas e diagnósticos do mercado para uma "verdade humana". Afinar é a categoria que distingue qual o propósito da marca, por isso, afina a comunicação entre verdade humana, consumo e conexão com o público. A quarta categoria, consistência, presume como executar a marca no mercado de forma a torná-la sólida criando identidade própria. A última categoria, paixão, define como pensar os detalhes de forma que conquistem e emocionem o consumidor. Emocionar nesta categoria transcende para os sentidos da afetividade que interpela os sujeitos a buscarem experiências significativas com as marcas.

Brand Content

O *brand content* não é uma nova ferramenta, aliás já no início do século passado havia registros de conteúdos produzidos por marcas e chancelados em jornais de grande circulação. Há cinco importantes eixos que constituem o *brand content*: comunicação de marcas, serviços jornalísticos e publicitários, posicionamento, entretenimento e conteúdo

relevante. No processo de posicionamento em que marcas se tornaram *publishers*, o *brand content* torna-se uma ferramenta estratégica ativa na conquista da atenção das pessoas.

A "atenção" é hoje o bem de maior valor na economia global. O objetivo é fazer com que o conteúdo pertença a uma pessoa que vai consumi-lo de alguma maneira. É uma forma de encontrar pontos de intersecção entre marcas e consumidores com interesses em comum, em *timing* sinérgico e com proposta de valor, que consiga informar, entreter e orientar o consumidor. Trata-se do equilíbrio inteligente entre dois pilares: publicidade e jornalismo. Algumas marcas souberam usar o *brand content*: "Academia da Carne" – Friboi e "Dia do Sexo" – Olla; indicam resultados expressivos com a utilização desta ferramenta. Em uma pesquisa realizada com leitores da Forbes, destacou-se que o *brand content* é altamente eficaz para 59% dos leitores da revista[5]; além disso, a lembrança da marca é bem superior numa comparação entre um artigo (*brand content*) e um anúncio gráfico. A pesquisa concluiu que entre os 4000 leitores da Forbes o *brand content* foi percebido por mais de 90% de forma mais positiva do que os anúncios gráficos, com os consumidores acreditando que o conteúdo é destinado a educar. Muitos dos leitores da revista não se importaram em saber que trata-se de conteúdo de marca, para eles o que realmente importa é a qualidade do conteúdo.

Conforme Zozzoli (2010, p. 14):

> Desde o início deste novo milênio, os conteúdos de marca centralizados principalmente em torno de conhecimentos, informações ou entretenimento estão em pleno desenvolvimento, integrando um programa de marca (lançamento de produto, *product place*ment / *product integration*, criação de *show* e outro eventos etc. – *funded programming*) em ofertas midiáticas tradicionais (ficção, reportagem, jogo, reality show...), isto é, numa trama existente (*branded content*) e em tramas/ histórias, cases editados ou produzidos, por iniciativa própria, pela marca (*brand content*).

5. Pesquisa realizada com 4000 leitores da Forbes. Resultados divulgados em 23/09/2016. A pesquisa traz detalhes neste link http://www.forbes.com/sites/forbespr/2016/09/23/new-study-reveals-branded-content-is-twice-as-memorable-as--display-ads/#3d96abdd4fbb

Marcas que compreendem a necessidade de produzir conteúdo relevante que mobilize sentidos nas novas práticas discursivas imersas principalmente nas plataformas digitais conseguem cativar a atenção pelo conteúdo e não apenas por publicidade ou marketing. Segundo Semprini:

> De maneira ainda mais fundamental, muitas marcas falharam em sua missão, a mais importante em um contexto socioeconômico pós-industrial, a de reintroduzir sentidos nas práticas de consumo, de propor bens e serviços realmente inscritos nos projetos de vida dos indivíduos e não presos de forma abstrata a narrativas enfraquecidas, que não mais mobilizam e não produzem sentido para uma grande parte dos indivíduos". (SEMPRINI, 2006, p. 54)

O desafio está em pensar os discursos que produzem sentidos para-nos-pelos indivíduos a partir do que as próprias marcas enunciam.

Branding e Discurso

O discurso é definido por Pêcheux (1990) como "efeito de sentido entre locutores", desde o primeiro modelo proposto em 1969, na tese intitulada Análise Automática do Discurso. O "efeito de sentido entre locutores" quer dizer que no discurso o sentido está na relação entre sujeitos e não nas palavras, assim como na mídia, o sentido está na relação entre sujeito (s) locutor (es) e alocutário (s). O conceito de sentido, tão caro ao *branding*, ainda não está resolvido nos estudos do discurso. Sentido, neste artigo, é tomado em Pêcheux (1990) quando explicita o gesto de leitura para as interpretações possíveis de enunciados capazes de acionar o interesse dos sujeitos. Segundo Possenti (1997), os sujeitos não se reduzem a indivíduos envolvidos em uma troca interlocutiva à moda pragmático-interacionista. "O sentido não pode ser concebido como uma mensagem codificada num texto, numa língua, como um conteúdo embutido num código" (POSSENTI, 1997, p. 2). No que se refere ao sentido, ao tratar de informação ou qualquer outra coisa, é sempre de um efeito que se trata, pois o sentido não está associado simplesmente nem às palavras, nem aos enunciados, mas depende de

alguma forma, exatamente, da enunciação dos enunciados, o que, por sua vez, depende de condições específicas.

Quando aproximamos os conceitos de *branding* e discurso, torna-se possível compreender a dinâmica de sentidos que constituem a construção de marcas a partir dos efeitos de sentidos instaurados na interpelação marca e consumidor. Por exemplo, quando a marca Dove registra os sentidos de "envolvimento pessoal, intimidade e amizade"[6] está criando o efeito de sentido de "confidencialidade" da marca junto às mulheres que buscam ser elas mesmas. O Tigre Tony, do Sucrilhos Kelloggs, representa um tio, um irmão mais velho ou um técnico esportivo que acompanha o crescimento do garoto, presente nos desafios a serem enfrentados pelas crianças e adolescentes, impulsionando-os a vencer. Ou a Colgate, que busca em uma atuação mais "professoral e profissional" certo distanciamento condizente com a voz de especialista, aconselhando como cuidar bem dos dentes e gengivas. As marcas criam efeitos de sentidos em tudo o que comunicam.

A polifonia (BAKHTIN, 1981) é parte essencial de toda enunciação, já que em um mesmo texto ocorrem diferentes vozes que se expressam, e que todo discurso é formado por diversos discursos que por sua vez fazem emergir os efeitos de sentidos. A proposta de Bakhtin quando cunhou o termo polifonia, a partir da análise de um romance de Doistoiévski, era pensar o funcionamento do discurso presente na literatura, sua estrutura e suas vozes. A partir de suas constatações chegou-se ao "dialogismo", que "refere-se às relações 'que se estabelecem entre o eu e o outro nos processos discursivos instaurados historicamente pelos sujeitos'" (BRAIT, 1997, p. 98).

Um autor (uma marca) está sempre na relação dialógica com os outros (outras) e, na polifonia, sua voz é chamada à interação com as outras tantas vozes que emergem do processo discursivo. Bakhtin (1981) defendeu a ideia de que todo texto é um objeto heterogêneo, constituído

---

6. As aspas indicam que os enunciados foram extraídos de análises anteriores que podem ser encontradas, em forma mais aprofundada e robusta, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado "*Branding* e Discurso nas Organizações" com registros em arquivos contendo centenas de textos publicitários e jornalísticos que transitam no campo discursivo das marcas. Para maiores informações acesse www.especializado.jor.br.

por várias vozes, é a reconfiguração de outros textos que lhe dão origem, dialogando com ele, retomando-o. A polifonia está vinculada à natureza ampla, dialógica e multifacetada constitutiva do discurso das marcas.

Orlandi (2001) afirma que não há discurso sem repetição, ou seja, não há discurso original. Um discurso é interpelado por outros discursos, numa repetição contínua. A memória discursiva funciona como agente nessa repetição, ligada, é claro, à história. Se sempre há repetição nos discursos, então como a memória permite o deslocamento de sentidos? Isso pode ser respondido pela capacidade do sujeito de criar sentidos, transferindo-os para o simbólico, permitindo a diversidade. Isso pode ser facilmente explicado pelo reposicionamento da marca OMO[7], da Unilever, que representa 51% do mercado de sabão em pó e está presente em cerca de 80 milhões de domicílios no país. A capacidade das marcas em criar sentidos está estampada em OMO, até o início dos anos 2000, a marca reforçava em suas mensagens a ideia do *Omo faz, Omo mostra; Melhor que Omo só Omo; Só Omo lava mais branco.* A brancura era o que sustentava os sentidos das consumidoras de OMO, para isso repetia-se o discurso que fazia emergir a ideia de que apenas "OMO deixava as roupas mais brancas". Porém, um grande *insight* ocorre a partir do início da década passada e em 2003, aparece o *Se sujar faz bem* numa nova proposta de compreensão da verdade humana que desloca o sentido da brancura para a sujeira, uma vez que todas as crianças precisam ser de fato crianças.

No processo de apropriação e atribuição de sentidos, os enunciados, dependendo do contexto da enunciação em que são apropriados, podem ser deslocados de sua significação original, e uma multiplicidade de sentidos pode vir a eles se agregar. No discurso das marcas, e em outros discursos, isso pode ser observado quando são atribuídos outros sentidos que extrapolam o original. Também emblemático o *slogan* da cerveja Guiness – *is good for you* – em uma das peças mais elogiadas extrapola os sentidos bastante simplificados do *good for you* e atravessam para uma

7. Apenas por curiosidade, cito aqui o significado de OMO – Older Mother Owl, que em português pode ser traduzido por Velha Mãe Coruja, que sinaliza para o zelo materno e sabedoria.

dimensão humana, mobilizando vozes que produzem sentidos em uma peça publicitária de cerveja, conforme pode ser observado no vídeo em que amigos interagem em um jogo de basquete envolvendo cadeirantes, quando o jogo termina, todos os não cadeirantes levantam e caminham em direção aquele que de fato é o cadeirante. O vídeo[8] emociona pelo diálogo de sentidos que propõe.

Dessa maneira, temos o conceito de discurso como o resultado da construção de sentidos entre os interlocutores, do diálogo de vozes que constituem o discurso das marcas, assim, quando produzimos um discurso, por estarmos em um lugar social determinado, os efeitos de sentido desse discurso emergem produzindo diferenças e levando as marcas a desenvolverem pesquisas que indiquem a forma de criar associações, propósitos, benefícios, relevância, posicionamento, memória, enfim, sentidos que interpelem o *frame of reference* (mercado) e o *target* (consumidores), uma vez que os enunciadores encontram-se em diferentes lugares sociais, diferentes ideologias, entre tantas outras singularidades. O desafio é exatamente aproximar o discurso das marcas daquele esperado pelos sujeitos consumidores.

Os discursos fortalecem a identidade e imagem da marca e também se enquadram como uma forma espontânea de assessoria, na qual os consumidores promovem, por meio de seus comentários e da cultura participativa em efervescência na era digital, o consumo da marca assim como os benefícios, tangíveis e intangíveis, deste consumo (ARAÚJO, 2016). Uma marca que consiga criar relevância pode ter a ajuda de milhares de consumidores que de forma espontânea transmitem mensagens posicionando-se positivamente em relação aquela marca. Uma situação que representa a contrução de sentidos a partir da polifonia no meio digital envolveu a relação entre uma cliente da rede de supermercados Mambo e o Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro. O fato impactou milhares de pessoas e as duas marcas construíram um belo posicionamento. As postagens estão em ordem cronológica:

8. O link do vídeo comercial da cerveja Guiness pode ser visto por este link: https://www.youtube.com/watch?v=0Vxjh6KJi8E.

Figura 1 – comunicação cliente e Mambo

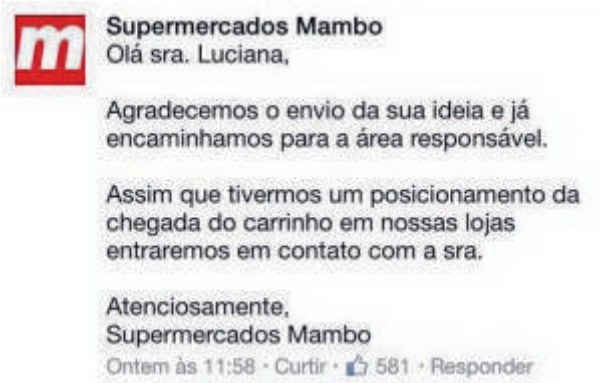


Figura 2 – resposta Mambo

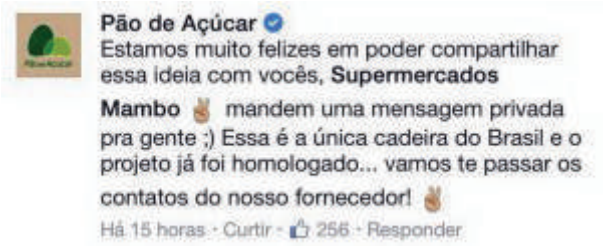


Figura 3 – Sugestão do Pão de Açúcar

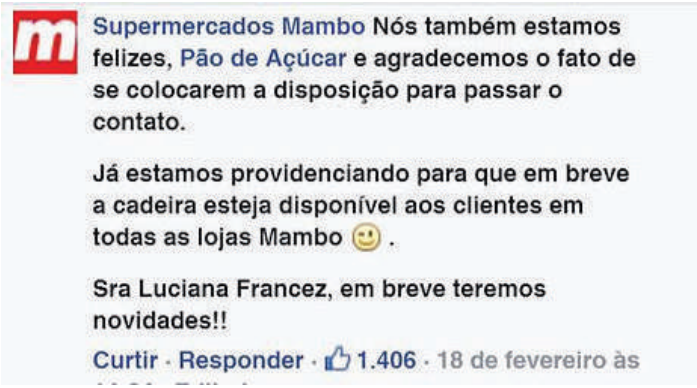


Figura 4 – Resposta Mambo ao Pão de Açúcar

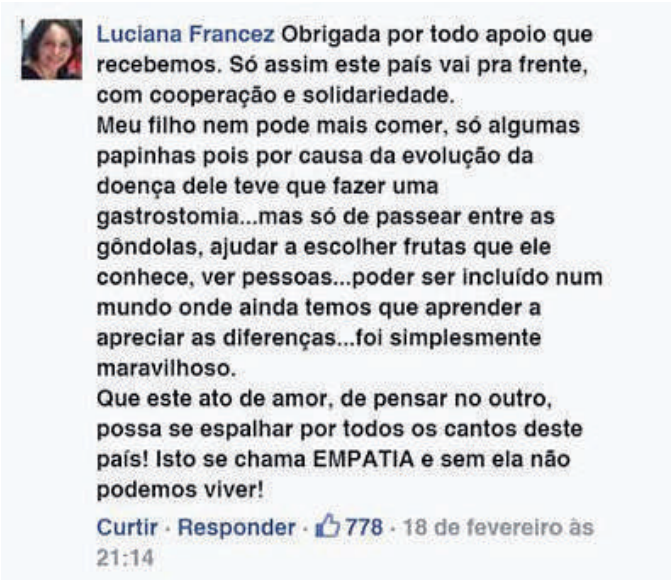


Figura 5 – Interpelação da cliente
Fonte: imagens disponíveis na web e registradas no banco de imagens do projeto "Branding e Discurso nas Organizações", vinculado ao PPGCE/UFU

O processo de desenvolvimento da visão de marca começa pela estratégia e contexto. A situação envolvendo uma cliente que solicita uma ajuda e é prontamente atendida por uma marca que também é interpelada por outra numa rede discursiva complexa e que reflete a visão das duas marcas tornou-se um excelente exemplo para a

compreensão dos sentidos que emergem das marcas. Neste caso, o acolhimento, o respeito e o compartilhamento de ideias tornaram o discurso comercial menos polarizado e mais relevante no intuito de se perceber os segmentos de clientes, concorrentes, tendências de mercado, forças ambientais, pontos fortes e fracos da marca, dialogicidade e estratégia de negócios.

Brand Content: construção de sentidos na discursividade das marcas

A marca deve ser sentida por seus públicos (NEUMEIER, 2008), isso quer dizer que uma marca que consiga falar ao coração dos consumidores tem grande chance de ocupar um lugar na discursividade, memória e sentidos dos consumidores. Quando uma marca consegue ser carismática[9], ela se torna tema constante nas conversas culturais. Coca-Cola, Apple, Nike, IBM, Virgin, BMW, Google, Disney entre outras, tornaram-se ícones porque representam coisas que as pessoas desejam – felicidade, inteligência, força, sucesso, conforto, estilo, amor materno, imaginação. Há um processo de busca pelo desejo de captar as vozes enunciadas por meio dos sentidos que emergem naquilo que as marcas realizam.

Marcas de sucesso possuem uma identidade própria que está ancorada em um propósito definido. Quando uma marca conhece o seu mercado e tem um propósito, ela tem condição de propor o novo, o inesperado. Quando a Natura questionou e rompeu com o paradigma de que cosméticos deveriam esconder a realidade e fazer promessas falsas, deslocando o discurso para aquilo que não era verdadeiro, criou uma inovação. Surgiu aí a revolucionária campanha de Chronos, "Mulher bonita de verdade", que utilizava modelos reais mostrando suas idades reais e falando dos benefícios verdadeiros de um creme antissinais – não de um "anti-idade". Logo a Dove adotou uma estratégia bastante aplaudida, com o *"all you need is Dove"*, mais tarde surgiu o "real beleza", valorizando as curvas femininas do jeito que elas são de fato, expondo modelos reais que estrategicamente se distanciavam dos paradigmas da moda e estética.

---

9. Uma marca carismática é qualquer produto, serviço ou empresa para os quais as pessoas acham que não há substituto (NEUMEIER, 2008, p. 19).

A experiência das pessoas com as marcas é fundamental. Muitas marcas não entregam o que prometem e tornam seus discursos pouco eficientes, com uma grande chance de descontruírem uma identidade de marca. A Hollister é uma marca que empreende todos os esforços para constituir sentidos na experiência dos clientes no ambiente das lojas.

O desafio da comunicação de marcas hoje é conseguir falar com vários públicos ao mesmo tempo. Foi-se o tempo em que as empresas decidiam falar com um público e silenciar as vozes em relação aos demais. Atualmente, as marcas falam para clientes que também são formadores de opinião. Falam para seus segmentos, para seus colaboradores e investidores que por sua vez transmitem mensagens até outros públicos. Os discursos precisam ser consistentes e fazer sentido para qualquer público.

A linguagem é essencial, afinal, as marcas estão 'conversando' o tempo todo com seus clientes. Quando uma marca se preocupa com a linguagem ela passa a olhar todas as manifestações, inclusive as de natureza semiótica. O Banco Itaú é sempre lembrado pela cor laranja. O Banco Bradesco pelo neologismo "bra", do "muito mais bra pra você". Ao mesmo tempo, quando a linguagem é pobre os resultados podem ser danosos, basta um olhar para o slogan das Lojas Marabrás, "preço melhor ninguém faz".

Ser relevante é conquistar. A relevância é hoje um dos indicadores mais importantes do *branding*. As pessoas estão exaustas com tanta informação, com tanta publicidade, e nesta escassez de atenção do outro, marcas que conseguem criar relevância de conteúdo estão bem. É a relevância que transforma potenciais em futuros clientes reais. A Patagônia criou um anúncio e o estampou numa página nobre do New York Times. O anúncio solicitava aos seus clientes que antes de comprarem novos casacos de frio de uma coleção recém lançada da marca, tentassem consertar os que já tinham ou então doassem casacos velhos. O anúncio impactou diretamente a opinião pública que tomou a proposta como um discurso voltado à sustentabilidade e à preocupação com o meio ambiente.

A era do *publishing* impõe uma nova interface que descontrói as dicotomias características do jornalismo *versus* publicidade e incita um diálogo ainda "jogado para escanteio", mas cada vez mais próximo da realidade mercadológica. As dicotomias impactam da seguinte forma:

JORNALISMO	PUBLICIDADE
Indutivo: da parte para o todo, constrói pelo raciocínio	Dedutiva: do todo para a parte, descontrói criativamente
Busca a tese	Busca a síntese
Trabalha com a realidade	Trabalha com a fantasia
Faz retrato	Faz pintura
Quer informar	Quer divertir / emocionar
Põe no lugar	Tira do lugar
Quer profundidade	Quer impacto
Objetividade	Subjetividade
Trabalha para o consumidor final	Trabalha para o cliente

Figura 6 – Quadro comparativo construído por Adriano Silva, da Draft.

A quebra dos muros é iminente. Discutir isso não é o objetivo deste artigo, mas o jornalismo está em busca de ressignificar seu próprio papel, por exemplo, na tentativa de emocionar, de encontrar novos modelos de negócios, de produzir conteúdo com profundidade e viabilidade econômica, de atrair a atenção das pessoas para o que realmente faz sentido para elas mesmas, e construir vozes que impactem. Enquanto isso, a publicidade segue o caminho da proposição de novas estratégias que consigam dialogar com o jornalismo em busca de ainda mais relevância e atenção do público. O desafio da publicidade está em conseguir perceber a relação entre o que as marcas querem falar *versus* o que as pessoas querem realmente ouvir. A publicidade está mergulhada na crescente implosão do sistema de concentração de verbas para determinados nichos. A crescente irrelevância dos veículos como mídia está redefinindo o papel do consumidor.

A busca pela relevância perpassa a do conteúdo perfeito. A figura 7 indica as intersecções necessárias para alcançá-lo:

Figura 7 – Quadro apresentado por Daniel Rimoli, da Edelman, em um encontro na ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - SP, em outubro / 2016.

Um projeto de comunicação de marca capaz de unir o discurso da marca ao que faz sentido para o público sem abandonar as tendências e eixos temáticos relevantes no momento histórico das condições de produção é o grande desafio do "conteúdo perfeito", o que para alguns mais céticos jamais será possível. Há vários atores nesse processo e todos são igualmente importantes. Comunicação organizacional, jornalismo, publicidade, relações públicas, *branding* e marketing precisam dialogar no processo de maturação de estratégias comunicacionais eficientes. O desafio não está somente na comunicação em si, mas no que dizer, para quem dizer e como dizer. Kunsch (1997) indica que, na dimensão estratégica (a pesquisadora menciona em outros trabalhos, além da dimensão estratégica, as dimensões humana, técnica, pessoal, entre outras importantes visões sobre o tema) a comunicação organizacional é considerada parte integrante da gestão das empresas, como fator de resultados, que agrega valor à organização e negócios. Esta visão projeta a comunicação organizacional para um lugar de destaque e não um apêndice nos processos comunicacionais. A gestão das empresas também impacta na gestão de marcas.

A Revista Globo Rural construiu uma grande reportagem sobre o tema ILPF – Integração Lavoura Pecuária e Floresta, algo relevante para o público da revista e também para públicos que dialogam com as questões ambientais, sustentabilidade e *greenwashing*. A seguência de figuras mostra uma reportagem construída com linguagem jornalística numa proposta tipológica ancorada a área, com recursos de fontes, fotografia, legendas, depoimentos, texto informativo, descrição, gráficos, tabelas, títulos, subtítulos, utilidade pública, curiosidades, enfim, toda a plataforma que caracteriza o conteúdo jornalístico numa especialidade rural. A figura 8 traz imagens extraídas da revista e que registram a reportagem. O conteúdo pode ser acessado de forma gratuita no site[10] da revista.

10. Link para acesso: http://revistagloborural.globo.com/Integracao/noticia/2016/10/mato-grosso-triplica-area-de-ilpf.html

INTEGRAÇÃO *VERSUS* CONVENCIONAL

Pesquisa mostra rendimentos de ILPF em comparação ao sistema tradicional

Fazenda Brasil

Sistema: ILPF

Resultados

Receita líquida (média) por hectare: R$ 2.109,00

Custo médio do produto vendido: ILPF: R$ 2.449,99

*Valor Presente Líquido (VPL): R$ 370,00 por hectare/ano

Fazenda referência

Sistema: pecuária

Resultados

Receita líquida (média) por hectare: R$ 2.722,99

Custo médio do produto vendido: ILPF: R$ 1.226,26

*Valor Presente Líquido (VPL): R$ 113,00 por hectare/ano

Fazenda Dona Isabina

Sistema: ILPF

Resultados

Receita líquida (média) por hectare: R$ 2.871,38

Custo médio do produto vendido: ILPF: R$ 1.272,84

*Valor Presente Líquido (VPL): R$ 230,01 por hectare/ano

Fazenda referência

Sistema: pecuária

Resultados

Receita líquida (média) por hectare: R$ 1.814,00

Custo médio do produto vendido: ILPF: R$ 1.281,16

*Valor Presente Líquido (VPL): R$ 115,00 por hectare/ano

Agenor Pelissa, agrônomo de Sinop em Mato Grosso

da Embrapa Agrossilvipastoril, de Sinop, do Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (Imea) e do Serva, o Nacional de Agronaturagem Rural (Serva - MT). Aos estudos e comparações os resultados obtidos na fazenda de Agenor com outras de referência no mesmo região. A conclusão é que o sistema é indeterminante para que a fazenda tivesse lucro no final do período analisado (2015 a 2021), especialmente nos anos em que os preços dos grãos despencaram, como ocorreu em 2018, quando a oferta mundial de aplicações em 4 bilhões de toneladas de ano, pressionando para baixo as cotações do produto.

Pelos cálculos da Embrapa, do Imea e do Serva, para cada R$ 1 investido na fazenda de Agenor, houve lucro de R$ 9,05. Com isso, o Valor Presente Líquido (VPL) foi de R$ 230,21 por hectare na área em que acima a ILPF. Já a fazenda que adora e plantar com sistema de seja no verão e milho no inverno, usada como referência comparativa, teve preço de R$ 11,58 por hectare.

O indicador considera a receita líquida descontado todos os custos, incluindo juros, remuneração de capital de terceiros e mais de ilhas. "Com ILPF, há uma diferença na profissionalização da agricultura. O produtor precisa dar conta de tudo o que tem na fazenda, avaliar e calcular de quanto ocorreu comprar, por exemplo. Tudo isso impacta nos custos. Ou seja, a sistema exige uma organização muito maior do proprietário", diz Julio Cesar dos Reis, pesquisador da Embrapa. A mesma comparação está sendo mostrada na região e ordem de Mato Grosso com a Fazenda Brasil, que em 2018 se plantou a ILPF em 1.0

INTEGRAÇÃO

LAVOREIRO ESTÁ MAIS CONSCIENTE QUE PRECISA TRABALHAR E CONSTRUIR UM PERFIL DO SOLO

hectares, divididos em dez cultivos. Depois de plantio da soja, o terreno é usado na diversa de projeto, o chamado de arrendo para o terreno de lavoura e fazer pastos para o ABIT, quando houve o corte dos e o plantio plantados. Depois, houve o estrutura e plantio da teja. Os resultados estão sendo levantados e, conforme a avaliação dos técnicos, a fazenda terá um retorno de R$ 9,05 para cada R$ 1 investido. O Valor Presente Líquido (VPL) deve ficar em R$ 370,00 por hectare, em comparação aos R$ 113,00 por hectare na fazenda com sistema convencional (seja e milho) usada como modelo para a pesquisa.

Salto da integração

Dentro do nosso referência nacional de bovinos e lidar na colheita de grãos do Brasil, Mato Grosso tem sido cada vez mais agricultura e estimado na pecuária, avaliar-se-ma. Também o estado ordinário dos que incorporam ainda a tribo cultura na mesma área onde foi sede, antes e gado.

Levantamento preliminar realizado por uma consultoria contratada pela Embrapa mostra que os sistemas integrados ocupam uma área superior a 1 milhão de hectares no Estado do Centro-Oeste. Esse marco coloca Mato Grosso no topo do ranking nacional entre as que mais adotaram (ou adaptaram).

O dado oficial, que mostrará adiamento na integração no país, será apresentado no próximo mês pelo governo brasileiro durante a Conferência do Clima (COP 21), em Marrakesh, no Marrocos, já que se trata de uma das principais ações para o Brasil atingir a meta de redução das gases que causam o efeito estufa.

O número de Mato Grosso vem fazendo que expressamos lá: sistemas vinculados, que correspondem a uma de semestres da lavoura e a sistemas, que é um indicador valioso, porque sabemos que é uma variedade especificamente para a sistemas. Em maior de três anos, aportamos para 900.000 hectares", explica o pesquisador da Embrapa Agrossilvipastoril Flavio Wruck.

A área com integração (sistema-pecuária (ILPF) e com integração (sistema-pecuária-floresta (ILPF) em relevante-grande mesmo que o público mais difusor cinco anos (em 2010, em de 300.000 hectares), segundo o mesmo nível da Embrapa. Com quase anos

a unidade do estatal, mas ganhada em 2012 em Sinop, e hoje tem-se mais pesquisas voltadas à integração de culturas, embora também atua no teste de cultivos "subsidiários" de produtos, como cacaulha, madeira e maracujá. Como os sistemas possuem, em função de polemismo, quatro anos, os resultados e conclusões, pertigo-os e seu lavoro estão acordo alcaldes apelo pela Embrapa.

Segundo os pesquisadores, hoje a ILPF está espalhada por todo o Estado do Centro-Oeste, mas é recepcionada

A pesquisa é o pesquisador Flavio Wruck, sentado do chefe-geral da Embrapa de Sinop, Alexandre Barbosa Neto

DÚVIDAS FREQUENTES

1 Quais a vantagem de se implantar um sistema de ILPF com componente florestal em comparação com uma pastagem solteira e um povoamento colonial de eucalipto?

A principal vantagem

2 Que tamanho deve ter o talhão para adequação de uma área com lavoura e pecuária?

O tamanho do piquete

3 Quando se deve colocar o gado na área de ILPF?

Quanto as espécies

Figura 8 – Na sequência, em sentido horário (do alto para baixo), as páginas 46, 47, 48 e 49 da Revista Globo Rural, Edição Outubro 2016, número 372.

O conteúdo jornalístico está bastante informativo e esclarecedor, porém, a página 50, que imediatamente sucede ao conteúdo jornalístico elaborado sobre a ILPF – Integração Lavoura Pecuária e Floresta, traz uma entrevista com Cândido Lima, presidente da Parker Hannifin para América Latina. A Parker é uma das principais marcas no desenvolvimento de tecnologias específicas para sistemas que utilizam a ILPF. O conteúdo de marca é apresentado por um selo da ILPF, assinado em produção pelo Estudio Globo e traz uma entrevista que esclarece vários pontos sobre engenharia de campo aplicada aos sistemas ILPF e claro, enunciados que enfatizam o valor da marca, com seus diferenciais, atributos e competências. O texto está aqui registrado:

ILPF APRESENTA

ESTUDIO GLOBO

Engenharia a favor do campo

Cândido Lima, presidente da Parker Hannifin para a América Latina

O avanço da integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) tem desafiado não somente os produtores rurais brasileiros, mas também a indústria responsável pelo desenvolvimento de tecnologias específicas para esses sistemas. Na entrevista a seguir, o presidente da Parker Hannifin para a América Latina, Cândido Lima, fala como a multinacional está enxergando o cenário agrícola atual e futuro e quais são os critérios considerados para atender à crescente demanda do setor. Segundo o executivo, que é engenheiro eletricista e acumula experiência em universidades americanas, a indústria pode contribuir de forma decisiva para a melhoria da produtividade de maquinários e implementos agrícolas.

De que forma as soluções da Parker podem contribuir para os sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta?

Quais os principais impactos dessas tecnologias para o produtor rural e o produção?

Quais reflexos que essas tecnologias podem ter sobre o meio ambiente?

O custo dessas tecnologias é um entrave ou seu uso compensa e investimento?

Pode citar um ou dois exemplos de uso das tecnologias da Parker?

Apoio de Fomento ILPF

Apoio Técnico

cocamar DOW Dow AgroSciences JOHN DEERE Parker syngenta Embrapa

Figura 9 – Página 50 da Revista Globo Rural, Edição Outubro 2016, número 372.

A reportagem sobre o ILPF repercutiu muito bem, a ponto de uma pesquisa realizada pela consultoria Kleffman Group sobre o tema ser destaque da edição de novembro da revista Globo Rural. O estudo, objeto da reportagem de capa, mostra que os produtores brasileiros já cumpriram as metas estabelecidas no Acordo do Clima com 14 anos de antecedência. Isso acentua a qualidade do conteúdo produzido. O *brand content* do Estudio Globo em parceria com a Parker envolveu a marca num contexto de excelente repercussão e visibilidade, posicionando a marca de modo a revelar as soluções Parker como um *point of difference* da companhia, aliando a marca a atributos inerentes a produtividade com

sustentabilidade, a preocupação com o meio ambiente e com o ROI[11] dos produtores. No *brand content* a percepção de autoria coletiva incita ao atravessamento discursivo de várias vozes que interpelam os sujeitos. No conteúdo da página 50 registram-se as vozes: Jornalística, vinculado ao veículo de comunicação e as características de produção; Autoral, vinculado a produção efetiva; Institucional, vinculada ao selo e aos atores principais; Personagem (presidente); Marca, com projeção para a Parker; *Co-branding*, que registra no rodapé as várias marcas que participaram do projeto; Tecnologia, já instaurada no discurso da Parker; Produtividade, também instaurada no discurso da Parker; Sustentabilidade, instaurada no discurso jornalístico e no da marca; Produtor, interpelado durante o texto a escolher a Parker, todas elas confluem para o desenvolvimento de um conteúdo de marca relevante e que busca o convencimento daqueles que estão diretamente ligados ao ramo de negócio.

Zozzoli trata da contribuição do *brand content* para a discursividade eficiente, quando diz que deve:

> abordar conceitos, despertar sentimentos, atrair para ações que correspondem aos anseios dos consumidores em potencial, retendo sua atenção com pertinência para obter seu envolvimento e participação" (ZOZZOLI, 2010, p. 24).

Ao analisar o conteúdo comunicacional intitulado "Engenharia a favor do campo" supõe-se que, para o leitor, esta página indicaria a continuidade da reportagem jornalística produzida, o que contribui para o efeito de sentido de certitude, exatidão, informação e verdade que preceituam o discurso jornalístico. Neste caso, o jornalismo foi o gancho necessário para um outro texto de qualidade, perpassado por várias vozes elucidativas que indicaram um conteúdo de marca que acentua a presença da Parker no campo, próxima aos produtores.

Considerações Finais

Ainda que Kunsch (2003) não mencione o termo *branding*, quando a pesquisadora aponta para o conceito de comunicação organizacional

11. ROI, sigla para *Return On Investiment*, relação entre o dinheiro ganho e perdido em um investimento.

integrada, compreendido pela comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, acredito que a perspectiva de gestão de marcas e *branding* está em interface com o Marketing e a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e Administrativa, e também a Comunicação Institucional e Relação Públicas.

Um discurso de marca eficiente expressa uma personalidade única, transformando uma empresa sem rosto em um grupo de pessoas com propósito, brio e um jeito especial de trabalhar. Somente por meio de um discurso estratégico pode-se atingir a consistência da comunicação, estabelecendo familiaridade e confiança com o público.

O mais importante, porém, é que o tom de voz adotado, tal como as histórias narradas pela marca, reflitam sempre a verdadeira essência da empresa e das pessoas envolvidas. Não é preciso reinventar completamente a linguagem, mas sim identificar e aperfeiçoar uma maneira de usar palavras já existentes na empresa. A essência produz sentidos significativos.

As respostas às perguntas - *Quem você é? O que você faz? Por que sua marca é importante?* (NEUMEIER, 2008) - podem identificar sentidos em uma rede discursiva que revela equívocos talvez imperceptíveis aos gestores da marca.

As duas metodologias de posicionamento da marca, *positioning guide* e construção da marca, podem ser aplicadas em qualquer análise de *branding* não importa o tamanho e o *brand equity* da marca. Especificamente no exemplo registrado na análise percebe-se um certo alinhamento a um posicionamento que estrategicamente assevera as soluções em engenharia de campo e mantém a força de uma marca próxima ao produtor por enunciar discursos que trazem vozes confluentes ao que espera os sujeitos leitores.

Marcas que provocam experiências conquistam pelo carisma, têm personalidade, visão e relevância, tornando-se cada vez mais fortes na vida das pessoas. Por fim, marcas que conseguem conversar com sujeitos consumidores de forma dialógica percebem os desejos que constituem os efeitos de sentidos mobilizados pelos sujeitos. Os discursos materializem ideias e sentidos. Há de fato uma rede discursiva complexa perpassada por vozes que constituem as marcas e os sentidos.

Referências

AAKER, David. **On branding:** 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ARAÚJO, Marcelo Marques. **Branding e Discurso nas Organizações**, 2015. Disponível em: <https://doi.galoa.com.br/sites/default/files/10.21745/ac06-16.pdf >. Acesso em: 15 de Jul. 2016.

BAKHTIN, Mikhail. **Problemas da poética de Dostoiévski**. Rio de Janeiro: Ed. Forcnse Universitària, 1981.

BRAIT, Beth. **Bakhtin, dialogismo e construção do sentido.** Campinas, Editora Unicamp, 1997.

HILLER, Marcos. **Branding**: a arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **As Organizações Modernas Necessitam de uma Comunicação Integrada**. Mercado Global, São Paulo, n. 102, p. 20-23, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Análise de Discurso**: Princípios & Procedimentos. Campinas: Pontes. 3. ed. 2001.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 5ª Ed. Trad. Eni Pulcinelli Orlandi. Campinas: Pontes. 2008.

_____. Análise Automática do Discurso. Trad. de Eni Pulcinelli Orlandi. In : GADET,F. & HAK, T. (org.) **Por uma Análise Automática do Discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. trad. Bethania S. Mariane et al. Campinas:Ed. da UNICAMP. 1990b. 319p.

POSSENTI, Sírio. Sobre as noções de sentido e de efeito de sentido. In: **Análise do Discurso**. V.6, nº 2, Marília: Cadernos da F.F.C.,1997.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna**: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea. Tradução: Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

ZOZZOLI, Jean Charles Jacques. A marca diante das novas práticas midiáticas. **Pensamento e Realidade,** São Paulo, v. 25, n. 2, p.11-30, 2010. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7230/5222>. Acesso em: 16 nov. 2016.

A construção de narrativas como estratégia de comunicação organizacional

Larissa Conceição dos Santos[1]

Introdução

As organizações são organismos formados e permeados por processos comunicacionais. Por meio de tais processos são tecidas as estruturas, os valores e objetivos que configuram o fazer organizacional, e na dinâmica de interações entre os diferentes públicos, nas trocas com o meio externo, reveladas pela comunicação, se observa a complexidade e a heterogeneidade das organizações.

Dessa forma, observa-se a organização como um sistema aberto, que estabelecem trocas com o meio, influenciando-o, mas sendo também por ele influenciadas. Evidencia-se, assim, o papel central ocupado pela comunicação enquanto condição de existência a toda e qualquer organização, bem como um "ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais" (DEETZ, 2010, p.84).

---

1. Professora substituta na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication (Laboratoire Gripic, CELSA, Université Paris-Sorbonne) em cotutela com a Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo (ECA-USP). Contato: larissa.conceicaos@gmail.com

Nessa perspectiva, enfatizando o papel da linguagem nas organizações, desenvolveu-se uma pesquisa doutoral visando analisar como as formas narrativas, especialmente os relatos da história empresarial, constituíam estratégias de comunicação organizacional por meio das quais as organizações buscam legitimar-se perante a sociedade.

No âmbito do presente artigo são evidenciados os principais avances revelados através do mencionado estudo doutoral, desenvolvido entre 2012 e 2015, e cujo questionamento central privilegiou a observação de dois fenômenos:

- a produção e circulação das narrativas organizacionais, relatos concebidos pelas organizações à finalidades múltiplas;
- a emergências de ações/atividades ligadas à comunicação da história nas e das empresas.

A pesquisa apresenta uma abordagem da comunicação organizacional pautada pela narrativa da história, cujo objetivo consiste, portanto, no estudo dos processos comunicacionais voltados à narração e narrativização da história organizacional. De maneira específica, busca-se compreender como as narrativas da história organizacional participam na legitimação das organizações.

A fim de responder aos questionamentos levantados e observar empiricamente os postulados supracitados, empreendeu-se um estudo comparativo entre duas organizações, dispondo de projetos sobre a história e a memória organizacionais: a empresa Renault, como representante francesa, e a Petrobras, como representante brasileira. Considera-se que ambas as organizações são pioneiras em seus países, portadoras de uma dimensão nacional e de trajetórias históricas reconhecidas.

Entende-se que as narrativas organizacionais contemporâneas são construídas a partir de um forte argumento no valor agregado à sociedade e, no que diz respeito à sua história, são baseadas principalmente no papel desempenhado pela organização no desenvolvimento de um setor econômico/industrial, de uma região, ou do país.

Ou seja, a narrativa da história organizacional não se resume apenas ao mero relato de fatos, à cronologia e a identificação de seus fundadores como principais fontes de reconhecimento, mas trabalha também em favor da legitimação organizacional, que passa agora pela transcendência,

graças ao alinhamento dos valores organizacionais aos anseios globais e a reivindicação de seu papel e lugar na história.

Assim, ao observar a narrativa da história organizacional, é possível compreender os modos e estratégias por meio dos quais as organizações reivindicam sua historicidade (DELACROIX *et al.*, 2009).

A partir dessas reflexões, emergem questionamentos secundários: Qual papel é atribuído à organização em sua narrativa histórica em comparação àquela da história do país? Ela é a protagonista na construção do país ou simplesmente figura como uma personagem menor na grande narrativa da história nacional? Em outras palavras, busca situar-se a narrativa da história organizacional com relação àquela global (da nação, da região, do setor).

Nesse sentido, dois pontos fundamentais são ressaltados: 1) a narrativa da história organizacional é compreendida como uma *micronarrativa*, na qual a história da empresa é parte integrante de uma história maior (história da nação enquanto *macronarrativa* englobante); 2) a narrativa da história organizacional é vista como uma *metanarrativa* que busca contar a história da nação, região ou setor de atuação através do próprio relato organizacional.

A metodologia de pesquisa adotada consistiu na análise das narrativas histórico-organizacionais veiculadas através das publicações das referidas empresas, e também daquelas difundidas por meio de seus sites web e de sites especificamente dedicados à memória de cada uma delas, foram observadas as estratégias editoriais, narrativas, discursivas e argumentativas empregadas visando comunicar a história organizacional, e os modos de apropriação do passado com vistas à legitimação organizacional.

Narrativa e comunicação organizacional

A comunicação organizacional diz respeito as diferentes formas pelas quais a organização interage com o meio, como ela se apresenta e se representa à sociedade. Tais modos de expressão e comunicação podem ser observados através dos discursos, relatos, mas também por meio das narrativas produzidas pelas organizações.

Pretende-se aqui, portanto, ressaltar a dimensão simbólica da comunicação organizacional (HALLIDAY, 1987; 2009), observada por meio

das narrativas organizacionais, no intuito de comunicar sobre os diferentes aspectos de sua atividade, mas, sobretudo, com a finalidade de legitimar suas ações, sua trajetória e sua própria existência.

Sob essa ótica, examina-se a comunicação organizacional a partir da produção de narrativas nas organizações, como um processo constante de citação e recitação de si (D'ALMEIDA, 2001). Por meio de processos narrativos as organizações se autorrepresentam e atribuem sentido à ação organizacional, estabelecendo uma coerência em suas práticas ao longo do tempo.

Ao retornar a origem do conceito de narrativa observa-se que seu estudo esteve associado inicialmente à corrente literária, ocupando-se da análise interna das narrativas, de onde origina-se o conceito de narratologia. O nascimento dessa linha de investigação foi impulsionado pelo estruturalismo e pelas pesquisas conduzidas pelos formalistas russos, especialmente por Vladimir Propp, especialmente a partir da publicação da sua obra *Morfologia do conto.* Entre 1920 e 1930, os formalistas russos aplicam os conceitos de Aristóteles às narrativas da cultura popular com a finalidade de analisar a estrutura e a construção dos contos populares.

Posteriormente as narrativas são investigadas por diferentes campos de estudo. Da psicologia destaca-se a pesquisa de Jerome Bruner, e sua tese sobre a construção social da realidade por meio de processos narrativos. Da filosofia ressaltam-se os estudos de Jean-François Lyotard, enfatizando o papel das narrativas como formas alternativas de conhecimento e também explorando a crise das metanarrativas explicativas e legitimadoras das verdades universais, e também os de Paul Ricouer, elucidando a importância dos relatos na experiência humana do tempo, e também sua dimensão configuracional, assumindo que a construção de sentido nas narrativas reside na interação com seu leitor. Do campo da administração, ou dos estudos organizacionais, são notórios os trabalhos de Barbara Czarniawska ao analisar as narrativas como mecanismos de aprendizagem e também de diagnóstico organizacional, bem como as investigações de Barry e Elmes (1997), onde as narrativas são observadas enquanto meios de transmissão de informações, mas também como uma abordagem à análise das estratégias organizacionais.

Nos anos 80 o paradigma anunciado por Walter Fisher coloca a narrativa no centro dos estudos comunicacionais. Fisher (1986) defende

que todos somos essencialmente narradores ou contadores de estórias (*storytellers*), e que, portanto, a comunicação humana é viabilizada através das narrativas, de onde o autor sustenta o paradigma narrativo da comunicação humana. A partir de então as investigações em torno das narrativas ganharam cada vez mais espaço na área de comunicação, destacando-se, sobretudo, os estudos sobre as narrativas midiáticas e jornalísticas (LITS, 1997; MARION, 1997), e mais recentemente as aproximações com o campo da comunicação organizacional (D'ALMEIDA, 2001; 2008).

A perspectiva inaugurada na França por Nicole D'Almeida analisa as narrativas enquanto formas de comunicação organizacional, ou seja, inseridas em um processo comunicacional pelo qual as organizações se expressam, comunicam, representam e legitimam suas ações aos diferentes públicos. Os relatos organizacionais, baixo esta ótica, são observados através dos processos comunicacionais voltados ao público interno – narrativas da casa – com finalidade integrativa e motivadora, e também a partir das construções narrativas direcionadas ao público externo – narrativas de engajamento – visando a legitimação de valores, ideais e discursos com os quais a sociedade possa identificar-se e valorar a organização.

Na esteira das pesquisas narratológicas em comunicação (D'ALMEIDA, 2001; 2006; LITS, 1997; 2008; MARION, 1997), as organizações são aqui observadas como produtoras, mas também propagadoras de narrativas, como parte de uma estratégia de comunicação organizacional que visa dar visibilidade à trajetória da empresa e legitimar sua atuação da perante aos mais variados públicos.

Contar a história das empresas: um processo narrativo

Existem variadas maneiras de narrar a história empresarial, bem como muitas motivações por trás da recuperação e escrita do passado pelas organizações. Por meio da narração da história organizacional, a empresa se esforça para conectar seus valores originais, suas raízes, às práticas atuais, buscando demonstrar a continuidade entre passado e presente, e ainda, a consistência da identidade organizacional, por meio de um relato coerente e uma trajetória perene.

Através de processos de narrativização - de construção narrativa - as empresas se apropriam da história, reconstruindo-a, ressignificando suas ações e oferecendo uma versão "oficial" não apenas de sua trajetória, mas também de como esta imprime suas marcas na História (nacional, regional, setorial, etc.). Observa-se, nesse sentido, uma estratégia de comunicação que visa através da narração da história, conquistar a legitimidade organizacional.

A escrita e a narração da história contribuem, também, ao fortalecimento da imagem organizacional. Internamente, pela difusão da trajetória e das ações empresariais aos colaboradores, e externamente, salientando a longevidade da organização mediante uma história duradoura.

Observa-se, nesse sentido, que a história organizacional se torna objeto de um processo de narrativização, para que possa ser comunicada à sociedade de maneira coerente e inteligível, pois, conforme Bourdieu (1986, p.70):

> Le monde social, qui tend à identifier la normalité avec l'identité entendue comme constance à soi-même d'un être responsable, c'est-à-dire prévisible ou, à tout le moins, intelligible, à la manière d'une histoire bien construite (par opposition à l'histoire contée par un idiot), dispose de toutes sortes d'institutions de totalisation et d'unification du moi.

A escrita da história organizacional denota, portanto, uma prática de investigação, recuperação, análise e sistematização, que coloca em perspectiva o passado atribuindo-lhe sentido por meio de uma construção narrativa.

> Le récit devient alors compréhension: il affirme une origine et mettre la durée en perspective. [...] L'histoire d'entreprise joue là un rôle essentiel: elle réaffirme la spécificité d'un parcours original, elle fonde solidement l'action du présente et du futur, elle permet l'inscription des professionnels dans une continuité historique collective, nationale et universelle (GARDÈRE, 2003, p.84).

Assim, os interesses da empresa inerentes à recuperação do passado, o público ao qual se destinam, assim como a postura adotada, os valores e sua orientação epistemológica, também irão influenciar a escrita da história organizacional.

A fim de observar, efetivamente, as escolhas envolvidas no processo de narrativização da história organizacional, que permitem, consequentemente, sua comunicação aos mais variados públicos, optou-se pela análise de dois casos particulares: a comunicação da história na companhia brasileira Petrobras e na empresa francesa Renault.

Para tanto, foram identificadas as principais obras de cunho histórico publicadas por essas empresas e selecionadas, para o recorte da pesquisa, dois livros de cada uma delas como objetos de análise[2]. Foram analisados os sites institucionais de ambas organizações – *websites* nacionais e internacionais - focalizando especificamente nos espaços dedicados à comunicação da trajetória empresarial, bem como os sites especialmente criados para essa finalidade, como a página "Memória Petrobras" e site da *Association Renault Histoire.*

Percurso narrativo *chez* Renault e Petrobras

Por meio da pesquisa aqui descrita, e especialmente da análise dos livros empresariais da Renault e da Petrobras, foi possível observar os contornos de uma estrutura narrativa similar, visando narrar a trajetória destas organizações a partir de uma organização coerente dos relatos em fases ou momentos narrativos, como por exemplo: a) Bases fundadoras; b) Ascenção empresarial; c) Ruptura; d) Superação e aprendizado.

As fases identificadas correspondem a etapas importantes no percurso organizacional, associadas à criação da empresa, sua evolução, as dificuldades enfrentadas e as formas de superação, e as promessas futuras.

A partir do estudo das obras produzidas pelas organizações, assim como pelos relatos difundidos em seus sites institucionais, foi possível identificar três formas narrativas fundamentais:

---

2. FRIDENSON, Patrick. **Histoire des usines Renault 1. Naissance de la grande entreprise 1898/1939**. Paris : Seuil, 1972.
LOUBET, Jean-Louis. Renault : **Histoire d'une entreprise**. Préface de Louis Schweitzer. Editions E-T-A-I, 2000.
DIAS, J. L. M; QUAGLINO, M. A. **A questão do petróleo no Brasil**: uma história da PETROBRAS. Rio de Janeiro: CPDOC; PETROBRAS, 1993.
PETROBRAS. **Petrobras 50 anos** – uma construção da inteligência brasileira: Comunicação Institucional-PETROBRAS, 2003.

1) *Narrativa científica da história organizacional*: identificada através de uma abordagem científica ou acadêmica na construção do relato histórico-organizacional. Pode observar-se nesse tipo de narrativa a pluma de um especialista, acadêmico ou pesquisador em história, documentação, arquivística, sociologia, profissionais reconhecidos e que, portanto, aportam credibilidade ao relato, validando ou respaldando "cientificamente" aquilo que é narrado.
2) *Narrativa testemunhal da história organizacional:* reconstrução e narração da história da empresa a partir do relato daqueles que a integram (ou integraram). Tem como principal fonte a história de vida, as entrevistas, testemunhos ou depoimentos de atores organizacionais. Em função do, enunciadores dos relatos é possível distinguir ainda duas variantes à narrativa testemunhal: a) Narrativa autobiográfica da história organizacional – narrativa concebida a partir do testemunho de um integrante da empresa, geralmente dirigente ou (ex) presidente; b) Narrativa pluralista ou coletiva da história organizacional: relato explicitamente e intencionalmente polifônico, composto pelos testemunhos de diferentes indivíduos.
3) *Narrativa promocional da história organizacional:* relato que tem por finalidade a promoção ou vulgarização da história da empresa, geralmente voltada a um publico amplo e heterogêneo. A narrativa pode ser simplificada, sintetizada e por vezes lúdica ou didática, marcada por exemplos, anedotas, e curiosidades. Também são características as "palavras de honra", como, por exemplo, as falas de presidentes ou outras figuras importantes no prefácio, posfácio, apresentação ou introdução de uma obra. Podem apresentar-se esquematicamente através de cronologias, linhas do tempo, ou outras formas de representação temporal ilustrativas. Incluem-se nesse formato, além dos livros e sites web aqui analisados, também os encartes, folders, exposições, entre outros.

As análises revelaram também diferentes estratégias de legitimação apoiadas em argumentos que buscam validar e exaltar a história das empresas, confirmado, dessa forma, a terceira hipótese levantada pelo estudo. Entre eles, destaca-se especialmente a adoção de duas construções argumentativas nas narrativas histórico-organizacionais: argumento do valor agregado e argumento do desenvolvimento nacional:

O *argumento do valor agregado* consiste em uma estratégia argumentativa utilizada nas narrativas histórico-organizacionais que busca enfatizar, de maneira global, as contribuições da empresa à sociedade. Nesse sentido, foram observados nos sites web, bem como nos livros analisados, a narração da história organizacional voltada à legitimação da função social empresarial;

Já o *argumento do desenvolvimento nacional* deriva do argumento anterior, porém, por meio dessa estratégia, a empresa busca narrar suas ações ao longo do tempo enfatizando especificamente seu aporte ao desenvolvimento nacional (econômico, social, industrial). Em suma, esse tipo de construção argumentativa visa destacar a participação da empresa no desenvolvimento de uma região ou do seu setor de atuação.

As estratégias comunicacionais apoiadas na narração da história conquistam espaço e pertinência, segundo Gardère (2003), como uma forma de superar as possíveis desconfianças, ou descrenças com relação à trajetória organizacional, apoiando-se principalmente na promoção da utilidade social da empresa. Assim, a história é usada a favor da empresa, em prol da sua legitimação social, pois visa destacar a sua contribuição à sociedade.

Entende-se, a partir do exposto, que a narração da história das empresas não tem por intenção apenas relatar sequencialmente os fatos, mas também produzir um efeito sobre os leitores (dimensão pragmática da narrativa). Para além dos objetivos específicos, relativos a produção e comunicação de tais relatos, como, por exemplo, a comemoração de uma data especial, a integração de novos funcionários, ou o fortalecimento da identidade empresarial, as narrativas histórico-organizacionais têm por finalidade legitimar a organização: justificar suas ações, exaltar suas contribuições, e validar sua existência.

A memória organizacional reatualizada na web

São examinadas as relações entre narrativa e a formação da memória, especialmente face ao advento das mídias virtuais. Através da análise dos sites web institucionais (nacionais e internacionais), e de sites dedicados à difusão e a promoção das empresas Petrobras e Renault, buscou-se identificar as estratégias de virtualização da trajetória organizacional, e

as formas de adaptação das narrativas aos suportes midiáticos. As implicações desse processo à construção da memória social são igualmente observadas, como resultantes da comunicação massiva possibilitada pela *world wide web*.

Observa-se um entrelaçamento entre memória e comunicação por meio das narrativas, pois, através delas, damos voz, corpo e forma aos registros, recordações, e lembranças do passado guardadas em nosso inconsciente. Assim, a memória seria a substância, o conteúdo da narrativa (GARDÈRE, 2003).

Nesse sentido, são analisadas as estratégias de comunicação da história e da memória organizacional face à expansão das mídias digitais. Existe uma responsabilidade histórica (NASSAR, 2006) a respeito do que é dito e publicado na web? Que importância assume a comunicação diante da virtualização das práticas sociais? Estão as organizações conscientes de seus papéis na construção de uma memória digital e, consequentemente, de reatualização da memória social?

Por meio de um olhar atento aos sites das empresas Renault e Petrobras pode-se analisar não apenas a dimensão narrativa, relativa ao relato da história em si, mas também a construção ou formatação técnica, uma estratégia de enunciação editorial que permite a leitura dos textos, mas também pode limitá-lo ou ainda induzir, prescrever uma certa forma de apreensão.

No que diz respeito as formas de comunicação da história os sites web das organizações analisadas demostram utilizar estratégias semelhantes: apresentação cronológica da trajetória empresarial, seleção dos fatos ou períodos (datas, momentos-chave), representação gráfica ou através de linhas do tempo.

A apresentação da história da empresa Renault, em seus sites oficiais, destaca a trajetória dos produtos (automóveis) lançados desde a sua criação. Isto é, através da história da Renault narra-se igualmente aquela da produção automobilística, e, portanto, das evoluções industriais relativas e esse setor. Por outro lado, a história da Petrobras, narrada em suas páginas web, enfatiza, sobretudo, as áreas de atuação da companhia por meio de eventos e fatos representativos de cada segmento (refino, extração, comercialização, etc.). Finalmente, nos sites alternativos, Memória Petrobras e no site da Associação Renault, adotam-se outras

estratégias narrativas, dando ênfase aos personagens na construção da história organizacional.

Considerações e novas perspectivas de estudo

As análises realizadas no âmbito da pesquisa doutoral permitiram observar, por um lado, o papel e o lugar das narrativas na comunicação das organizações, e por outro, revelar como a história empresarial é submetida a um processo de narrativização visando a comunicação aos diferentes públicos. Isso quer dizer que a comunicação da história deve, antes de tudo, responder a um duplo ordenamento narrativo, relativo à ordem cronológica (organização dos fatos permitindo uma leitura lógica) mas também a uma ordem configuracional (coerência global da narrativa, como um todo inteligível).

Assim, a narrativização da história de uma empresa diz respeito ao processo de seleção de fatos, organização e estruturação. Mas também uma decisão acerca do modo, da maneira como a história será contada, o que deve ser dito e mostrado, e o que deve e será omitido. Relaciona-se, portanto, à determinação de um sistema normativo que permite construir uma dada representação da história organizacional (MARIN, 1981) a fim de comunicá-la aos diferentes públicos.

Ou seja, as narrativas histórico–organizacionais aqui observadas tem por particularidade a ausência de um desfecho final definitivo. A moral da narrativa (ADAM, 1985) repousa, portanto, na legitimação da ação organizacional e na própria existência ou perenidade das organizações. A narrativa da história organizacional, contada através dos livros impressos, é *retrospectiva*, ela retrata, recompõe o passado da organização, mas o seu desenlace resulta em uma *perspectiva aberta*, sob a base do progresso e da continuidade da organização.

Destaca-se, nesse sentido, a produção de narrativas parcelares, fragmentadas ou pontuais, que atendem a finalidades específicas, e por meio das quais as organizações evidenciam períodos da história, eventos ou personagens, sobretudo face às ações comemorativas, ocasião de comemorações e aniversários da empresa.

A narração da trajetória empresarial apresenta, ainda, uma imbricação entre história individual, dos fundadores e gestor, e a história organiza-

cional. No caso do relato da empresa Renault, por exemplo, a história de vida do fundador Louis Renault apresenta-se como uma *micronarrativa* no interior da narrativa organizacional, cujos elementos e características da trajetória pessoal do fundado assumem importante participação na formação da história organizacional.

No entanto, ao adotar outra perspectiva de análise, a narrativa da história organizacional pode ser observada enquanto micronarrativa, com relação à narrativa da história do setor no qual atua, ou face ao relato da história nacional. Foi possível ainda identificar a configuração de um formato *metanarrativo,* a partir do qual a narrativa histórico-organizacional não apenas relata a trajetória da empresa, mas também a evolução de seu setor de atuação.

No que tange às particularidades relativas aos relatos da história da cada uma das organizações, observa-se, por exemplo, a criação da empresa Renault narrada a partir da inventividade dos irmãos Renault, enquanto no caso da Petrobras a fundação da companhia se vê envolta em tensões políticas e pressões populares pela independência econômica do Brasil. Os aspectos ressaltados na narrativa da fundação das empresas, ou seja, relativas ao seu "mito fundador" tornam-se características constantes e diferenciais, reforçadas ao longo de todo o relato organizacional.

No que diz respeito as estratégias de construção das narrativas da Renault e da Petrobras, ressalta-se o emprego de diferentes argumentos no sentido de legitimar e afirmar o prestígio das organizações, seja através de comparações com os concorrentes (Renault) ou por meio do reforço ao sentimento nacional (Petrobras). Nos dois casos foram identificados argumentos de validação, afirmando o aporte organizacional ao desenvolvimento do setor de atuação, e, finalmente, da nação.

Em alguns casos, como nas narrativas observadas nos livros *Histoire des Usines Renault* e *A questão do Petróleo no Brasil,* identificaram-se estratégias de legitimação da história graças ao estatuto acordado ao sujeito narrador, como, por exemplo, nos livros redigidos por pesquisadores acadêmicos, especialistas universitários reconhecidos, jornalistas, etc.

Também foram identificadas técnicas de validação das ações e decisões organizacionais. Ao construir uma narrativa sequencial e uma estratégia de justificação (ADAM, 1985) o autor pode criar um fio narrativo

que lhe possibilita mostrar certos elementos ou ações como necessárias e corretas, validando, dessa forma, a conduta organizacional.

Outras formas de legitimação são também observadas. Ao evocarem suas ações ao longo do tempo como contribuições à sociedade, as organizações buscam legitimar-se com base no argumento da "utilidade" (HALLIDAY, 1987). Esse artifício, observado tanto nas narrativas comunicadas através dos livros institucionais quanto por meio dos sites web, valida a existência da organização e atribui um valor às práticas organizacionais, para além do sentido estritamente econômico

Conforme salienta Marion (1997), as narrativas podem bem transitar entre os suportes, mostrando faces distintas, elementos que podem ser melhor ressaltados por uma mídia do que por outra. Nos casos analisados no presente estudo observa-se uma seleção de elementos (fatos, períodos, eventos) e uma diversificação de estratégias de visibilidade narrativa. O suporte web permite apresentar a história organizacional de maneira dinâmica, através de recursos que ultrapassam as limitações do livro impresso, como vídeos, imagens, esquemas interativos, etc. Porém a extensão e o detalhamento do relato é comprometida em função do formato editorial das páginas web.

Assim, narrativa da história organizacional pode ser apreendida diacronicamente através do livro impresso, gozando de um aprofundamento e de um detalhamento dos fatos que só é possível graças a *médiativité* (MARION, 1997) do livro, enquanto suporte midiático. Por outro lado, a difusão da narrativa da história na web permite uma apreensão sincrônica, seletiva, focalizando um período da história da empresa (através das linhas do tempo), um tema de interesse, ou um personagem destacado.

Como sugestão para estudos futuros, poderiam ser observados, por exemplo, os relatos da história das empresas concebidos a partir de distintas vozes ou atores organizacionais, examinando a construção dessas narrativas "plurais", coletivas, e polifônicas e maneira como elas complementam ou se contrapõem aos relatos oficiais das empresas.

Referências

ADAM, Jean-Michel. **Le texte narratif.** Traité d'analyse textuelle des récits. Paris: Nathan, 1985.

BARRY, David. ; ELMES, Michael. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **The Academy of Management Review**, v. 22, no. 2, April 1, 1997, p.429-452. doi:10.5465/AMR.1997.9707154065ACAD

BOURDIEU, Pierre. L'illusion biographique. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v.62, n. 62-63, 1986, pp. 69-72.

BRUNER, Jerome. The narrative construction of reality. **Critical inquiry**, p. 1-21, 1991.

CZARNIAWSKA, Barbara. **The uses of narrative in organization research**. GRI Reports 2000: 5, 39 pp. , April 2000. Disponível em: https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997. Acesso em: 27.11.2011 .

D'ALMEIDA N.). **Les promesses de la communication**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001 (reimp. 2006; 2012).

D'ALMEIDA, N. La perspective narratologique en organisations. In: Broise, P. & Lamarche, T. **Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises**? Lille: Ed. du Septentrion, 2006.

D'ALMEIDA, N. & Andonova, Y. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco (**Metodista de Comunicação Regional), *12*(12), 31-42, 2008.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

DELACROIX, Christian ; DOSSE, François ; GARCIA, Patrick (Dir.). **Historicités**. Paris: La Découverte, coll. "Armillaire" , 2009.

FISHER, W. R. Narration as Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument. **Communication Monographs,** 51(1), 1-22, 1984.

GARDÈRE, Elizabeth. **Le capital mémoire de l'entreprise**. Paris : L'Harmattan, 2003.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus, 1987.

LITS, Marc. Le récit médiatique: un oxymore programmatique?. **Recherches en communication**, 1997, vol. 7, no 7, p. 36-59.

LITS, Marc. **Du récit au récit médiatique**. Bruxelles: Éditions De Boeck, 2008.

LYOTARD J.-F. **La condition postmoderne**. Paris: Minuit, 1979.

MARIN, Louis. Le récit du roi ou comment écrire l'histoire. In : MARIN, Louis. **Le portrait du roi.** Paris : Minuit, 1981.

MARION, Philippe. Narratologie médiatique et médiagénie des récits. **Recherches en communication**, 1997, vol. 7, no 7, p. 61-87.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas e história empresarial no Brasil: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas**. 2006.205 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, ECA-USP, São Paulo, 2006.

PROPP, V. **Morphologie du conte**. Paris: Ed. Seuil (1928). [1970].

RICOEUR, Paul. **Temps et récit I:** L'intrigue et le récit historique. Paris : Seuil, 1983.

Capitalismo contemporâneo: reflexões estético-comunicacionais no contexto das organizações

Isabella Novais[1]

Introdução

O contexto do capitalismo contemporâneo e as tecnologias que o permeiam tornam complexa a vida social e, por conseguinte, o cenário no qual estão as organizações. Aqui consideramos as organizações como instituições públicas, empresas privadas ou de capital misto. Compreendemos a organização como ator social, como espaço de produção e circulação de experiências, como lugar de construção de discursos e práticas sociais. Perceber o sistema econômico como constituinte da sociedade contemporânea, refletindo no posicionamento das organizações em relação a esta sociedade, é um convite a discutir a Comunicação em contexto organizacional. Márcio Simeone Henriques e Ângela Salgueiro Marques (2014) afirmam que estudar a Comunicação Organizacional nos ajuda a compreender processos não só comunicacionais, mas também sociais. Observar as configurações da comunicação no âmbito das organizações nos faz perceber a organização "como um ator importante no processo social". (HENRIQUES; MARQUES, 2014, p. 35).

---

1. Mestre em Comunicação Social pela PUC Minas.

Nesse sentido, pretende-se refletir sobre as formas que o capitalismo se estrutura nos dias de hoje, enquanto sistema (re)produzido pelas organizações que vivem suas dinâmicas, mas também as afetam. As transformações de uma sociedade industrial que passa a se configurar como uma sociedade de consumo impactam diretamente as relações entre organização e sujeito, transformam discursos, subjetividades e reconfiguram estratégias comunicacionais. Superadas as dificuldades de produção, a competitividade das empresas se dá essencialmente em um território dominado pelo simbólico. Produtos e serviços passam a ser diferenciados cada vez mais pelo modo como são percebidos, pelo valor imaterial que os qualifica.

Diversos autores estudam as formas de atuação do capital na contemporaneidade. Cada um assume uma nomenclatura própria para discutir diferentes ângulos da visão do mesmo fenômeno. Carla Rodrigues (2011) discute o problema para se nomear este momento complexo que vivemos em âmbito social, econômico e político.

> Capitalismo tardio, capitalismo flexível, capitalismo pós-industrial ou novo capitalismo. Independentemente da falta de consenso sobre a denominação, a saída do modo de produção fordista se daria a partir dos anos 1970, quando começaram a ocorrer transformações que modificaram radicalmente o perfil da produção de bens para serviços e trouxeram as novas exigências por competências, como flexibilidade e capacidade de adaptação, além das mudanças na percepção da temporalidade, com a compressão espaço-tempo, e o fim dos projetos empresarias de longo prazo. (RODRIGUES, 2011, p. 103).

Parece-nos que o problema de definição, a pluralidade de visões para uma mesma questão, transparece a dificuldade em se explicar o que de fato ocorre em uma sociedade ligada às lógicas do capital. Cientes deste problema, nesta pesquisa vamos abordar algumas perspectivas mais relevantes de Lipovetsky e Serroy (2015), Gorz (2005) e Sodré (2014) que adotam os termos Capitalismo Artista, Capitalismo Imaterial ou Cognitivo e Capitalismo Midiático, respectivamente. Optamos por usar a expressão capitalismo contemporâneo porque compreendemos ser mais abrangente ao conseguir captar aspectos importantes para entender o

sistema econômico enquanto contexto de compreensão de complexos fenômenos comunicacionais. No entanto, consideramos fundamental entender como tais autores abordam o tema, no sentido de tensionar e problematizar a compreensão do fenômeno capitalista na sociedade.

Capitalismo artista

Lipovetsky e Serroy (2015) apresentam o termo capitalismo artista para abarcar uma forma de atuação econômica, política e social que se apropria de potencialidades artísticas e estéticas para gerar maior grau de afetação dos sujeitos. Os autores entendem que a estética hoje está imbricada no sistema econômico, fazendo-se presente no cotidiano e nas relações sociais. Segundo esta concepção, vivemos em uma era estética, na qual a criatividade é exaltada. A partir deste raciocínio, o termo capitalismo artista não deriva do julgamento das qualidades estéticas realizadas, mas sim de estratégias que regem o mercado e também as organizações.

> O capitalismo artista é o sistema econômico que funciona com base na estetização sistemática dos mercados de consumo, dos objetos e do ambiente cotidiano. Hoje, o paradigma estético não é mais exterior às atividades industriais e mercantis, mas está incorporado nelas. Resulta um modo de produção marcado pela osmose ou pela simbiose entre racionalização do processo produtivo e trabalho estético, espírito financeiro e espírito artístico, lógica contábil e lógica imaginária. [...] Não obstante, trata-se de criar beleza e espetáculo, emoção e *entertainment*, para conquistar mercados. (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 47, grifo do autor).

Os autores consideram que a competitividade das empresas já não está mais relacionada aos seus bens materiais, às estratégias de precificação ou economia de recursos, nem mesmo à sua capacidade de produção. O diferencial competitivo é estabelecido a partir da sua capacidade de produzir valor simbólico. "A competitividade das empresas já não se baseia tanto na redução dos custos, na exploração das economias de escala, nos ganhos permanentes de produtividade, quanto em vantagens concorrenciais mais qualitativas, imateriais ou simbólicas". (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 42).

Existe um processo mercadológico em transformação, uma tendência de comportamento social, que deriva para o ambiente organizacional e reconfigura os modos tradicionais de competitividade. Os sistemas de produção, distribuição e consumo são transformados por aspectos imateriais, cognitivos e estéticos. O envolvimento entre sujeito e organização não se dá apenas a partir da venda de um produto, mas sim pelo viés da emoção e da experiência. As relações de compra e venda são baseadas em interesses intangíveis, os produtos e serviços com maior potencial de afeto são aqueles que exploram a dimensão do sensível e possuem valor imensurável.

> A fusão da informática com a elegância, da tela com o gestual [...] do móvel com o tátil gerou um universo particular, um universo transestético em que milhões de adeptos do Mac se diferenciam dos usuários comuns pelo sentimento de pertencer a uma comunidade em que o computador não é apenas uma máquina, mas uma cultura, uma "*cool attitude*", um estilo de vida. (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 68, grifo do autor).

Neste contexto, a dimensão do sensível atravessa significados, o valor monetário é substituído pelo valor percebido, as organizações passam a ser notadas a partir da ideia de sentimento, o que influencia seus processos de visibilidade e competitividade.

Capitalismo imaterial

André Gorz (2005) amplia nossa visão ao propor a perspectiva do capitalismo cognitivo ou imaterial. Segundo o autor,

> [...] a dimensão imaterial dos produtos leva vantagem sobre a realidade material deles; seu valor simbólico, estético ou social, prevalece sobre seu valor de uso prático e, está claro, também sobre seu valor de troca, que ela praticamente apaga. A maior parte dos benefícios é realizada graças à dimensão imaterial das mercadorias. Sua "materialização se torna secundária do ponto de vista econômico". As empresas de produção material são relegadas ao posto de vassalos das firmas cuja produção e cujo capital são essencialmente imateriais. (GORZ, 2005, p. 38).

Neste sentido, o valor de um produto é medido pelo conhecimento envolvido no seu processo de constituição, fazendo com que o conhecimento na contemporaneidade atue como "principal força produtiva". (GORZ, 2005, p. 29). O capital se utiliza desse tipo de conhecimento que é único, privado e pode gerar exclusividade em determinados segmentos de mercado. Existe hoje uma dificuldade em se medir o valor do conhecimento, em se mensurar este tipo de capital que é imaterial. Segundo o autor, ele é formado por um complexo de aspectos heterogêneos que vão "do cálculo matemático à retórica e à arte de convencer o interlocutor; da pesquisa técnico-científica à invenção de normas estéticas". (GORZ, 2005, p. 29).

De acordo com Rullani, citado por Gorz (2005), esse desafio em se mensurar conhecimentos se diferencia do custo de sua reprodução que é extremamente reduzido.

> Estas observações valem particularmente para os conhecimentos presentes nos programas de computador. Sua elaboração e sua transcrição em linguagem binária, digital, têm um custo frequentemente elevado, porém os programas podem ser reproduzidos em número praticamente ilimitado, e a um custo desprezível. (RULLANI apud GORZ, 2005, p. 35).

Quando se trata da indústria de software, por exemplo, mesmo com os altos investimentos em pesquisa e inovação que geram produtos exclusivos, existe maior potencial de lucratividade pela própria natureza da patente, mas também pelos baixos custos de reprodução, de escalabilidade. Além disso, para Rifkin citado por Gorz (2005), os produtos materiais, quando patenteados, ou seja, construídos a partir do monopólio de um conhecimento específico, podem adquirir o status de obras de arte; o seu valor passa a ser simbólico por não ter equivalente. Neste processo, existe uma questão temporal porque as patentes são concedidas por períodos limitados. Desta forma, para manter um padrão de valorização simbólica, as organizações precisam reproduzir sucessivamente ações que reafirmem seu posicionamento. É preciso desenvolver constantes atualizações, promover renovações que sustentem o aumento do valor de seus produtos, que continuem incitando e incentivando seus consumidores e que sejam capazes de manter atualizadas suas dinâmicas

de atuação mercantis. Os produtos e serviços que exploram a dimensão do sensível possuem, portanto um caráter efêmero.

Gorz (2005) reitera ainda que a monopolização de um conhecimento demanda investimentos robustos por parte das empresas que entendem comunicação como estratégia, como diferencial competitivo. De acordo com o autor, investimentos em comunicação mercadológica e publicidade associados ao capital cognitivo, ao desenvolvimento do conhecimento privado como inovação, constroem processos direcionados ao monopólio simbólico das empresas.

> Ninguém, já escrevia Christian Mazzari, compra uma ação da Apple Computer, da IBM ou de qualquer outra companhia, levando em consideração os bens materiais de que a sociedade dispõe. O que conta não são os móveis ou as máquinas da empresa, mas os contatos e as potencialidades da estrutura de marketing, de sua força de venda; a capacidade organizacional de sua direção e a força de invenção de seu pessoal. (MAZZARI apud GORZ, 2005, p. 39).

O autor indica que os aspectos imateriais como diferencial competitivo podem ser manifestos também em práticas comunicacionais voltadas para o mercado. Em sua concepção, o alto investimento em campanhas publicitárias tem como justificativa o poder concedido pelos públicos às marcas. Nesta visão, os produtos e serviços da empresa são chancelados pelo poder simbólico da marca. Os benefícios materiais dos produtos ficam em segundo plano, a marca sobrepõe o valor de uso ou de troca.

> Microsoft, por exemplo, dedica algo em torno de um terço de seu montante de lucros à publicidade e ao marketing [...]. O capital imaterial de firmas como Nike, Coca-Cola ou McDonald's, consiste principalmente no poder de monopólio, simbolizado pelo nome de marca que elas têm no mercado, e na importância de rendimento que esse poder lhes assegura. A marca já é, em si mesma, um capital na medida em que seu prestígio e sua celebridade conferem aos produtos que levam seu nome um *valor simbólico comercial*. Seu renome, de fato, não é devido somente às qualidades intrínsecas de seus produtos. Foi necessário construí-lo, ao preço de investimentos importantes em marketing e em campanhas publicitárias recorrentes. São estas que construíram a imagem da marca, dotando os produtos de uma *identidade distinta* e de qualidades alegadas,

> para as quais a firma reivindica monopólio. (GORZ, 2005, p. 45-46, grifos do autor).

O autor discute que o capital imaterial, ao potencializar esse movimento de produção imagética para responder uma necessidade econômica, de sobrevivência, visibilidade e competitividade da empresa, reverbera em uma estratégia também política e cultural. O valor simbólico da marca se sobrepõe ao sentido utilitário, à ideia de necessidade. Um produto não compete com similares a partir de suas funções; seu valor é construído pelas potencialidades estéticas geradas pela construção da marca. Essa caracterização estética do produto lhe dá um status singular, o produto é assinado por determinada marca, portanto, não pode ser comparado a outro que possui outra identidade social. É um processo que faz sentido em uma sociedade retroalimentada pelas lógicas imateriais do capitalismo contemporâneo, marcadas por valores simbólicos e sociais.

Essa lógica de atuação imaterial do capital gera processos de consumo que ativam desejos. A ligação de um consumidor com uma marca se dá a partir da identificação de estilos de vida, diferentemente da ideia clássica das atividades de compra e venda formatadas a partir da noção de necessidade. Gorz (2005) ainda defende que os desejos são ilimitados, enquanto as necessidades não. E somente aquelas formas de comunicação que exploram o universo simbólico seriam capazes de atuar neste território.

> Como produção do imaginário, de desejos, de sensibilidade; em suma, de subjetividade; a publicidade depende ostensivamente da criação artística. [...] vender mercadorias transfiguradas em obras de arte pela propagação de normas estéticas, simbólicas e sociais, que devem ser voláteis, efêmeras, destinadas a serem substituídas rapidamente por novas normas. (GORZ, 2005, p. 49-50).

Gorz (2005) traz uma perspectiva pertinente sobre aspectos mercadológicos que mobilizam práticas comunicacionais e são potencializados por organizações contemporâneas. Para o autor, a lucratividade de uma empresa depende da sua ligação com a clientela, depende de como a empresa se posiciona a partir de estratégias de persuasão. "Com inves-

timentos em campanhas publicitárias de alto custo, toda empresa ambiciona chegar antes das outras à consolidação de uma posição monopolista". (GORZ, 2005, p. 11). Neste sentido, a comunicação mercadológica e publicitária objetivam produzir valores que englobam dimensões estéticas, simbólicas e sociais.

Em nossa compreensão, a relação entre organizações e sujeito é construída, bem como valores que dela emergem. Esse é um caminho para entender as transformações contemporâneas comunicacionais envolvidas neste processo. Ao buscar compreender o que o capital mobiliza como valorização estética, sugerimos uma reflexão mais abrangente, do ponto de vista da pesquisa comunicacional.

Capitalismo midiático

Ao nos convidar para uma visão de maior complexidade, Muniz Sodré explica a relação entre a atual forma de desenvolvimento do capital e o fenômeno da comunicação afirmando que "o capitalismo contemporâneo é ao mesmo tempo financeiro e midiático: financeirização e mídia são as duas faces de uma moeda chamada sociedade avançada". (SODRÉ, 2014, p. 55). Vivemos em um mundo guiado pela lógica do capital, pelo valor monetário que pode ser real ou não e os processos de comunicação estão relacionados à atribuição de valor imaterial a empresas, produtos e serviços. Este valor que é simbólico, portanto intangível, é processualmente (re)construído. Nesta perspectiva, o autor coloca a comunicação como principal força organizativa em nossa sociedade.

> [...] os signos, os discursos, os instrumentos e os dispositivos técnicos são os pressupostos do processo de formação de uma nova forma de socializar, de um novo ecossistema existencial em que a comunicação equivale a um modo geral de organização. Instalada como um mundo de sistemas interligados de produção, circulação e consumo, a nova ordem sociotécnica fixa-se no ponto histórico do aqui e agora, não como índice de um novo modo de produção econômico, mas como a continuidade, com dominância financeira e tecnológica, da mercantilização iniciada pelo capitalismo no início da Modernidade ocidental. No necessário rearranjo de pessoas e coisas, a comunicação revela-se como principal forma organizativa. (SODRÉ, 2014, p. 14).

O que Sodré (2015) chama de financeirização são os modos de acumulação do capital na contemporaneidade, como "um novo modo de ser da riqueza", que o autor acredita estar intimamente ligado à comunicação enquanto fenômeno; "informação é moeda corrente". (Informação verbal)[2]. O pesquisador cita o exemplo do iPad recuperando o comentário[3] do socioeconomista Yann Boutang que revela os domínios do capitalismo cognitivo. Somente 10% do valor final do iPad é constituído por componentes materiais. O restante é composto por aspectos como o valor da marca, o design do produto, engenharia de hardware e software. Ou seja, os elementos de maior importância são aqueles referentes ao conhecimento privado e às práticas de comunicação.

No entanto, Sodré (2014) afirma que as instituições têm perdido gradativamente a sua legitimidade, o que acarreta em reconfigurações da Comunicação. A intensa mercantilização das relações fragiliza os laços sociais. O capitalismo midiático que é também tecnológico pressupõe a intensa circulação de informações. Uma mesma mensagem circulando a partir de mídias distintas se reconfigura em sentidos diferentes. Uma pluralidade de vozes, meios e mídias dificulta os processos de legitimação das organizações.

> [...] torna-se incerto e obscuro o laço social, o vínculo coesivo da existência humana, cada vez mais permeado por máquinas e perpassando por uma universalidade apenas mercantil. É por isso, por outro lado, que abre espaço para a emergência de um conhecimento afim à reedificação do sujeito humano a partir do campo comunicacional. (SODRÉ, 2014, p. 155).

Neste contexto, as marcas privilegiam a circulação de valores simbólicos e sociais, se reinventam para além dos processos informacionais. Ao buscarem se relacionar com seus interlocutores, as organizações desenvolvem estratégias próprias ao contexto midiático em que vivemos, a uma sociedade retroalimentada pelas lógicas de temporalidade e valor disseminadas pelas formas de atuação do capital. Para Sodré (2015), um

---

2.Palestra proferida por Muniz Sodré na abertura da 24ª Compós na Universidade Católica de Brasília – Campus Avançado Asa Norte no dia 9 de jun. 2015.

3.Yann Boutang em entrevista para O Globo em 14 de maio de 2015.

dos aspectos que rege o capitalismo midiático guiado pela ordem da financeirização é a imaginação. É o que torna possível a atribuição de valor imaterial a um produto real. A imaginação está intimamente ligada aos hábitos de consumo, "às paixões humanas associadas à conquista da propriedade", às construções de desejos. (Informação verbal)[4]. A constituição imagética de uma mercadoria pode se realizar como verdadeiro fetiche. Sodré (2014) ao recuperar o pensamento de Marx explica que existe uma espécie de

> [...] relação social moldada pelo consumo, que se tornou capaz de reprocessar significados e distribuí-los como cultura, redefinindo valores e estilos de vida. Nessa exponenciação psicossocial do consumo, estimulam-se sensações não necessariamente ligadas ao valor de uso da mercadoria, mas ao prazer da fantasia implícita na realidade que se fabrica. (SODRÉ, 2014, p. 160).

Ao observar as formas de consumo privilegiadas pelas lógicas de atuação do capital percebe-se a busca constante por novidades, tanto por parte dos fruidores, sujeitos interlocutores, quanto por parte da agenda midiática organizacional. A extensa circulação midiática à qual estão submetidos os diversos atores da sociedade, tanto quanto as empresas em constante processo concorrencial, potencializam novas formas de comunicação baseadas em discursos que não visam apenas atrair atenção, mas sim causar sensações.

Considerações finais

Vimos que a Comunicação tem adquirido uma grande centralidade na vida social contemporânea. Seus aspectos constituintes são cada vez mais determinantes no processo de desenvolvimento das organizações. Notamos que o modus operandi capitalista age no cenário atual das organizações, influenciando e sendo influenciado pelos processos de comunicação. O modelo capitalista ativa as dinâmicas comunicacionais. É um processo que aciona padrões sociais de comportamento que ganham

4.Palestra proferida por Muniz Sodré na abertura da 24ª Compós na Universidade Católica de Brasília – Campus Avançado Asa Norte no dia 9 de jun. 2015.

força a partir da comunicação afetando o contexto sócio-político-econômico inclusive das organizações.

O conhecimento como principal força produtiva (GORZ, 2005) e a comunicação como principal força organizativa (SODRÉ, 2014) atuam em um universo "transestético" (LIPOVETSKY e SERROY, 2015) dominado pelo poder simbólico. Deste modo, a lógica de produção de um diferencial competitivo é direcionada para competências comunicativas próprias ao cenário econômico, político e social que vivenciamos.

Entendemos que a compreensão do sistema econômico enquanto contexto é fundamental para construir as bases de novas reflexões a partir do estudo de fenômenos comunicacionais contemporâneos. Este movimento teórico ainda nos parece emergente, abrindo espaço de interlocução para que conhecimentos distintos dialoguem em busca de compreender complexos objetos empíricos, possibilitando outras interfaces para a Comunicação no contexto das organizações.

Diante de nossas reflexões, algumas perguntas emergem. O cenário capitalista contemporâneo é um convite para que as organizações, estrategicamente, busquem novas práticas interacionais? Como este contexto reverbera em processos interacionais que empiricamente circundam o universo organizacional?

Referências

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital.** Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista.** Tradução de Eduardo Brandão. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

O GLOBO. (2015, 14 maio) **Yann Boutang, socioeconomista: As novas fábricas são as universidades.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/yann-boutang-socioeconomista-as-novas-fabricas-sao-as-universidades-16155353>. Acesso em: 8 jun. de 2015.

RODRIGUES, Carla. **Os nomes do capital.** Revista Serrote, v. 9, 2011, p. 103-117.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do Comum: notas para o método comunicacional.** 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

Um estudo preliminar sobre os sentidos da estratégia organizacional: possíveis relações entre textos institucionais e o noticiário de negócios

Victor Márcio Laus Reis Gomes[1]
Renata Andreoni[2]
Ceci da Costa Diehl[3]
Renata Afonso Ferreira Madeira Madruga[4]

Introdução

Este trabalho apresenta e discute resultados parciais de um projeto[5] de pesquisa que investiga o discurso sobre a estratégia em grandes empresas privadas do Distrito Federal (DF) e suas possíveis relações com o noticiário de negócios. Inicialmente, as noções de estratégia organizacional e de

---

1. Doutor em Comunicação Social, Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB), e-mail: victorlaus@gmail.com.

2. Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Bolsista Capes, e-mail: andreoni.renata@gmail.com.

3. Mestranda em Comunicação na UCB, Bolsista FAPDF, e-mail: diehl.ceci@gmail.com.

4. Mestranda em Comunicação na UCB, Bolsista Capes, e-mail: renatamadeiram@gmail.com

5. Projeto "O noticiário de negócios e os discursos sobre a estratégia em grandes empresas privadas do Distrito Federal", financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF), vinculado ao Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia, grupo de pesquisa certificado pelo diretório do CNPq.

decisão, discutidas à luz da Nova Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann, são articuladas com as dimensões de conteúdo e processo da estratégia. Em uma abordagem que considera pautas de pesquisas propostas por autores vinculados ao campo de estudos da "estratégia como prática", são evidenciadas as possibilidades de leituras comunicacionais, especificamente no âmbito das influências recíprocas entre os níveis da organização e das instituições sociais. A estratégia organizacional é compreendida como um conjunto de decisões constituídas, negociadas e representadas em processos de comunicação organizacional. Esse contexto teórico constitui a base para a problematização do objeto de estudo, indicando categorias centrais para a análise das possíveis relações entre o noticiário de negócios e os discursos sobre a estratégia das organizações pesquisadas, produzidos em processos de comunicação organizacional. São discutidas as possíveis influências entre as dimensões de conteúdo, envolvendo estratégias institucionalizadas e estratégias organizacionais, e de processo, abrangendo processos institucionalizados e processos organizacionais. Após a discussão do contexto teórico, são apresentadas as opções metodológicas desta análise preliminar, que tem seu *corpus* de pesquisa constituído por textos institucionais de uma das organizações pesquisadas e notícias de negócios veiculadas em revista especializada, de circulação nacional, no ano de 2015. O *corpus* é analisado a partir da técnica de análise de conteúdo, visando uma exploração inicial do contexto empírico. Os resultados preliminares são apresentados e discutidos de forma a contribuir para o acionamento do objeto de estudo delineado, inicialmente no projeto de pesquisa.

Estratégia organizacional e decisão: uma perspectiva sistêmico-discursiva

A perspectiva sistêmico-discursiva que adotamos (GOMES, 2014), indica que a noção de decisão é central para compreensão da estratégia. Parece haver uma relação recursiva entre as noções de estratégia e de decisão. Formada em/por decisões, a estratégia também pode ser considerada produtora ou condição produtiva dessas decisões.

A decisão pode ser compreendida como uma forma de comunicação (LUHMANN, 2005). Ela é constituída por duas distinções entrelaçadas,

envolvendo a comunicação de uma alternativa selecionada e de alternativas rejeitadas. Assim, é possível dizer que o paradoxo está presente na decisão, na forma de escolhas e de não-escolhas, revelando sua fragilidade (GOMES, 2015). Para fazer frente a esta condição, uma decisão é, geralmente, conectada a outras decisões precedentes e subsequentes, constituindo uma rede autopoiética de sentido. Esta rede, em nossa concepção, revela a dimensão discursiva da decisão, bem como sua não linearidade. As decisões se autorreforçam e trazem, em sua natureza, a transitoriedade e a instantaneidade intrínsecas aos fenômenos comunicacionais. Da mesma forma, são frutos de uma racionalidade múltipla, que combina razão, emoção e intuição, não considerando apenas um cálculo objetivo e previsível.

Fundamentados em autores dos campos da administração e da comunicação, partimos do pressuposto de que a estratégia é configurada em decisões (DAY, 1999; GHEMAWAT, 2000; QUINN, 2001; PÉREZ, 2008; PÉREZ; MASSONI, 2009). São decisões que levam a atividades e que formam a estratégia, em um plano, padrão, posição ou perspectiva da organização (MINTZBERG, 2001). Essas decisões indicam, por exemplo, o negócio, os elementos de diferenciação, os movimentos de crescimento, a seleção e a gestão de recursos, entre outros aspectos que contribuem para a criação e sustentação de uma organização. Na perspectiva sistêmico-discursiva, considerando as decisões como uma forma de comunicação, Gomes (2014, p. 160) compreende a estratégia como sendo "constituída, negociada e representada, através da processualidade da comunicação organizacional, em um conjunto de decisões voltadas para a construção e manutenção das fronteiras sistêmicas". Importa reforçar que essa perspectiva não se refere, exclusivamente, a estratégias de comunicação ou à comunicação estratégica. Sua intenção é revelar o que há de comunicacional em todas as estratégias no contexto das organizações, sejam elas estratégias de comunicação, de produção, de finanças, de recursos humanos, entre outras. Dessa forma, ao considerar a configuração da estratégia em processos de comunicação organizacional, chama a atenção para seus elementos comunicacionais como a identificação, a mediação e a institucionalização.

A identificação, considerada um elemento processual da comunicação, revela que as decisões, em permanente relação com o ambiente, (re)

definem as fronteiras sistêmicas e (re)constroem a identidade das organizações. Em processos de identificação, uma organização define suas posições e sua distinção em relação ao ambiente, selecionando sistemas com os quais estabelece interações ou acoplamentos[6], bem como práticas e acontecimentos que (re)configuram o sentido de sua estratégia. Ao realizar as seleções que o diferenciam do ambiente, o sistema organizacional, paradoxalmente, procura também legitimar suas decisões em processos de institucionalização. Dessa forma, participa de um universo autorreferenciado de sentidos, em torno de determinadas práticas que são compartilhadas por diversas organizações. Não há, no entanto, mera transferência de sentidos. Essas práticas, que envolvem saberes, hábitos e técnicas, são (re)apropriadas, ou seja, mediadas, em decisões que configuram as estratégias organizacionais.

Tendo por referência esse contexto teórico, consideramos que a dimensão discursiva da decisão indica uma possibilidade de leitura ou abordagem comunicacional para a estratégia. Trata-se, portanto, de um ponto de partida para a construção de nosso objeto de pesquisa, que pode ser assim sintetizado: os sentidos sobre a estratégia (re)construídos em decisões representadas em textos institucionais e em notícias sobre negócios.

Os discursos sobre a estratégia constituem um objeto de estudo já explorado por autores ligados ao campo da administração, mais especificamente por um grupo de pesquisadores vinculados à abordagem da "estratégia como prática" (*strategy-as-practice*), entre os quais destacamos Hendry (2000), Seidl (2007) e Palli, Vaara e Sorsa (2009). No Brasil, abordagens comunicacionais da estratégia, inspiradas na "estratégia como prática", foram propostas por pesquisadores vinculados ao campo da comunicação organizacional, tais como Bulgacov e Marchiori (2010; 2011), Reis, Marchiori e Casali (2010), Andreoni e Gomes (2012), Gomes (2014; 2015) e Lima (2014).

---

6. Conforme o a teoria dos sistemas de Luhmann (2011), o acoplamento estrutural é a noção que possibilita a compreensão da relação dos sistemas sociais com o ambiente, ou seja, com outros sistemas. Essa é uma relação que preserva as identidades, mas considera a incorporação de elementos externos através da construção de sentido.

Partindo das noções de decisão e de estratégia, discutidas anteriormente, e da concepção da estratégia como prática social, a próxima seção discute as dimensões de conteúdo, processo e prática da estratégia, que constituem noções centrais para este estudo.

Conteúdo, processo e prática da estratégia

Em uma concepção reconhecida no campo da administração, Boyne e Walker (2004) delimitam o conteúdo da estratégia em dois níveis. O primeiro diz respeito à posição da organização em relação ao seu ambiente e o segundo, envolve as decisões em direção à posição desejada. Esta concepção pode ser associada ao estudo clássico de Ansoff (1957), em que o autor relaciona produtos e mercados/missões em uma matriz que indica opções/decisões estratégicas para as organizações. Preferimos, de forma mais abrangente, compreender o conteúdo como a expressão das decisões estratégicas, que são representadas nos planos e em outros documentos internos, nas falas dos indivíduos, assim como em materiais de comunicação. Conforme Vizeu e Gonçalves (2010), o conteúdo indica "o que fazer" e não o "como fazer". A visão e a missão de uma organização, por exemplo, podem ser considerados conteúdos estratégicos. Da mesma forma, os mercados de atuação, o posicionamento competitivo e as escolhas sobre o que deve ser comunicado em/sobre uma organização. Esses conteúdos, ou decisões propriamente ditas, podem ser lidos em variados textos, com o objetivo de desvendar as estratégias organizacionais.

O processo estratégico envolve as atividades, as interações, as rotinas, os sujeitos e os recursos mobilizados para a formulação e implementação da estratégia. Em parte, podemos associar o processo da estratégia com o processo decisório, ou seja, como são tomadas as decisões. No entanto, ele inclui também a operacionalização dessas decisões e remete aos resultados obtidos pela organização. Perspectivas clássicas como as de Pettigrew (1977) e de Mintzberg e Quinn (2001) indicam que os estudos sobre a estratégia precisam contemplar os passos ou caminhos que levam a uma decisão estratégica, bem como seus esforços de implementação e seus resultados. Conforme esses autores, as estratégias são formadas

em uma dinâmica na qual, muitas vezes, devido aos contextos organizacionais, não é possível separar planejamento e ação. As decisões são tomadas em meio a turbulências, restrições e imprevisibilidades, configurando estratégias nem sempre formalmente planejadas. Assim, formular e implementar seriam duas faces de um mesmo processo, ou seja, da formação da estratégia.

Os estudos que compreendem a estratégia como uma prática social investigam aspectos como as ações, interações e negociações dos múltiplos atores envolvidos no "fazer estratégia" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Para esses autores, as práticas constituem as formas como os atores/praticantes aplicam os recursos comportamentais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos em interações envolvidas na formação das estratégias.

As dimensões de conteúdo, processo e prática são articuladas em um modelo (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004 *apud* ALBINO *et al*, 2010) que indica possíveis níveis de análise da estratégia organizacional, bem como as relações entre esses níveis. Conforme a Figura 1, as dimensões de conteúdo e processo podem ser consideradas em três diferentes níveis, sendo eles o campo institucional, as ações organizacionais e as atividades/práxis dos atores. As práticas estão presentes nos três níveis e incluem desde o direcionamento de instituições públicas e privadas até as técnicas utilizadas na formulação e implementação das estratégias. São, no entanto, as relações entre esses níveis, representadas pelas setas V1, V2 e V3 que interessam ao presente estudo. Especificamente, as relações entre estratégias institucionalizadas e estratégias organizacionais e entre processos institucionalizados e processos organizacionais. Consideramos que as representações das estratégias/decisões nas notícias sobre negócios e nos textos institucionais pode revelar possíveis relações entre esses níveis.

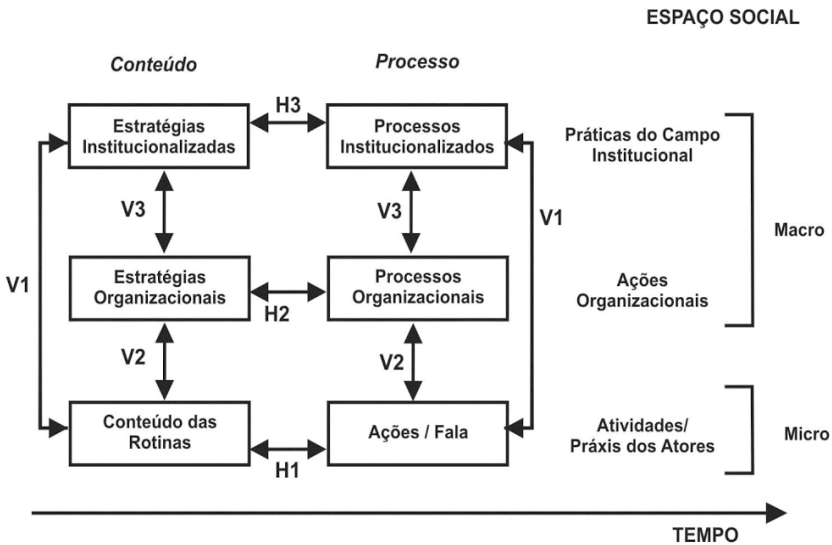


Figura 1 – Níveis de análise da estratégia
Fonte: Whittington, Johnson e Melin (2004) apud Albino et al, 2010.

A seguir, apresentamos as opções metodológicas e o *corpus* a ser explorado neste trabalho.

Procedimentos metodológicos

Para realizar uma exploração inicial em parte do *corpus* que será investigado no âmbito do projeto "O noticiário de negócios e os discursos sobre a estratégia em grandes empresas privadas do Distrito Federal", selecionamos notícias sobre estratégia organizacional veiculadas no ano de 2015 na revista Exame. A partir de um levantamento em todas as edições da revista publicadas neste ano, foram selecionadas todas as seis notícias publicadas em seções ou subseções denominadas "Estratégia". Também foi analisado o relatório anual, referente ao ano de 2015, de um grupo empresarial do DF, que atua nos segmentos da indústria, do varejo e da construção civil.

Nesse contexto, cabe esclarecer os critérios gerais para seleção do *corpus* do projeto. A revista Exame foi escolhida por se tratar de um dos mais influentes veículos de economia e negócios do Brasil, apresentando

a maior circulação entre as revistas de negócios do país (IVC, 2015). As maiores empresas do DF foram mapeadas de acordo com critérios de desempenho definidos em *rankings* publicados por veículos de imprensa (Valor Econômico e Jornal de Brasília) e com base em dados fornecidos pelo IEL (Instituto Euvaldo Lodi), vinculado à CNI (Confederação Nacional da Indústria). As empresas que compõem a amostra foram selecionadas por conveniência, a partir desses três *rankings*.

Neste estudo preliminar, utilizamos a técnica de análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2009), seguindo as etapas de pré-análise (leitura flutuante), exploração do material (desmembramento do texto e reagrupamento por categorias) e tratamento dos dados e interpretação. Foram definidas duas categorias analíticas (*a priori*): *conteúdo da estratégia* e *processo da estratégia*, conforme a discussão teórica apresentada na seção anterior deste trabalho. O *corpus* foi codificado a partir dessas duas categorias. As unidades de registro foram a representação das decisões (conteúdo) e das atividades, práticas, pessoas e resultados (processo). Após a codificação inicial, o material foi analisado e foi identificado um conjunto de 13 categorias empíricas (*a posteriori*). Finalmente, o reagrupamento e a configuração final das categorias e subcategorias, possibilitando a interpretação do *corpus* de acordo com o objetivo do trabalho de explorar a relação entre os níveis institucional e organizacional da estratégia.

Análise preliminar: uma exploração das possíveis relações entre os níveis das instituições e das organizações

As notícias veiculadas na revista Exame constituem uma amostra de discursos sobre a estratégia no nível institucional. A análise de conteúdo revelou seis categorias empíricas (*a posteriori*) ou subcategorias, três relacionadas à categoria *conteúdo* e três, à categoria *processo*, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Notícias Exame: categorias e subcategorias

Categorias	**Conteúdo**	**Processo**
Subcategorias	Estratégias de portfólio	Investimentos
	Estratégias de comunicação	Resultados
	Estratégias de crescimento	Operações

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à dimensão de conteúdo, as estratégias de portfólio incluem decisões relativas à gestão do portfólio de negócios e/ou produtos das organizações, aos negócios de atuação, ao posicionamento estratégico e à gestão de preços. Essas decisões podem ser lidas em trechos como: "'Daqui para a frente, queremos ser mais do que uma montadora de carros populares', diz Cledorvino Belini, presidente da empresa no país"; "com negócios diversos que vão da produção de alumínio à de suco de laranja"; "a americana Korn Ferry, líder global com cerca de 1 bilhão de dólares de receita, diminuiu, na última década, a dependência do recrutamento de 90% para 50%. Na Heidrick & Struggles, a fatia corresponde a 75%".

Entre as decisões de comunicação representadas nas notícias da revista estão as campanhas promocionais e institucionais, a gestão de marca, a gestão de imagem e de crises e do relacionamento com os públicos, conforme os seguintes trechos: "sem revelar detalhes da campanha, a companhia diz apenas que — a exemplo das concorrentes — pretende associar o modelo ao estilo de vida aventureiro"; "construir uma boa imagem, além da pura e simples qualidade dos produtos e serviços, entrou para a agenda de grandes companhias globais do segmento B2B há algumas décadas"; "tentar estabelecer um diálogo com o público em geral é, nesse caso, um bom começo".

As estratégias de crescimento são representadas em trechos que fazem menção ao desenvolvimento de novos mercados e de novos produtos, a fusões, a *joint-ventures* e à abertura de capital. São exemplos:

"as mulheres estão no centro dos planos de segmentação da Marvel"; "a Peugeot, outra estreante no segmento, deverá lançar o modelo 2008 em junho"; "em 2014, a empresa montou uma joint venture"; "é preciso crescer 'com velocidade e simplicidade'".

As representações da dimensão de processo foram agrupadas em três subcategorias: *investimentos*, *resultados* e *operações*. Em *investimentos* foram reunidos investimentos em infraestrutura, em comunicação e em produção, além de aspectos relacionados à gestão financeira, como captação de recursos, empréstimos e também a redução de investimentos e o corte de custos. Os *resultados* incluem vendas, faturamento, reputação e valor de marca. Na subcategoria *operações*, estão os movimentos de reestruturação, a criação de novos cargos, a gestão de mudança, a articulação de funções, a incorporação da tecnologia nas operações, as atividades de inteligência e pesquisa, além de comportamentos como liderança, flexibilidade e agilidade. São exemplos da dimensão de processo da estratégia: "a empresa já prepara uma reforma na fábrica da cidade mineira de Betim, que deverá consumir 8 bilhões de reais"; "a Cielo, que ocupa a 11ª posição entre as marcas mais bem avaliadas do país no ranking da consultoria Interbrand"; "a bola da vez são os executivos dedicados a pensar em alternativas de crescimento. Os títulos variam. Os mais frequentes são chief growth officer (CGO) e chief revenue officer (CRO)". Com relação à dimensão de processo e à subcategoria *operações*, destacamos ainda alguns termos como "disrupção", "*startups*", "catalisador de mudanças", "agilidade" e "flexibilidade".

O texto do relatório anual do grupo empresarial do DF pode ser considerado um exemplo de discurso sobre a estratégia no nível organizacional. O documento impresso possui 127 páginas e 6 capítulos. A análise de conteúdo deste material revelou sete subcategorias relacionadas às dimensões de conteúdo e de processo da estratégia, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Relatório Anual: categorias e subcategorias

Categorias	**Conteúdo**	**Processo**
Subcategorias	Estratégias de negócio	Investimentos
	Estratégias de marca	Resultados
	Estratégias de crescimento	Cultura organizacional
		Governança corporativa

Fonte: elaborado pelos autores.

Optamos por nomear as subcategorias de forma a considerar os termos que apresentaram maior ênfase no relatório anual. Por se tratar de um texto relativo a uma só empresa, diferentemente das notícias, determinados termos, como cultura, governança e marca, aparecem repetidas vezes.

Na dimensão de conteúdo, as estratégias de negócio fazem referência a decisões de mercados e segmentos de atuação. As estratégias de marca, a decisões relativas ao posicionamento, aos atributos de marca, aos valores que inspiram ações institucionais e ao apoio a eventos esportivos e culturais. As estratégias de crescimento incluem o desenvolvimento de novos mercados, além da inovação como estratégia de expansão e desenvolvimento de novos negócios. São exemplos de referências ao conteúdo da estratégia: "a [organização][7] está presente no Distrito Federal, nas regiões Sudeste e Nordeste do Estado de Goiás, no Noroeste de Minas Gerais e no Sul de Tocantins"; "a marca [organização] possui os seguintes atributos [...]"; "nossa estratégia envolve os novos projetos do grupo, em especial aqueles referentes à nossa expansão para outras regiões [...]".

As representações do processo da estratégia na organização foram agrupadas em quatro subcategorias. As menções aos investimentos em tecnologia, marketing e *branding*, foram reunidas na subcategoria *Investimentos*. Um exemplo de trecho associado a esta subcategoria é:

7. O nome não é revelado, para preservar a identidade das organizações participantes do projeto.

"investimos em um projeto de branding para tornar nossa marca cada vez mais conectada com a atual cultura e estratégia da empresa". Quanto aos resultados, há referências à participação da organização no desenvolvimento do Distrito Federal e das regiões em que atua, bem como à consolidação do grupo como um dos maiores da região Centro Oeste. Na subcategoria cultura organizacional, foram reunidos vários trechos em que a organização se refere explicitamente à cultura empreendedora como um diferencial de sua gestão. Um exemplo está no trecho: "nossa cultura voltada para o crescimento, para a excelência em gestão e, principalmente, para construção de relacionamentos e para o desenvolvimento de pessoas". Outro destaque do texto institucional analisado são as referências constantes ao modelo de gestão e às práticas de governança corporativa: "contamos com modernos modelos de gestão e de governança corporativa".

A forte presença de determinados termos no relatório anual parece indicar a relação entre os níveis institucional e organizacional da estratégia. É o caso de palavras como inovação, empreendedorismo, crescimento sustentável, branding, modelos de gestão e governança corporativa. Alguns desses também são mencionados nas notícias. No entanto, consideramos que os indicativos mais relevantes da relação entre os níveis, no corpus investigado neste estudo preliminar, são os agrupamentos categoriais realizados a partir da análise do *corpus*, que apontam para as subcategorias relacionadas às dimensões de conteúdo e de processo da estratégia. Parece razoável afirmar que as decisões de crescimento, de comunicação ou marca e de portfólio ou negócios, constituem elementos centrais do conteúdo estratégico. Da mesma forma, a dimensão de processo parece ser representada em atividades de gestão (operações e governança corporativa), em investimentos e resultados obtidos pelas organizações. Esses parecem ser indicativos das possíveis relações entre os sentidos sobre a estratégia construídos nos níveis institucional, aqui representado pelo noticiário de negócios, e organizacional.

Considerações

Nosso objetivo no presente estudo não foi aprofundar a discussão em torno do objeto, mas realizar uma primeira aproximação ao contexto empírico

do projeto de pesquisa. Os procedimentos metodológicos, limitados a uma pequena amostra do *corpus* e à técnica de análise de conteúdo, não possibilitam a reflexão sobre a dimensão discursiva das decisões estratégicas e em torno dos sentidos sobre a estratégia construídos nos diferentes contextos. Por outro lado, o trabalho indica a relação entre os níveis, já apontada em propostas como a de Whittington, Johnson e Melin (2004) *apud* Albino (2010) e de Gomes (2014), e dimensões que viabilizam uma discussão inicial sobre essa relação.

É possível argumentar que a relação que estudamos é evidente, considerando que as notícias representam o contexto organizacional. No entanto, importa ressaltar que partimos de pressupostos que consideram as particularidades dos sentidos construídos nesses contextos ou sistemas (mídia especializada em negócios e organizações) (LUHMANN, 2005a; 2005b) e o papel das publicações de negócios para a construção de sentidos nos contextos da prática da gestão nas organizações (MAZZA; ALVAREZ, 2000)

Referências

ALBINO, José; GONÇALVES, Carlos Alberto; CARRIERI, Alexandre; MUNIZ, Reynaldo. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n.1-2, p. 1-14, 2010.

ANDREONI, Renata; GOMES, Victor M. L. R. Comunicação organizacional: mobilizando a memória para a prática da estratégia. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 9, n. 16, p. 74-83, 2012.

ANSOFF, Igor H. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113-124, 1957.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e**

organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 149-166.

BULGACOV, Sérgio.; MARCHIORI, Marlene. Strategy as communicational practice in organizations. In: PRE-CONFERENCE IN STRATEGIC COMMUNICATION – ICA CONFERENCE, 2011, Boston. **Strategic Communication Issues**. Washington, DC: Internationational Communication Association, 2011. p. 1-22.

BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. Strategy content and public service organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 2, p. 231-252, 2004.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. (Org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOMES, Victor M. L. R. Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva. **Tese** (Doutorado em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

GOMES, Victor M. L. R. Elementos comunicacionais da estratégia das organizações. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP, n. 23, p. 28-39, 2015.

HENDRY, John. Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

IVC – Instituto Verificador de Circulação. Rio de Janeiro: IVC, 2015. Disponível em: < http://ivcbrasil.org.br/online/SRelatoriosDeAuditoria.asp>. Acesso em 03 jun. 2015.

JARZABKOWSKI, Paula.; BALOGUN, Julia. SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, v. 60, p. 5-27, 2007.

LIMA, Fábia P. A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. **Tese** (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2005a.

LUHMANN, Niklas. The paradox of decision making. In: SEIDL, David. BECKER; Kai H. (Org.). **Niklas Luhmann and Organization Studies**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005b.

MAZZA, Carmelo; ALVAREZ, José Luis. Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. Organization Studies, v. 21, n. 567, p. 567-588, 2000.

MINTZBERG, Henry. Os cincos Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALLI, Pekka; VAARA, Eero; SORSA, Virpi. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. **Discourse & Communication**, v. 3, n. 3, p. 303-318, 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 167-187.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

A mobilização social como estratégica discursiva na campanha de prevenção à dengue

Vívian Tatiene Nunes Campos[1]

Por que estudar a dengue como um objeto de comunicação?

O mosquito que transmite a dengue, o *Aedes aegypti* é procedente do Egito, na África e sua descrição científica aconteceu pela primeira vez em 1762, quando recebeu a denominação de *Culex aegypti*. *Culex* significa "mosquito" e *aegypti*, "egípcio". Porém, o gênero *Aedes* só foi descoberto em 1818, quando foi verificada que a espécie *aegypti*, descrita anos antes, apresentava características morfológicas e biológicas semelhantes às de espécies do gênero *Aedes*, assim, chegou-se ao nome *Aedes aegypti*[2]. Esse mosquito é o principal hospedeiro do vírus da dengue e por meio da picada da fêmea a doença é transmitida. Atualmente, o *Aedes aegypti* é encontrado numa extensão que vai desde

---

1.Especialista em Gestão Estratégica da Comunicação pela PUC Minas (2009) e Mestre em Comunicação Social pela UFMG (2016). Servidora pública estadual e coordenadora do núcleo de jornalismo da assessoria de comunicação da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

2. Fonte: http://www.ioc.fiocruz.br/dengue/textos/curiosidades.html - Acesso em 23/10/16

o Uruguai até o sul dos Estados Unidos, tendo sido registrados surtos de importância considerável em vários países, como Venezuela, Cuba, Brasil e Paraguai. Nos últimos 50 anos, a incidência da dengue aumentou 30 vezes e a estimativa é que ocorram 50 milhões de infecções por dengue todos os anos e que aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas vivam em países onde a doença é endêmica[3]

Para procriar, o *Aedes* necessita de água parada, condição corriqueira ao ambiente urbano e doméstico, porque é comum a existência de objetos que têm o potencial de acumular água (como pratinhos de planta, caixa d'água, garrafas, latas, pneus, dentre outros) nas residências[4]. Deste modo o vírus é propagado com grande rapidez. Considerando essa particularidade na transmissão da dengue e também que o vetor da doença apresenta uma boa adaptação à vida urbana, pois tende a viver próximo às pessoas, onde contam com boas oportunidades para alimentação[5], nota-se que a questão envolve tanto a esfera pública, por ser um problema de saúde pública, que afeta a população de forma geral e demanda a participação dos governos para a resolução do problema; mas também a esfera privada ou doméstica, porque requer que as pessoas tomem atitudes dentro de suas casas para acabar com os focos do mosquito. Mediante essa necessidade da participação da população para resolver um problema de saúde pública, o poder público vem apostando nas estratégias de comunicação social como instrumentos para auxiliar no esclarecimento e na mobilização das pessoas sobre a doença.

Dessa maneira, conforme Janine Cardoso (2012) relata, floresceram no Brasil campanhas de comunicação, financiadas pelos governos, que procuravam divulgar informações sobre a doença e também despertar

---

3. FERREIRA, Beatriz Jansen; SOUZA, Maria de Fátima Marinho; SOARES FILHO, Adauto Martins and CARVALHO, André Anderson. Evolução histórica dos programas de prevenção e controle da dengue no Brasil. Ciênc. saúde coletiva [online]. 2009, vol.14, n.3, pp. 961-972.

4. http://www.ioc.fiocruz.br/dengue/textos/oportunista.html- Acesso em 23/10/16

5. Machos e fêmeas do *Aedes aegypti* alimentam-se de substâncias açucaradas, como néctar e seiva. Somente a fêmea pica os seres humanos para sugar sangue (hematofagia), alimento necessário à maturação dos ovos. Fonte: http://www.ioc.fiocruz.br/dengue/textos/oportunista.html- Acesso em 23/10/16.

nas pessoas o engajamento necessário para eliminar os criadouros existentes dentro do ambiente doméstico. Mas vale ressaltar que compartilhamos do ponto de vista de Valdir de Oliveira e Áurea Pitta (1996), que defendem que apesar dessas campanhas serem fundamentais para dar visibilidade aos discursos baseados no interesse público, elas deveriam funcionar somente como mais uma estratégia de apoio às ações concretas e de caráter técnico dos governos.

Discurso, mobilização e comunicação pública

De 2010 a 2014 foram lançadas pela Secretaria Estadual de Saúde quatro campanhas publicitárias, que trabalhavam com os seguintes *slogans: Agora é Guerra –Todos contra dengue (final de 2010 e 2011*[6]*); A guerra continua- Todos Contra dengue (final de 2011 e 2012); Dengue tem que acabar- É hora de todo mundo agir (final de 2012 e 2013) e Dengue- Ou a gente acaba com ela ou ELA acaba com a gente (final de 2013 e 2014)*. Neste artigo tratamos das quatro peças televisivas referentes a essas campanhas, sendo três de 30 segundos e uma de um minuto. Percebemos que os discursos presentes nos *slogans* dialogavam entre si e desenvolviam o argumento de que o problema da dengue é algo que faz parte da vida de todas e todos e que só pode ser resolvido a partir do momento em que as pessoas assimilarem as informações "técnicas" sobre o problema e agirem.

Para Maingueneau (1997) os discursos expressos nos *slogans* das campanhas publicitárias contam com um estatuto de autoridade e que, ao mesmo tempo, convocam à ação. O autor acrescenta que o *slogan* tem o potencial de impulsionar e enganar ao mesmo tempo. Seria como se o *slogan* passasse a fazer parte do imaginário social de um público, de modo que as pessoas se apropriassem do discurso emitido e sem distinguir muito bem se foram elas mesmas quem o produziram ou se o discurso foi preparado para elas.

6. Todas as quatro campanhas foram lançadas no mês de novembro, que é considerado o período em que se inicia a alta transmissão da dengue, devido às altas temperaturas e a chegada das chuvas.

A partir da observação inicial dos slogans entendemos que o conceito de mobilização social foi uma das referências teóricas utilizadas nesta campanha publicitária. A definição mais usual para o termo mobilização social tem origem na obra "Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação", de José Bernardo Toro e Nísia Maria Werneck, que remete à noção de convocação de vontades para um objetivo comum.

> A mobilização ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando cotidianamente, resultados decididos e desejados por todos. Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. (TORO e WERNECK, 2004, p.13).

Toro e Werneck reconhecem a mobilização como um ato de comunicação, que não se confunde com propaganda ou divulgação, mas que "exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discursos, visões e informações", (TORO e WERNECK, 2004, p. 14). Para eles, a mobilização deve estar direcionada a algum objetivo ou um propósito comum. Eles também pontuam que participar de uma mobilização é uma escolha, já que a participação é um ato livre. Já Henriques *et al.* (2004) complementam a perspectiva afirmando que,

> a mobilização social é uma reunião de sujeitos que definem objetivos e compartilham sentimentos, conhecimentos e responsabilidades para a transformação de uma dada realidade, movidos por um acordo em relação à determinada causa de interesse público. (HENRIQUES *et al.* 2004, p.36).

Henriques ressalta que o processo de mobilização não se resume à simples participação das pessoas em alguma ação, "compreende um processo amplo e permanente de engajamento dos cidadãos e das instituições no processo político democrático". (HENRIQUES, 2010, p.71). Os autores também compreendem que o sentido de mobilização social no Brasil está fortemente ligado aos processos participativos. Assim, é possível acreditar que a mobilização social ganha força, quando

há participação popular, porque ela é capaz de promover o engajamento e o envolvimento das pessoas com a causa. Contudo, eles também ponderam que mobilização não é apenas participação, porque se trata de um processo bem mais amplo e contínuo de engajamento das pessoas e das instituições.

Para Mafra (2011), a simples convocação de vontades não garante, por si só, a resolução de um problema público. Mesmo porque, é um "convite" a participar, o que não garante a adesão ou envolvimento das pessoas. Mafra também indaga o uso da mobilização social apenas como ferramenta estratégica de ação e questiona o fato de se convocar as pessoas para uma ação específica, mas sem garantir a oportunidade desses mesmos sujeitos participarem efetivamente da organização do processo de comunicação, que é anterior a essas ações de mobilização social.

Henriques (2012) destaca que nas sociedades democráticas contemporâneas, o termo mobilização social ganhou novos significados e sua aplicação também tem se expandido. Ao adotar este sentido de uma atividade mais corriqueira, a ação coletiva é ampliada e não fica restrita aos movimentos de massa ou os projetos de ação política, por exemplo. Henriques lembra que o uso do termo já se estendeu a todo tipo de processo participativo, sejam eles próprios da sociedade civil, sejam aqueles acionados pelas instituições. Ele também aponta que o reposicionamento conceitual da expressão gera dificuldades para delimitar e classificar os variados tipos de mobilização que uma sociedade é capaz de estabelecer. É mais comum identificar as manifestações públicas, que têm algum tipo de repercussão, como sendo mobilização social, pois elas contam com maior visibilidade. Porém, "o processo mobilizador não pode ser explicado apenas por sua face visível". (HENRIQUES, 2012, p. 5).

Um ponto que também precisamos abordar é o tipo de mobilização social que é empregada na área de saúde pública. Para Henriques (2008), a utilização do termo mobilização social no campo da saúde encerra vários sentidos. Na acepção mais comum e que é a comumente utilizada na epidemiologia, tem um significado de movimentação para evitar os fatores que possam causar a expansão de uma epidemia ou a ocorrência de casos de uma doença.

Henriques e Mafra (2006) ressaltam que os processos de mobilização que têm por objetivo resolver questões que dependam de um envolvi-

mento coletivo dos atores sociais, como é o caso do controle das epidemias, se diferenciam daqueles que visam promover discussões mais amplas e formular políticas ou ações de longo prazo. Assim, esse tipo de ação mobilizadora, que precisa ganhar escala rapidamente, por se tratar de uma situação de perigo iminente, é marcada por estratégias massivas e dinâmicas.

As questões epidêmicas muitas vezes cobram iniciativas constantes de vigilância, que seriam as mais imediatas, de curto prazo, mas também as de longo prazo, que envolveriam os problemas culturais e sociais, o que reflete nas mudanças de comportamentos, que em grande parte das vezes são necessárias para evitar ou acabar com alguma doença. Ao se pensar em ações de longo prazo, entendemos que a mobilização social tem um papel ainda mais importante, pois por meio dela é possível articular ações perenes de prevenção e de mudança de comportamento, entre aos atores sociais e as instituições.

Assim, nesta perspectiva da mobilização social em situações de epidemia, a idéia de mobilização social tem um sentido bélico, pois a movimentação remete à imagem de deslocamento de tropas envolvidas em um conflito e também à urgência em se tomar atitudes. Além disso, os vetores das doenças, como é o caso do *Aedes aegypti*, são apresentados como inimigos públicos a serem combatidos.

Embora a comunicação pública não seja uma tarefa exclusiva de instituições públicas, podemos afirmar que a Secretaria de Saúde fez comunicação pública ao desenvolver a campanha publicitária de combate à dengue, porque tinha como intenção resolver um problema que atingia à sociedade. Conforme Heloísa Matos destaca, "o interesse geral e a utilidade pública das informações que circulam na esfera pública são pressupostos da comunicação pública". (MATOS, 2007, p. 53). Já Jorge Duarte (2007) pontua que, apesar de podermos considerar quase toda comunicação como pública, há um esforço para se caracterizar melhor esse tipo de comunicação quando ela tem como foco o interesse público.

Para Elisabeth Brandão (2007), a comunicação pública é uma área que engloba uma grande variedade de saberes e atividades e que ainda é um conceito em construção. Já Maria José Oliveira (2004), acredita que há uma tendência em se considerar como comunicação pública somente aquela praticada pelo governo, porém o conceito é mais amplo,

> envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, Terceiro Setor e sociedade em geral. Há em geral, uma grande confusão entre público e estatal, parecendo que um representa o sinônimo do outro. Entretanto, o espaço público não se limita à noção de estatal. (OLIVEIRA, 2004, p.187).

Conforme Oliveira, a atuação no espaço público não é exclusividade do governo, porque "o espaço público é responsabilidade de todos e requer o engajamento e participação ampla da sociedade". (OLIVEIRA, 2004, p. 188). Contudo, ela lembra que os governos assumem papéis de destaque nesta esfera, já que é de sua responsabilidade atender ao interesse público. Assim, podemos conceber que a comunicação produzida pelos governos para as causas públicas são exemplos de comunicação pública.

A partir de uma visada mais alargada do conceito de comunicação pública, Henriques e Mafra defendem que este tipo de comunicação deve incluir entre suas finalidades não somente a difusão de informações de interesse público, mas precisam garantir também as relações sociais, estabelecidas entre Estado e cidadãos e promover uma prática que "contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público". (HENRIQUES e MAFRA, 2006, p. 102). Já Paulo Liedtke e Jéfferson Curtinovi (2016), complementam afirmando que muito além do conceito, o que deve ser pensar ao falar de comunicação pública deve incluir as pessoas, ou os interesses da população.

Caminho metodológico

Do ponto de vista metodológico, analisamos as peças para televisão, a partir da perspectiva da nova análise do discurso, proposta por Patrick Charaudeau (1996, 2010, 2013). O autor tem como proposta conceber os discursos como algo que resulte de uma articulação de mão dupla e não determinista, entre os planos situacionais e linguísticos. Conforme Charaudeau (2013), para as pessoas se comunicarem é necessário que elas considerem o contexto da comunicação. Para ele, todo discurso depende de condições específicas ou de um quadro de referência em comum entre os interlocutores para que seja compreendido.

Sendo assim, "toda troca linguageira se realiza num quadro de cointencionalidade, cuja garantia são as restrições da situação da comuni-

cação". (CHARAUDEAU, 2013, p. 68). Isso nos leva a interpretar que esses interlocutores estejam interligados por meio de um acordo prévio, capazes de reconhecer quais seriam as condições necessárias para se realizar uma troca de conteúdo ou informações. Este acordo é nomeado por Charaudeau como "contrato de comunicação". Conforme o autor, todo ato de linguagem se dá mediante uma relação contratual, que é reconhecida pelas duas partes e onde é possível identificar os aspectos: situacional (local de fala de cada interlocutor, quais são seus objetivos, sobre o que falam etc.) e os relativos ao plano comunicacional e discursivo, (como se diz, de que maneira se diz e quais são as estratégias discursivas empregadas, etc.).

Compartilhamos da premissa de Charaudeau (2010) de que para se analisar um discurso é importante observar também o conjunto de forças que se instauram entre os indivíduos que vivem em uma sociedade. Para tanto, ele busca entender o discurso a partir da problemática da influência social na qual os indivíduos falantes são atrizes e atores. Ainda de acordo com ele, não há relações que não estejam marcadas por sistemas de influência. "Estas relações de influência se encenam na linguagem, de acordo com um princípio de alteridade (não há 'eu' sem 'tu')". (CHARAUDEAU, 2010, p. 58). A consequência disso é que para alguém tomar consciência de si como um ser comunicante, é necessário reconhecer a existência de outra pessoa.

Para Charaudeau, o ato de linguagem tende a se realizar numa situação de comunicação normatizada, que é constituída pela expectativa da troca e pela presença das restrições de encenação (contrato de comunicação e instruções discursivas). O autor afirma que este tipo de situação é capaz de definir a posição de legitimidade dos sujeitos falantes: o "em nome do que se fala". Contudo, ele pondera que somente a legitimidade não define todo ato de linguagem, pois os interlocutores precisam ter credibilidade para conseguir captar a atenção do público e que para isso recorrem a quatro tipos de estratégias discursivas:

> o modo de *estabelecimento de contato* com o outro e o modo de *relação* que se instaura entre eles; 2) a construção da imagem do sujeito falante (seu *ethos*); 3) a maneira de tocar o afeto do outro para seduzi-lo ou persuadi-lo (o *pathos*) e 4) os modos de organi-

> zação do discurso que permitem descrever o mundo e explicá-lo segundo os princípios da veracidade (o *logos*). (CHARAUDEAU, 2010, p. 59).

O método de análise que construímos observa a presença dessas quatro estratégias discursivas nas peças. Sobre o modo de estabelecimento de contato com o outro, Charaudeau entende que ao falar com outra pessoa é possível justificar a tomada da palavra, que é um ato de imposição da presença e ao se legitimar essa tomada da palavra é estabelecida uma relação, que assegura o lugar de fala de cada um. Em relação ao *ethos,* Charaudeau acredita que a construção de uma imagem do sujeito falante corresponde à necessidade de ser reconhecido como alguém digno de ser ouvido, visto ou lido. Esse reconhecimento pode acontecer tanto por atribuir confiança, quanto credibilidade e trata-se de um processo de identificação que necessita que o sujeito que fala construa para si uma imagem, que seja capaz de desempenhar um poder de atração sobre um público.

Sobre o *pathos,* ele ressalta que para tocar ou afetar outra pessoa, o sujeito recorre a estratégias discursivas que realçam a emoção e os sentimentos de maneira a seduzir o público, ou até mesmo de lhe provocar medo. Trata-se de um processo de dramatização. Já em relação ao *logos*, que remete à ideia da razão, Charaudeau pontua que o ato de falar é organizar a descrição de um mundo que se propõe ou impõe ao outro e para realizar esta tarefa de descrever e narrar os acontecimentos, o sujeito falante recorre a modos de organização discursiva, que seguem uma retórica narrativa e argumentativa.

Para apreender as peças televisivas realizamos um processo de decupagem, descrição e análise. Contudo neste artigo iremos apresentar somente alguns dos principais resultados que apontam a presença do discurso de mobilização social e que perpassa todas as quatro peças.

Principais resultados

A primeira peça é referente à campanha de 2010/2011, momento em que se utilizou o *slogan:* "Agora é Guerra - Todos contra dengue" [7], ela

7. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=7LYH1AFRxGI&feature=youtu.be "Agora é guerra. Todos contra dengue." Acesso em 29/10/16

teve duração de 30 segundos e a agência responsável pela produção foi a Lápis Raro. A segunda é referente à campanha de 2011/2012, e o *slogan* foi: "A Guerra Continua- todos contra dengue". O vídeo[8] teve a duração de um minuto e a agência responsável também foi a Lápis Raro. A terceira peça[9], de 2012/2013, trabalhou com o seguinte *slogan*: "Dengue tem que acabar! É hora de todo mundo agir", teve 30 segundos de duração e a agência responsável foi a Casablanca. Já a quarta peça[10], de 30 segundos, foi referente à campanha de 2013/2014 e teve o seguinte *slogan*: "Dengue- ou a gente acaba com Ela ou Ela acaba com a gente" e a agência responsável foi a Feeling.

Nas quatro peças analisada, notamos a presença do conceito de mobilização social como fio condutor, porque percebemos que a intenção da Secretaria foi despertar o engajamento e envolvimento necessários para que a população tomasse para si o problema de saúde pública e passasse a se mobilizar dentro para eliminar os focos do *Aedes aegypti*. Para isso, a Secretaria apresentava o problema como sendo de interesse público e expôs o que deveria ser feito para resolver a questão, seguindo uma lógica de causa e efeito. Isso foi perceptível em diversas situações, como, por exemplo, nos *slogans* das campanhas, na trilha sonora, com sons que buscam motivar e envolver e também no roteiro que era centralizado em contar "histórias", que tendiam a culminar em um momento de "ação", em que as pessoas empreendiam esforços e encenavam atitudes para eliminar os focos de proliferação do mosquito. A Secretaria teceu um discurso forte e racional, que apresentava a doença como sendo um problema público que afetava a todas e todos.

Também notamos que houve a incorporação de um discurso bélico na construção das histórias encenadas nos vídeos, o que pode ser ilustrado na presença dos *slogans* que remetem à noção de guerra e combate, sendo mais eloqüente nas duas primeiras peças. Observamos

---

8. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=PO8gRZmBbYM - "A Guerra continua. Todos contra dengue". Acesso em 29/10/16

9. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=dXigUQrU8bk – " Dengue tem que acabar! É hora de todo mundo agir. Acesso em 29/10/16

10. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vm3VIc0EMQQ – "Dengue- Ou a gente acaba com Ela ou Ela acaba com a gente". Acesso em 29/10/16

o reforço do discurso bélico também nas falas dos locutores que tendem a "convocar" as pessoas ora para lutar na guerra contra o mosquito, ora para reunir esforços junto à comunidade para eliminar os focos. Outro elemento discursivo belicoso é notado na trilha sonora, em especial na do primeiro vídeo, que faz uma alusão a tambores de guerra e a imagem da sirene dando um tom de alerta, tensão e necessidade de se agir rapidamente, características presentes em guerras.

Sobre o discurso e os elementos simbólicos que remetem à concepção de guerra, Mafra (2011), acredita que isso pode demonstrar um descontrole do governo em relação ao controle da doença. Mas é necessário ponderar que, conforme Lucianna Brito (2014) nos lembra, em momentos de crise, as instituições e governos precisam demonstrar que têm o controle da situação e uma das táticas utilizadas (bem parecida com as empregadas na comunicação de guerra) é divulgar informações básicas sobre o problema o mais rapidamente possível, porque as sensações de incerteza e insegurança podem gerar pânico. Outro método recorrente é trabalhar com as noções de comunidade, coletividade e pertencimento, porque esses sentimentos podem estimular em cada um a vontade ou o desejo de se mobilizar em defesa de interesses coletivos.

Embora o Brasil seja considerado um país pacífico em relação a conflitos externos, a população, de forma geral, sabe o que significa uma guerra e, em situação assim, há uma forte tendência de envolvimento e mobilização em prol de uma causa, pois há um inimigo em comum a ser combatido. Assim, por meio da apropriação da linguagem bélica na campanha publicitária, a Secretaria Estadual de Saúde trabalhou com conceitos já presentes no imaginário popular para tentar engajar e mobilizar cada pessoa em uma luta que tinha como objetivo eliminar um problema de saúde pública comum. Dessa maneira, o mosquito da dengue configurou-se com um inimigo público a ser combatido em uma guerra que uniria forças do poder público e dos cidadãos.

Em artigo assinado pela então assessora-chefe de comunicação social da Secretaria Estadual de Saúde, Gisele Bicalho Resende e intitulado: "A experiência da mobilização social em saúde: abordagens que vão além das ações assistenciais", é possível comprovar o quanto as ações de mobilização social dispunham de um protagonismo nas estratégias de combate à dengue da instituição. O artigo compõe o livro: *A Agenda*

da Saúde Pública em Minas Gerais: Aprendizados, legados e desafios, lançado em 2014. Conforme os autores, seria essencial a participação efetiva da população para enfrentar o problema e esta participação aconteceria por meio da intensificação das ações de mobilização social, que tinham o potencial de mudar comportamentos.

> É nesse contexto que surge o papel da moblização. Essa forma de trabalhar, de governar e de construir políticas públicas tem promovido a fragmentação das estruturas sociais e, assim, produzindo efeitos significativos na qualidade de vida da população. Tanto assim que, no primeiro semestre de 2011, considerando a relação com o mesmo período em 2010, houve uma reversão do quadro dos casos notificados de dengue em 85%, no Estado. Não obstante, alcançar a população de um estado com a extensão territorial de Minas foi e tem sido um grande desafio. (RESENDE, et al. 2014, p. 246).

Os governos, incluindo o de Minas Gerais, têm concentrado amplos esforços, nos últimos anos, na eliminação do mosquito, acreditando ser a principal estratégia para acabar com a doença. Conforme Rennan Mafra (2015) nos alerta, tanto o Ministério da Saúde, quanto as secretarias estaduais e municipais de saúde acreditam que o controle da dengue só pode acontecer com a eliminação do mosquito e que esse tipo de lógica de pensamento confere às ações de comunicação um lugar fundamental nesse processo. Mafra (2011, 2015) lembra também que essa visão hegemônica presente nas instituições de apostar numa relação de causalidade: eliminação do vetor = controle da dengue também é perceptível no que se refere às ações de comunicação para mobilização social e controle da doença, já que o foco na eliminação do mosquito permanece.

Sobre essa estratégia de centralizar os esforços na eliminação do mosquito, uma interessante abordagem é oferecida pela repórter especial do jornal "Folha de São Paulo", Cláudia Collucci, em seu artigo intitulado: "Foco no mosquito é questionado após 30 anos de epidemias contra a dengue", publicado em 31 de janeiro de 2016[11], que afirma que o país completou em 2016, trinta anos vivendo epidemias seguidas de dengue.

---

11. Artigo disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2016/01/1735561-foco-no-mosquito-e-questionado-apos-30-anos-de-epidemias-de-dengue.shtml - Acesso em 29/10/2016

A jornalista entrevistou quinze especialistas da área de saúde pública e epidemiologia para tentar desvendar as razões que pudessem justificar a prevalência da dengue por tanto tempo no Brasil. Alguns pontos que os especialistas apontaram para explicar a ineficiência das ações para eliminar foram: o foco sempre dado no mosquito e não nas realidades sociais de cada população, a falta de saneamento básico em cerca de 30% dos municípios brasileiros; uso de larvicidas como forma de matar o mosquito, o que provoca a resistência dos mosquitos; problemas na comunicação entre as várias esferas de governo; campanhas de comunicação que desconsideram seus diversos públicos e realidades distintas da população. Enfim, o que se nota é que, após tanto investimentos dos governos na eliminação dos mosquitos, agora é possível vislumbrar o início de uma mudança discursiva em relação ao problema da dengue, que ultrapassa a centralidade das ações na eliminação do *Aedes aegytpi*.

Considerações finais

Reconhecemos que houve um esforço por parte da Secretaria Estadual de Saúde de Minas Gerais em criar estratégias inovadoras e criativas para buscar resolver um problema que há muitos anos fazia parte da realidade da saúde pública no país e no estado. Ao trabalhar com a percepção do coletivo, de todos se envolvendo em prol de um bem comum, a instituição fez do conceito de mobilização social, presente em todas as peças analisadas, um fio condutor do discurso empregado nas campanhas.

Mas, conforme Henriques e Mafra (2006) afirmam, na área de saúde pública para que as questões sejam coletivizadas e compreendidas como sendo de interesse público, é essencial que as pessoas se sintam empoderadas, que percebam possibilidades concretas de interferir no estado de coisas. "Se tiver das questões de saúde a percepção de que somente especialistas e o estado podem resolver tais problemas, não se sentirá co-responsável, ou cooperará apenas de modo circunscrito aos seus próprios interesses". (HENRIQUES e MAFRA, 2006, p. 102).

Embora acreditemos que as ações de comunicação possam ajudar os governos na publicização de informações sobre as doenças, entendemos que o processo de mobilização não se resume à simples participação das pessoas em alguma ação, ele pressupõe um envolvimento espontâneo

de cada uma e não há garantidas de que as pessoas estarão sempre mobilizadas ou envolvidas com a mesma intensidade do início ao fim do processo. Deste modo é necessário pensar a comunicação como um processo amplo, democrático e relacional, em que as vivências, as experiências e as realidades peculiares de cada cidadã e cidadão também devam fazer parte desse processo, sendo apropriadas e reapropriadas. Assim, uma visão utilitarista da comunicação não dá conta de tratar de questões tão complexas e multifatoriais, como é o caso da dengue.

Referências

ALMEIDA FILHO, N., et al., orgs. **Teoria epidemiológica hoje: fundamentos, interfaces, tendências** [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998. 256 p. Epidemio Lógica series, nº2. ISBN 85-85676-50-7.

ARAÚJO, Inesita; CARDOSO, Janine. **Comunicação e Saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

ARAÚJO, Inesita. As mídias, as instituições de saúde e a população: convergências e divergências na comunicação sobre a prevenção da dengue. Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Pública**s, São Paulo, Ano 9. Edição especial, n. 16/17, pp. 50-66, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth. **Conceito de Comunicação Pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Helena H. **Introdução à análise do discurso.** 2* ed. rev. - Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2004.

BRITO, Lucianna**. A propaganda de Guerra no Brasil e escócia: O discurso do deslocamento**. 2014. Monografia (Comunicação Social-Publicidade). P.62. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

CHARAUDEAU, Patrick. **Para uma nova análise do discurso**. In: CARNEIRO, Agostinho (org.). O discurso da mídia. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1996.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. Tradução de Ângela M. S. Corrêa. 2. ed.,2ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2013.

CORRÊA, Laura Guimarães. **Mães cuidam, pais brincam: normas, valores e papéis na publicidade de homenagem.** 2011. 244 p. Tese. Doutorado em Comunicação Social. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2011.

DE PRIORIDADES, DEFINIÇÃO. **Doenças negligenciadas: estratégias do Ministério da Saúde.** Revista Saúde Pública, v. 44, n. 1, p. 200-2, 2010.

HENRIQUES, Márcio, Simeone. (org.), BRAGA, Clara S., BRANDÃO, Daniela do C. e S. & MAFRA, Rennan L. M. **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

HENRIQUES, M. Simeone. **Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária.** Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

HENRIQUES, M. S; MAFRA, R. L. M. **Mobilização social em saúde: o papel da comunicação estratégica**. In: Santos, A. (0rg.). Cadernos mídia e saúde pública. Belo Horizonte: Escola de Saúde Pública: Funed, 2006. P. 101-112.

HENRIQUES, M. Simeone. Comunicação e mobilização em saúde: da propaganda à interlocução. Revista diversa- UFMG- ANO 7, n 16, novembro 2008. Disponível em: https://www.ufmg.br/diversa/16/index.php/diversidade/comunicacao-e-mobilizacao-em-saude-da-propaganda-a-interlocucao

LUNA, Lara. **Fazer viver e deixar morrer: a má-fé da saúde pública no Brasil.** A ralé brasileira: quem é e como vive. Belo Horizonte, MG: Editora da UFMG. (Coleção Humanitas).[Links], 2009.

MAFRA, Rennan. **Vestígios da dengue no anúncio e no jornal: dimensões acontecimentais e formas de experiência pública na (da) cidade**. 2011. 354 p. Tese doutorado em Comunicação Social. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2011.

MAFRA, Rennan; ANTUNES, Elton. **Comunicação, estratégias e controle da dengue: a compreensão de um cenário público de experienciação**. Saúde e Sociedade, v. 24, n. 3, p. 977-990, 2015.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso.** 3. ed. Campinas, SP: Pontes, 1997.

PITTA, Áurea; OLIVEIRA, de Valdir Castro. Estratégias de Comunicação frente ao Desafio do Aedes Aegypti no Brasil. **Ciência& Saúde Coletiva** 1(1), 1996.

OLIVEIRA, Maria José. **Comunicação Pública e os Setores Não-estatais**. In: OLIVEIRA, Maria José (Org.). Comunicação Pública. Campinas: Alínea, 2004.

Paulo Liedtke **e Jéfferson** Curtinovi, « **Comunicação pública no Brasil: passado, presente e futuro** », Comunicação Pública [Online], Vol.11 nº 20 | 2016, posto online no dia 30 Junho 2016, consultado a 28 Outubro 2016.

RESENDE, Gisele et al. A Experiência da Mobilização Social em Saúde: abordagens que vão além das ações assistenciais**.** In: OLIVEIRA e PRADO (orgs.). **A agenda da saúde pública em Minas Gerais**: aprendizados, legados e desafios. 3 V. Belo Horizonte: Autêntica, 2014. P. 343-249. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/A_agenda_da_saude_publica_WEB.pdf>. Acesso em 29 de outubro de 2016.
TORO A., José Bernardo & WERNECK, Nísia Maria D. **Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação**. Brasília: Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

WEBER, Maria Helena. **Estratégias de comunicação de Estado e a disputada por visibilidade e opinião**. In: KUNSCH, Margarida (org.).

Comunicação pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2011. p. 101-119.

Peças televisivas

Agora é Guerra (2010- 2011): https://www.youtube.com/watch?v=7LYH1AFRxGI&feature=youtu.be

A guerra Continua (2011- 2012): https://www.youtube.com/watch?v=E3YEy7rP7Ds

Dengue tem que acabar (2012- 2013): https://www.youtube.com/watch?v=dXigUQrU8bk

Dengue- ou a gente acaba com Ela, ou Ela acaba com a gente -(2013- 2014): https://www.youtube.com/watch?v=vm3VIc0EMQ

SOBRE O EBOOK

Nas últimas décadas, os estudos acerca da Comunicação Organizacional têm-se intensificado a partir de uma redefinição tanto teórica como prática do campo, que passou a adotar uma abordagem de maior complexidade, promovendo reflexões sobre os processos de comunicação nas e das organizações. Para compreender essa perspectiva, tais estudos buscam considerar os sujeitos individuais e coletivos em interação, bem como investir nos processos de circulação, construção e desconstrução de sentidos que ocorrem a partir do tensionamento entre interesses distintos e por vezes contraditórios. Percebemos, nessa perspectiva crítica, o fortalecimento e aprofundamento das discussões epistemológicas e metodológicas desse campo, que também pode ser compreendido como um campo de produção de saber, apreendido por meio de uma prática discursiva que reúne objetos, tipos de formulação, conceitos e escolhas teóricas, em constante relação de forças e, portanto, de poder.

TRANSVERSAIS { OLHARES

Esta coleção agrupa obras resultantes de parcerias e cooperações acadêmicas entre o PPGCOM-UFMG e outras universidades nacionais e internacionais, cujos projetos deram origem a textos comuns, abordagens cruzadas e aproximações conceituais marcadas pelo delicado jogo das dissonâncias.