

Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”  
Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação

Mariana Carareto Alves

**A INFLUÊNCIA DA LÓGICA DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES  
EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE:**

Um olhar dos profissionais brasileiros e portugueses de comunicação diante do contexto em  
mídia

Bauru – São Paulo

2022

Mariana Carareto Alves

**A INFLUÊNCIA DA LÓGICA DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES  
EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE:**

Um olhar dos profissionais brasileiros e portugueses de comunicação diante do contexto em  
mediatização

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), sob a orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo e coorientação da Profa. Dra. Teresa Ruão para obtenção do título de Doutora em Comunicação.

Bauru – São Paulo

2022

A474i

Alves, Mariana Carareto

A influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade : um olhar dos profissionais brasileiros e portugueses de comunicação diante do contexto em midiatização / Mariana Carareto Alves. -- Bauru, 2022

221 f. : il.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru

Orientadora: Roseane Andrelo

Coorientadora: Teresa Ruão

1. Comunicação Organizacional. 2. Sociedade. 3. Influência. 4. Midiatização. 5. Lógica Discursiva. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE MARIANA CARARETO ALVES, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 28 dias do mês de março do ano de 2022, às 14:30 horas, via sistemas de videoconferência e outras ferramentas para comunicação a distância, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de MARIANA CARARETO ALVES, intitulada **A influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade: um olhar dos profissionais brasileiros e portugueses de comunicação diante do contexto em midiatização**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Doutora ROSEANE ANDRELO (Orientadora - Participação Virtual) do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Unesp, Professor Doutor LAAN MENDES DE BARROS (Participação Virtual) do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Unesp, Professora Doutora TAMARA DE SOUZA BRANDÃO GUARALDO (Participação Virtual) do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Unesp, Professora Doutora IVONE DE LOURDES OLIVEIRA (Participação Virtual) do Departamento de Comunicação Social / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Professora Doutora GISELA MARQUES GONÇALVES (Participação Virtual) da Universidade da Beira Interior / Portugal. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma virtual, a discente recebeu o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Professora Assistente Doutora ROSEANE ANDRELO

## AGRADECIMENTOS

O doutorado foi uma trajetória repleta de desafios, aprendizados e experiências que não enfrentei e vivenciei sozinha. Estive rodeada de pessoas que orientaram, ensinaram, ajudaram, apoiaram, me ouviram, compartilharam momentos. Por isso, agradeço aos professores, servidores, amigos e amigas do Brasil e de Portugal, que cruzaram essa trajetória e me apoiaram.

Agradeço também, aos profissionais brasileiros e portuguesas por dialogarem, confiarem no trabalho e se dedicarem, contribuindo com desenvolvimento científico da comunicação.

Às Professoras Gisela, Ivone e Tamara e ao Professor Laan: obrigada pelos olhares para a consolidação desta pesquisa e pelos aprendizados proporcionados no encerramento deste ciclo.

Às amigas de doutorado e de vida: Alana, Rê e Mari, obrigada pelos conselhos, pelas conversas, pelos artigos, pelos *podcasts* no *whatsapp* em tempos de pandemia. Compartilhar momentos, angústias, diversões e conquistas com vocês fez toda diferença.

Por fim, faço dois agradecimentos muito especiais e essenciais para essa caminhada.

Contei, mais uma vez, com muito apoio da minha família. Tive a oportunidade e o privilégio de me dedicar integralmente à pesquisa. Vocês fizeram isso possível e eu sou muito grata pelo suporte e incentivo não só nesses quatro anos de doutorado, mas nesses **13** anos de estudo. Não imagino essa trajetória sem vocês.

Também contei com o apoio e olhares de duas orientadoras, que com muita dedicação, empatia e diálogo me ajudaram a construir e concluir essa trajetória. Obrigada Roseane pela jornada, desde a graduação, por tornar esse processo leve e pelos ensinamentos na profissão e na vida. Obrigada Teresa pela confiança ao me receber em Portugal, pelas contribuições nessa investigação, pela dedicação em acompanhar esse projeto até o final e, claro, pela experiência inesquecível em Braga. Agradeço a vocês pelos aprendizados, pela parceria, pela confiança e pela gentileza. Foi um enorme privilégio compartilhar cada momento com duas pesquisadoras e professoras incríveis!

Deixo aqui uma etapa da vida de uma pesquisa repleta de desafios, experiências e esperanças, que nos faz acreditar que alguma coisa pode se transformar. Viva a Ciência!

“A teoria sem a prática vira verbalismo, assim como a prática sem teoria vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis: ação criadora e modificadora da realidade.”

**Paulo Freire**

## RESUMO

Considerando o poder das organizações empresariais, é relevante pensar sobre os impactos da comunicação na sociedade. Principalmente, diante de transformações observadas em suas práticas discursivas, que passaram a adotar, com frequência, posicionamentos sobre questões sociais em diversas manifestações comunicacionais. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi discutir a capacidade de influência da comunicação organizacional na construção social a partir da percepção de profissionais de agências de comunicação brasileiras e portuguesas sobre a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade no contexto em midiatização. Para isso, o estudo iniciou-se com uma discussão teórica sobre o poder das organizações na construção da sociedade e a ação discursiva das organizações empresariais na sociedade em midiatização, fundamentada pela perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações, por perspectivas macrosociais de comunicação organizacional e relações públicas, pelo paradigma relacional da comunicação e pela midiatização. A partir dessa fundamentação, investigou-se empiricamente a comunicação organizacional sob o olhar dos profissionais para observar práticas discursivas de grandes empresas em cenários culturais e mercadológicos distintos. Assim, como metodologia, realizamos entrevistas em profundidade, identificando percepções orientadas por um modelo de análise e as desvelando com suporte de olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso na perspectiva de van Dijk (2002; 2008; 2012; 2013; 2016). Nesse processo investigativo, identificou-se uma lógica discursiva estabelecida por dinâmicas interacionais de controle discursivo para a produção de práticas discursivas alinhadas entre os interesses sociais e empresariais em um movimento cíclico entre organizações e sociedade. Diante disso, defende-se a tese de que a lógica discursiva das organizações empresariais no contexto em midiatização pode influenciar a construção da sociedade ao criar dinâmicas comunicacionais que, ao se apropriarem de interesses sociais, proporcionam condições para sustentar o poder da comunicação organizacional e do campo empresarial, impactando a interpretação dos indivíduos sobre as empresas privadas e refletindo em suas ações no mundo.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; sociedade; poder organizacional; lógica discursiva; influência da comunicação; midiatização.

## ABSTRACT

It is relevant to think about the impacts of communication on society, considering the business organizations' power, mainly in the face of changes observed in their discursive practices, which often began to adopt positions on social issues in various communicational manifestations. In this sense, the objective of this research was to discuss the influence capacity of organizational communication on social construction from the perception of professionals from Brazilians and Portuguese communication agencies on the discursive logic of business organizations for the relationship with society in the context of mediatization. The research began with a theoretical discussion about the power of organizations in the construction of society and the discursive action of business organizations in mediatization society. This discussion considered the Communicative Constitution of Organizations, the macrosocial perspectives on organizational communication and public relations, the relational paradigm of communication, and the mediatization. Based on this, organizational communication was empirically investigated, from the perspective of professionals, to observe the discursive practices of corporations in different cultural and marketing scenarios. As a methodology, we conducted in-depth interviews, identifying perceptions guided by an analysis model and unveiling them with the support of conceptual views of Critical Discourse Analysis from van Dijk's perspective (2002; 2008; 2012; 2013; 2016). In this investigative process, the discursive logic, established by interactional dynamics of discursive control, was identified to produce discursive practices aligned between social and business interests in a cyclical movement between organizations and society. Thus, the thesis defended that the business organizations' discursive logic in the mediatization context can influence society's construction by creating communication dynamics. By appropriating social interests, these dynamics provide conditions to sustain the organizational communication and business field's power, impacting the individuals' interpretation about companies and reflecting on their actions in the world.

**Keywords:** organizational communication; society; organizational power; discursive logic; influence of communication; mediatization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Síntese sobre os entrevistados.....</b>	<b>101</b>
<b>Quadro 2 - Modelo de análise .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 1 - Lógica discursiva das organizações empresariais para relação com a sociedade .....</b>	<b>193</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA: OBSERVAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>
<b>3 O PODER DAS ORGANIZAÇÕES NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Organizações como construções sociais e fenômenos comunicativos</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 A comunicação como orientadora dos significados organizacionais</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 A relação das organizações com a sociedade</b> .....	<b>49</b>
<b>4 AÇÃO DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NA SOCIEDADE EM MEDIATEZACÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1 A dimensão discursiva das organizações na dinâmica de influência com a sociedade</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2 O contexto organizacional na sociedade em mediação</b> .....	<b>73</b>
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>88</b>
<b>5.1 Articulações teóricas para delimitação do procedimento metodológico</b> .....	<b>88</b>
<b>5.2 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>91</b>
5.2.1 Método de coleta e <i>corpus</i> da pesquisa .....	92
5.2.2 Processo de análise das entrevistas .....	102
5.2.2.1 <i>Nível Descritivo: processamento das informações proporcionas pelas entrevistas</i> ..	103
5.2.2.2 <i>Nível Analítico: análise das percepções profissionais com base na Análise Crítica do Discurso</i> .....	105
<b>6 INVESTIGANDO A INFLUÊNCIA DA LÓGICA DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE</b> .....	<b>120</b>
<b>6.1 Percepções dos profissionais de comunicação sobre o processo discursivo para a relação com a sociedade</b> .....	<b>120</b>
6.1.1 Relação das organizações com a sociedade .....	122
6.1.2 Manifestação da mediação no contexto organizacional .....	141
6.1.3 Práticas da comunicação organizacional para a relação com a sociedade .....	152
<b>6.2 Análise das percepções profissionais sob os olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso</b> .....	<b>176</b>

<b>6.3</b> Discutindo a influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade .....	<b>191</b>
<b>7</b> CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	<b>201</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>210</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas</b> .....	<b>220</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade é possível identificar diversas consequências dos fenômenos políticos, econômicos e culturais que, ao longo da história, orientaram a organização do mundo social, permitindo reflexões sobre seus impactos na sociedade. Um dos fatores para pensarmos nessas consequências baseia-se no reconhecimento de que vivemos em uma sociedade organizacional com diferentes tipos de organizações integradas à vida dos indivíduos (KUNSCH, 2003). Essa realidade ocasiona diversos reflexos na dinâmica social devido à profunda interdependência entre as organizações<sup>1</sup> e a sociedade. Por isso, em um contexto social repleto de problemáticas que afetam a vida individual e coletiva, é importante discutir sobre os impactos organizacionais na coletividade.

Um fenômeno que nos chama a atenção é a centralidade das organizações empresariais, sobretudo das grandes empresas, na dinâmica social, não apenas por suprirem muitas de nossas necessidades de consumo, mas, também, pelo relevante vínculo que estabelecem com as realidades socioeconômica, política e cultural. A interdependente relação com a sociedade demonstra que elas não são fenômenos isolados e sem vínculo com interesses coletivos, pelo contrário, são intrínsecas às demandas cotidianas dos indivíduos. Essas são algumas das evidências de poder do campo empresarial, ou seja, a capacidade de exercer ação nas relações, processos e dinâmica social (ZOLLER, 2014; HENRIQUES, 2018; SARTOR, 2018), que se manifesta não apenas por uma perspectiva econômica, mas também pelo poder simbólico da comunicação. Nesse sentido, o poder da comunicação se materializa nas diversas práticas discursivas adotadas pelas organizações empresariais para determinar processos interacionais que garantem a manutenção de seus interesses e da legitimação social.

É pertinente pensar sobre o poder organizacional por vivermos em uma sociedade com inúmeros problemas sociais diante da lógica de produção e consumo instaurada por um sistema capitalista. Esses problemas determinam uma série de desafios enfrentados para se alcançar o desenvolvimento sustentável, não sendo possível dissociá-los da ação das empresas devido aos interesses empresariais resultarem da lógica capitalista. Portanto, é preciso reconhecer que elas são responsáveis por muitos impactos na sociedade. Como afirma Edwards (2018), devemos questionar de que forma as organizações estão envolvidas com essas problemáticas e o papel

---

<sup>1</sup> A noção de organizações adotada se apoia na abordagem discutida por Kunsch (2003) que inclui, em uma perspectiva teórica ampla, as diversas empresas, instituições e entidades, considerando-as como unidades sociais complexas com diferentes papéis e funções para a sociedade. De acordo com essa perspectiva, nesta pesquisa, ao nos referirmos às organizações, nosso olhar é para as organizações empresariais, ou seja, as empresas do setor privado.

desempenhado pela comunicação nesse cenário para percebermos aspectos da realidade que nos circunda, considerando que:

Os acontecimentos dos últimos anos têm nos mostrado que o mundo está cheio de riscos, problemas imprevisíveis e mesmo caóticos, como as mudanças climáticas, corrupção política, fake news, fome, terrorismo e crises de refugiados, e outros tantos eventos que compõem a globalidade de nosso mundo social. Tais riscos e ameaças abrangem arranjos econômicos e políticos, nossas relações com os outros, nossas normas e expectativas culturais, e também os direitos [...]. (EDWARDS, 2018, p. 25).

Com base nesse entendimento - e, de certa forma, preocupação -, surgem as motivações que constituem a problemática desta pesquisa<sup>2</sup>. Nosso intuito é olhar para o fenômeno das organizações empresariais compreendendo suas interferências no modo como a sociedade produz e reproduz sua realidade, que, em nossa visão, é potencialmente influenciado<sup>3</sup> pela comunicação organizacional. Essa perspectiva não resulta apenas em uma visão sobre o poder que as corporações exercem na dinâmica social, mas, também, sobre a comunicação ser o elo dessa relação: é o fenômeno estruturante da sociedade (BRAGA, 2018) e, conseqüentemente, as organizações existem pela comunicação (COOREN et al., 2011). Enquanto fenômenos criados e mantidos pela comunicação, estas concentram sua existência em manifestações comunicacionais fundamentais tanto para a realização de suas diversas atividades, quanto para sua legitimação na esfera social. Isso significa que a realidade organizacional se (re)produz da mesma forma que a realidade social: ela é socialmente construída a partir de significados, símbolos, comportamentos compartilhados nas interações e pela linguagem (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Nesse sentido, a comunicação, como fenômeno estruturante das dinâmicas sociais, proporciona interações para pensarmos sobre os inúmeros fatores que constituem nossa interpretação e ação no mundo: o modo como se formam as estruturas de poder, como se enraízam as práticas culturais, como se provocam as mudanças sociais e, também, se originam as resistências a elas. Ou seja, ao estudar a comunicação podemos refletir sobre a organização econômica e política da sociedade contemporânea, considerando as conseqüências sociais, culturais, ambientais e as diversas problemáticas enfrentadas na coletividade.

---

<sup>2</sup> Esta pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – pelo Programa de Demanda Social. Código de Financiamento 88887.508136/2020-00.

<sup>3</sup> Ao adotarmos a proposta de discutir sobre a influência, nos referimos às conseqüências sociais provocadas pela comunicação devido ao poder organizacional, reconhecendo influência como um fenômeno de ordem comunicacional manifestado por um conjunto de interinfluências recíprocas, ou seja, um fenômeno que ocorre a partir de dinâmicas interacionais (HENRIQUES, 2018; HENRIQUES; SILVA, 2020).

Assim, diante do lugar ocupado e do poder empresarial na sociedade, sobretudo em relação ao poder de comunicação, é fundamental considerar e discutir as influências destas nos assuntos coletivos, como os valores que promovem, os interesses que defendem e suas consequências (IHLEN; VERHOEVEN, 2017). Principalmente, pela compreensão de que os processos interacionais são intermediadores de significados individuais e coletivos que produzem a realidade, podendo determinar características manifestadas nas relações sociais (BRAGA, 2006a; BRAGA; CALAZANS, 2017; VAN RULER; VERCIC, 2003; IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Considerando que vivenciamos um contexto em midiatização<sup>4</sup>, caracterizado por intensos processos interacionais criadores de condições para interferências nos processos legitimadores dos campos sociais ao proporcionar uma intensa circulação social de sentidos (BRAGA, 2012; 2015; 2017), a capacidade empresarial para estimular, organizar e instituir práticas e valores no mundo social é ainda mais relevante. É um cenário em que interações difusas e dispersas atravessam e afetam a ação do campo empresarial, havendo por isso uma maior necessidade de ação comunicacional para a relação com os diversos grupos sociais. Então, as condições interacionais proporcionadas a esses grupos, também são proporcionadas para as organizações, intensificando a necessidade de a comunicação organizacional articular lógicas discursivas para sustentação dos interesses das empresas.

Portanto, com a evidente influência empresarial no modo como vivemos, acreditamos que a comunicação organizacional, materializada em práticas discursivas, pode exercer influência na construção da sociedade<sup>5</sup>. Reconhecendo isso, com base em observações da prática da comunicação organizacional, é possível perceber elementos da realidade para tensionar e desvelar essa articulação discutindo fatores sobre consequências, papéis e responsabilidades na construção social. Por esse motivo, uma postura que chama a atenção é a adoção, cada vez maior, de práticas discursivas apoiadas na demonstração do papel social das organizações a partir de posicionamentos sobre questões da sociedade e apoio de causas sociais, nos fazendo questionar as intencionalidades e consequências dessas práticas.

---

<sup>4</sup> Nesta pesquisa, o uso da expressão “*contexto em midiatização*” refere-se ao contexto da sociedade em midiatização, compreendendo que as organizações integrantes do cenário macrossocial são afetadas pelos processos e características da sociedade em midiatização.

<sup>5</sup> Nossa ideia de construção da sociedade baseia-se no entendimento de que a realidade é socialmente construída nos processos interacionais entre os indivíduos, as instituições e as experiências cotidianas do mundo social (BERGER; LUCKMANN, 2003). Nesse processo a linguagem, e, portanto, a comunicação, tem um papel fundamental não só por estruturar essas interações, mas por criar representações sociais e culturais que tornam coerentes atitudes sociais e codeterminam práticas sociais (VAN DIJK, 2008). Por isso, as organizações empresariais, como agentes de poder na dinâmica social, ao estrategicamente, comunicarem-se para estabelecer uma relação com a sociedade estão estimulando comportamentos que ocasionam consequências sociais (VAN RULER; VERCIC, 2003; IHLEN; VAN RULER, 2007; IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Estudos científicos que realizamos e pesquisas mercadológicas divulgadas evidenciam, como tendência global, mudanças nas práticas discursivas da comunicação organizacional com maior envolvimento sobre questões de interesse social debatidas publicamente (CARARETO, CALONEGO, ANDRELO, 2017; 2019; EDELMAN, 2018a; 2019a; 2020a). Essas ações indicam um movimento bastante interessante de aproximação com sociedade e sobre a capacidade do poder organizacional para formular dinâmicas interacionais que influenciam a nossa interpretação, percepção e ação no mundo. É justamente a partir dessa postura comunicacional que concretizamos a problemática desta pesquisa, pois essa conjuntura alerta para a forma como as organizações, diante de interesses empresariais explícitos ou não, são capazes de estimular determinadas práticas individuais e coletivas.

Assim, a partir de observações no contexto social e dessas tendências, esta pesquisa é motivada pela seguinte questão norteadora: de que forma a lógica discursiva das organizações empresariais pode influenciar a construção da sociedade diante do contexto em midiatização? Este questionamento desdobra-se nas seguintes indagações a serem discutidas e investigadas: (a) Qual é a lógica discursiva praticada pelas organizações para relação com a sociedade diante do contexto organizacional em midiatização? (b) Como se manifesta a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade? Partindo do pressuposto que existem influências das organizações empresariais na dinâmica social, destacamos que nosso interesse não é olhar para como ocorre a influência, no que tange aos efeitos e causas, mas para a dinâmica comunicacional que potencialmente a faz existir, gerando impactos para a coletividade.

Diante disso, e considerando as tendências globais observadas, os objetivos para direcionar a investigação do problema proposto basearam-se na realidade de dois cenários culturais e com escalas de mercado distintas, especificamente Brasil e Portugal, não com o intuito de realizar comparações, mas para fornecer características do cenário internacional na discussão envolvendo as possibilidades de olhares em diferentes culturas. Isso foi proporcionado pelo Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)<sup>6</sup>, que possibilitou desenvolver uma etapa do estudo no Centro de Comunicação e Sociedade do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (Braga – Portugal).

Dessa forma, tivemos como objetivo geral discutir a capacidade de influência da comunicação organizacional na construção social a partir da percepção de profissionais de

---

<sup>6</sup> Período de estágio no exterior realizado entre agosto/2019 e janeiro/2020 com financiamento do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) da Capes - Edital nº 41/2018 - Seleção 2019. Processo nº: 88881.362250/2019-01

agências de comunicação brasileiras e portuguesas sobre a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade no contexto em midiatização. Para essa discussão, constituem os objetivos específicos: (a) identificar padrões na prática de comunicação das organizações empresariais para relação com a sociedade; (b) refletir sobre o conjunto de significados que as organizações perspectivam construir no processo interacional de relação com a sociedade; (c) identificar características do contexto em midiatização na relação entre as organizações e a sociedade; (d) investigar fatores que caracterizam a capacidade de influência da comunicação organizacional para a construção da sociedade.

Para isso, a metodologia do estudo foi orientada a partir de uma fundamentação teórica com perspectivas para olhar a problemática exposta e, assim, delimitar processos empíricos para estudá-la. Na fundamentação teórica foram abordadas as temáticas sobre a constituição comunicativa das organizações, a comunicação organizacional, a relação entre as organizações e a sociedade, o discurso organizacional e a midiatização. Com isso, desenvolvemos um estudo empírico qualitativo por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de agências de comunicação portuguesas e brasileiras para identificar as percepções sobre: o tipo de relação entre as organizações e a sociedade, observando percepções sobre a importância das organizações e as características dessa relação; as transformações nos processos interacionais entre organizações e sociedade a partir de características do contexto organizacional; e as características do processo de comunicação com a sociedade para identificar intencionalidades comunicacionais e o processo de ação discursiva para essa relação.

O procedimento metodológico para a análise das percepções foi organizado em dois níveis. O primeiro, nível descritivo, representou o processamento dos resultados e guiou a avaliação das percepções a partir de um modelo de análise, que manifesta as principais características observáveis para a interpretação das entrevistas e identificação de informações sobre a lógica discursiva proposta pelas organizações. O segundo, nível analítico, orientou a análise e discussão aprofundada das percepções com suporte da Análise Crítica do Discurso, abordada como fundamentação teórico-metodológica, para desvelar a capacidade de influência das práticas discursivas na construção da sociedade.

Diante disso, este trabalho apresenta seu processo investigativo e suas contribuições a partir de cinco capítulos. No capítulo inicial, *problemática da pesquisa: observações sobre a comunicação organizacional*, apresentamos constatações sobre as práticas de comunicação, respaldadas por pesquisas mercadológicas e científicas, que motivaram a definição e investigação do problema de pesquisa proposto. Os dois capítulos seguintes abordam a fundamentação teórica que estrutura o pensamento para a investigação.

O primeiro deles, *o poder das organizações na construção da sociedade*, foram realizadas reflexões sobre o papel e impacto da comunicação organizacional na sociedade considerando seu enfoque público a partir da discussão em três seções, sendo, respectivamente: *organizações como construções sociais e fenômenos comunicativos*, na qual abordamos nosso entendimento sobre as organizações pela perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações; *a comunicação como orientadora dos significados organizacionais*, na qual discorreremos sobre o papel da comunicação no processo de construção dos significados organizacionais, considerando que eles são essenciais para o processo de legitimação social; e, *a relação das organizações com a sociedade*, que permite olhar para as organizações como integrantes da estrutura social demonstrando o papel da comunicação na construção da sociedade diante de sua dimensão pública.

O segundo, *a ação discursiva de organizações empresariais na sociedade em mediação*, aborda o modo como, no processo de interação, a ação discursiva das organizações estimula a produção de sentidos no processo interacional, refletindo em uma dimensão além das fronteiras organizacionais, principalmente no contexto em mediação. Para isso, o capítulo é estruturado por duas seções sendo, respectivamente: *a dimensão discursiva das organizações na dinâmica de influência com a sociedade*, que reflete sobre o papel do discurso na produção de sentido organizacional, considerando os impactos na sociedade diante da dinâmica de influência na interação entre organizações e públicos; e, *o contexto organizacional na sociedade em mediação*, que olha para a forma como um cenário de intensos processos interacionais, os quais atravessam práticas e relações sociais, transforma lógicas dos processos legitimadores das organizações empresariais.

A partir da fundamentação, o penúltimo capítulo, *metodologia de pesquisa*, apresenta, em duas seções: as articulações teóricas para delimitação do procedimento metodológico e a descrição dos procedimentos metodológicos da realização do estudo empírico. Os procedimentos descritos justificam as decisões e explicam os processos de coleta de dados e análise para a discussão da problemática do trabalho. Com isso, o último capítulo, *investigando a influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade*, expõe os resultados da pesquisa no nível descritivo das percepções dos profissionais e no nível analítico para a discussão aprofundada respaldada por conceitos teóricos da Análise Crítica do Discurso.

Por fim, apresentamos nossas considerações finais para conclusões sobre o objetivo proposto e questionamento realizado, abrindo espaços para reflexões do pensamento comunicacional que permeia a tese e que pode contribuir com futuros estudos para a área. Com

o propósito metodológico de investigar a problemática por ângulos da realidade baseados na sólida fundamentação teórica da comunicação, identificamos, empiricamente, uma dinâmica comunicacional entre organizações e sociedade, explorando sua processualidade e impacto para a dimensão social.

Dessa forma, contribuímos com uma argumentação e reflexão empírica para o campo da comunicação organizacional, compreendendo-a como mediadora na sociedade ao (re)produzir, nos processos interacionais, ideias na esfera social por meio dos ritmos de comunicação conduzidos de forma ordenada pelo campo empresarial. Nesse sentido, o conjunto de discussões reforçam a importância de questionar, por perspectivas interpretativas e críticas, os impactos das organizações empresariais na sociedade, sobretudo, pelo fato de a postura comunicacional das organizações promover ideias que envolvem limites entre a defesa de seus próprios interesses e os interesses da sociedade.

Essas olhares orientaram o desenvolvimento de nossa tese demonstrando que a lógica discursiva proposta pelas organizações empresariais para a relação com a sociedade tem como intuito construir significados organizacionais para a legitimação social a partir de dinâmicas interacionais de controle discursivo que moldam espaços de comunicação associados ao interesse empresarial. Esse controle envolve a apropriação de fatores do contexto social para estabelecer processos interacionais alinhados aos interesses sociais diante de um cenário com interferências que expõem as vulnerabilidades organizacionais.

Por isso, as organizações empresariais, como agentes de poder, criam uma ação discursiva, a partir de intensos processos interacionais, capaz de mediar processos interpretativos e fomentar o debate público ao condicionar um movimento cíclico onde a sociedade é pautada e, ao mesmo tempo, pauta as organizações, as quais se munem de informações para sustentarem suas estruturas de poder. Assim, criam uma dinâmica de influência na sociedade disseminando valores e princípios socialmente relevantes, estimulando representações sociais e culturais, que refletem nos entendimentos dos indivíduos acerca das relações, das práticas e dos papéis sociais, e, conseqüentemente, impactam a construção da sociedade.

## **2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA: OBSERVAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Esta pesquisa origina-se pelo nosso interesse empírico em observar práticas empresariais e discutir sobre suas consequências para a sociedade. Nesse sentido, ao longo dos estudos desenvolvidos no doutorado, observamos transformações nas práticas discursivas de organizações empresariais que passaram a adotar, frequentemente, posicionamentos sobre questões e causas sociais em diversas manifestações comunicacionais (propagandas nos diversos meios, publicações em redes sociais, eventos, estratégias de marketing, etc.), o que provou um interesse investigativo sobre essa postura.

Explorando essas transformações, constatamos em três circunstâncias tendências da comunicação organizacional que orientaram a construção da problemática da pesquisa. São elas: (1º) estratégias de comunicação adotadas por empresas com posicionamentos sobre problemáticas e causas da sociedade; (2º) participação do campo empresarial na discussão e em acordos de colaboração global da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU; e (3º) discussões entre especialistas da área e estudos mercadológicos realizados a nível nacional e global, que indicam a tendência e importância das organizações empresariais assumirem seu papel social e propósito para a sociedade.

A primeira circunstância observada tem origem em estudos desenvolvidos ao longo do doutorado e publicados em periódicos científicos e anais de congressos. Esses estudos foram instigados ao constatarmos que o posicionamento organizacional disseminado nas mídias sociais sobre suas situações de crises gera “uma disputa de sentidos com respostas que não necessariamente são a intenção da organização” (CARARETO; ANDRELO, 2019, p. 299)<sup>7</sup>. Isso demonstrou que “as mídias sociais representam dispositivos de enfrentamentos discursivos e intervenção crítica” e fazem com que pressões nesse espaço midiático ocasionem “mudanças discursivas das organizações e, até mesmo, comportamentais” (CARARETO; ANDRELO, 2019).

Diante disso, no processo de definição desta pesquisa, acompanhamos a comunicação de empresas nas mídias sociais e identificamos mudanças significativas no modo como elas estavam abordando e se posicionando sobre questões da sociedade. As principais observações foram de posicionamentos que repercutiram na internet com temáticas sobre: a necessidade de mudança na postura empresarial em relação à sociedade; críticas aos discursos politicamente

---

<sup>7</sup> Resultados da Pesquisa de Mestrado defendida em 2017 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152185>>.

corretos; mudanças em produtos diante dos hábitos de consumidores; e a situação política no Brasil.

A mudança mais evidente foi a partir de uma campanha de verão da Ambev, especificamente de sua marca de cerveja Skol, que assumiu em seus discursos questões sobre diversidade e igualdade de gênero (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2017). O posicionamento chamou atenção por marcar o início de uma série de alterações discursivas da marca e da empresa em relação às questões da sociedade e, principalmente, sobre a representação da mulher em suas publicidades ao longo da história. Nesse sentido, a Skol e a Ambev não apenas adotaram um novo posicionamento, mas assumiram publicamente em campanhas e comunicados que, “por muito tempo não tratou – e nem representou as mulheres – em suas campanhas da forma devida”, sendo uma das primeiras marcas a repensar os estereótipos reforçados e assumir ser preciso mudar pensamentos e comportamentos (SACCHITIELLO, 2017).

Contrastando com esse caso, também foram observados posicionamentos contrários aos discursos considerados politicamente corretos, como a questão da representação da mulher. O exemplo é o caso da empresa Alezzia que assumiu publicamente, entre diversas questões, o estereótipo de representação da mulher após uma polêmica em relação às suas campanhas publicitárias (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2017). A empresa defendeu publicamente a “importância da liberdade de expressão, expondo que as organizações devem afirmar suas reais opiniões e não construir um discurso politicamente correto por pressões” (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2017, p. 221).

Outra posição relevante identificada ocorreu nos discursos de empresas da indústria alimentícia, a partir da inovação em produtos, especificamente para diminuição de açúcar, diante de tendências de mudanças no hábito alimentar dos indivíduos (CALONEGO; CARARETO; ANDRELO, 2018). Observamos, nesse caso, que a inovação constituiu um discurso para reforçar as preocupações relacionadas à saúde e nutrição dos indivíduos na sociedade, porém se demonstraram muito mais como estratégias de venda dos produtos, do que um processo de comunicação responsável e preocupado com “os impactos que os produtos oferecidos por essas empresas podem causar” à sociedade (CALONEGO; CARARETO; ANDRELO, 2018, p.623).

Em outro momento, observamos o posicionamento de empresas diante do contexto político brasileiro, que permitiram evidenciar “a busca por uma legitimação organizacional, amparada em discursos publicitários com situações cotidianas do contexto social, como uma estratégia de aproximação com o público para se manterem competitivas no mercado”

(CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2019, p. 307). No entanto, a grande problemática identificada foi a disseminação de posições que não possibilitam reflexões profundas sobre os problemas políticos no país e que indicam objetivos apenas de visibilidade e defesa de interesses empresariais, considerando a posição de porta-vozes das empresas analisadas (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2019).

Os casos estudados evidenciaram transformações nas práticas discursivas das organizações demonstrando que o posicionamento sobre questões de interesse social torna-se relevante para a relação que elas buscam estabelecer com a sociedade para conquistarem a legitimação e, assim, defenderem seus interesses. Considerando o poder das organizações, compreendemos que, independente da postura comunicacional adotada, essas mudanças refletem na capacidade empresarial de influenciar o comportamento e os pensamentos dos membros da sociedade. Um fator fortalecedor disso é a intensificação de discussões sobre o compromisso social das organizações identificadas, principalmente, no envolvimento de empresas com a Agenda 2030 da ONU e nas pesquisas mercadológicas, respectivamente segunda e terceira conjunturas observadas.

No que tange à segunda circunstância, a ONU estabelece, periodicamente, uma agenda global de desenvolvimento para combater os danos causados pelo crescimento econômico desequilibrado nos âmbitos social e ambiental. É o caso da Agenda 2030<sup>8</sup>, que representa um esforço conjunto entre países, empresas, instituições e sociedade civil para guiar a ação em busca do desenvolvimento sustentável em suas três esferas (ambiental, econômica e social) a partir de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são eles:

1. Erradicação da Pobreza: Erradicar a pobreza em todas as formas e em todos os lugares
2. Fome zero e agricultura sustentável: Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável
3. Saúde e Bem-Estar: Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
4. Educação de qualidade: garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5. Igualdade de gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e raparigas

---

<sup>8</sup> Informações da Plataforma Agenda 2030. Disponível em <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em 12 abr. 2021.

6. Água potável e saneamento: Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento a todos
7. Energia limpa e acessível: Garantir o acesso a fontes de energia viáveis, sustentáveis e modernas para todos
8. Trabalho decente e crescimento econômico: Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
9. Indústria, inovação e infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
10. Redução das desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países
11. Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
12. Consumo e produção responsáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis
13. Ação contra a mudança global do clima: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos
14. Vida na água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. Vida terrestre: Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.
17. Parcerias e meios de implementação: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

No âmbito empresarial, a iniciativa da Agenda 2030 é apoiada pelo Pacto Global, principal projeto da ONU com o setor para estimular as organizações empresariais a “[...] alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade” (PACTO GLOBAL, on-line). Assim, os objetivos da Agenda 2030, sustentados pelo pacto, servem como parâmetros para guiar a ação do setor empresarial diante das principais problemáticas sociais, principalmente para as organizações que voluntariamente se tornam signatárias.

De acordo com Pereira (2019), secretário executivo da Rede Brasil do Pacto Global, a ONU considera o setor empresarial fundamental para conduzir e financiar ações que possibilitem alcançar os objetivos. Estima-se que para o cumprimento da agenda é necessário o financiamento de três a quatro trilhões de dólares por ano, por isso considera-se que parte desse dinheiro deve vir da iniciativa privada devido ao poder e importância econômica das corporações cada vez maior, mais forte, e influente; e por elas serem “direta e indiretamente responsáveis por vários dos impactos negativos” na sociedade (PEREIRA, 2019, p. 11).

Nesse sentido, Pereira (2019) afirma que cada vez mais as empresas compreendem a necessidade de atuar junto às questões propostas pelo pacto global, seja por reconhecerem as problemáticas, seja por questões financeiras. Um fator que impulsiona essa atuação empresarial é a pressão dos fundos de investimento, os quais têm estabelecido regras para investirem em empresas que cumpram uma agenda sustentável, considerando a importância não apenas de apresentar resultados financeiros, mas de contribuir com a sociedade (PEREIRA, 2019). Os dez maiores fundos de investimentos, responsáveis por 34% das ações do mundo, por exemplo, adotaram essas regras (PEREIRA, 2019). Além disso, existem iniciativas de pressão como a Climate Action 100+ apoiada por 320 investidores com 33 trilhões de dólares, que “se comprometem a parar de investir nas empresas que não controlarem suas emissões de gases do efeito estufa” (PEREIRA, 2019, p.12).

Refletindo sobre a Agenda 2030 e os ODS, é possível observar que as discussões expõem os principais problemas de uma sociedade capitalista, por isso a capacidade de alcance e mobilização da ONU é importante para estimular uma série de ações empresariais. No entanto, é o peso atribuído à relevância do compromisso social por parte dos investidores que impulsiona esse comportamento, pois, na lógica capitalista, há sempre um jogo de interesses. Como afirma Pereira (2019), a discussão e a ação pela sustentabilidade têm o fator financeiro como propulsor, sendo que a interconexão da economia global e a inter-relação entre nações e empresas não oferecem alternativas para elas não compactuarem.

Para o nosso interesse de investigação, o envolvimento empresarial com os objetivos da agenda global aponta uma relação dicotômica sobre a ação empresarial na sociedade. Por um lado, evidencia responsabilidades a serem assumidas pelo campo empresarial para agir por mudanças diante dos graves problemas sociais, principalmente devido ao impacto que causam e ao poder que exercem na dinâmica social. Por outro lado, demonstra que elas passam a assumir algumas dessas responsabilidades, mas com interesses específicos mantidos por uma lógica capitalista e que geram dúvidas se será possível alcançar mudanças significativas.

Somado a isso, a terceira circunstância que compõe a problemática desta pesquisa são as discussões sobre o papel social das organizações e seus propósitos na sociedade, tendência observada em diversas discussões entre especialistas da área e em estudos mercadológicos realizados por consultorias a nível nacional e global. Observar o debate da prática empresarial sobre essa questão fornece fatores para pensar nessa relação dicotômica por enaltecer os principais interesses das empresas para estabelecerem suas estratégias, sobretudo as de comunicação e relacionamento.

Para essa observação, consideramos tanto os debates proporcionados pelo 22º Congresso Mega Brasil de Comunicação Corporativa, que reúne profissionais de comunicação corporativa de empresas e agências de comunicação para discussão das principais tendências da área; quanto os resultados de pesquisas realizadas pela Edelman, agência global que atua no desenvolvimento, promoção e proteção da reputação de organizações, e pelo Instituto Ipsos, uma das principais empresas de pesquisa e inteligência do mundo. Evidentemente, essas duas referências representam um recorte com a perspectiva mercadológica do assunto, porém oferecem informações relevantes sobre a movimentação empresarial acerca da temática, permitindo contribuir com reflexões sobre as tendências estratégicas das organizações para a relação com a sociedade.

O 22º Congresso Mega Brasil teve como tema central “A Comunicação na Era do Propósito e das Empresas Cidadãs”<sup>9</sup>, discutido por diversas organizações que abordaram suas experiências e posições em relação ao compromisso social. A definição dessa temática se concentrou no fato dos “propósitos” terem se tornado uma expressão comum no vocabulário e nas ações organizacionais, gerando reflexões e repercussões críticas sobre a intenção de o campo empresarial por serem assumidos, muitas vezes, apenas na postura comunicacional e não de forma consistente nas ações de impacto social (NASSAR; SANTOS, 2019).

---

<sup>9</sup> Entre os dias 27 e 29 de maio de 2019, a 22ª edição do Congresso Mega Brasil abordou as seguintes temáticas: O lugar da Comunicação nas organizações; *A 4ª Revolução: consequências e impactos na sociedade*; Propósitos que transformam indústrias e promovem o realinhamento de seus negócios; Experiências que influenciam: os rostos anônimos que consolidam marcas, mudam hábitos e promovem produtos; Uma nova maneira de fazer Relações Governamentais no Brasil: profissionalização e cenário pós Lava-Jato; Marcas em transformação como a cultura se tornou chave para gerir a reputação e os negócios; Empresa e propósitos: Como a Cidadania Empresarial muda (de verdade) a vida das pessoas; Jornada Cidadã: Os profissionais, as organizações e os caminhos para transformar o Brasil pela Educação; Conexões com relevância: A experiência do consumidor a serviço da reputação da marca; Como e por que a Diversidade mudou nossas empresas e está mexendo com nossos valores e negócios; Propósito Empresarial; Como a Comunicação pode radicalizar o discurso e as ações de Sustentabilidade nas empresas e na sociedade; A Comunicação e o valor da vida - as fronteiras entre o negócio e o propósito da empresa. Programação completa disponível em: <<https://congressomegabrazil.com/sobre/>>. Acesso em 12 abr. 2021.

A partir da participação no evento, identificamos que as principais discussões foram sobre: os desafios para comunicar de forma a expandir consciências e estabelecer diálogos construtivos, principalmente diante da comunicação digital; a importância das empresas reconhecerem o papel da cidadania empresarial; os desafios para lidar com questionamentos que se originam por diversos grupos sociais; a importância e desafios na geração de valor social para os negócios; os desafios para demonstrar a contribuição empresarial na sociedade a partir dos propósitos e causas; as circunstâncias que levam as empresas a repensarem seus negócios diante de crises sociais e econômicas; os desafios para romper fronteiras entre os negócios, os propósitos e a sociedade; e a importância de saber influenciar a partir de valores. As pautas debatidas pelas empresas, inclusive articuladas às suas experiências, manifestaram características sobre o envolvimento com questões sociais como um processo estratégico para a relação dessas organizações com a sociedade.

Além das discussões observadas entre especialistas, estudos de mercado também apontam, desde 2018, sobre essas tendências de aproximação do campo empresarial com a sociedade por meio de propósitos, causas e posicionamentos. Um dos estudos mais relevantes com dados sobre o assunto é o *Trust Barometer*, pesquisa global realizada anualmente, desde 2001, pela Edelman, cujo principal objetivo é avaliar o índice de confiança da sociedade nas instituições (Governo; Mídia; Empresas; ONGs) e os fatores relacionados a sua construção.

A confiança é um dos fatores essenciais para a reputação das organizações, ativo de valor estratégico para a legitimação social, e, de modo geral, a partir dos estudos da Edelman (2018a; 2019a; 2020a; 2020b), é possível perceber que ela está relacionada ao contexto social vivenciado pelos indivíduos. De acordo com o *Trust Barometer* (2020a), desde 2016, há, nas instituições, uma crescente desconfiança intrínseca às crises sociais, econômicas, políticas e culturais enfrentadas pela sociedade. Circunstâncias expressivas nesse cenário são: as interferências da polarização e crise política no Brasil e no mundo (EDELMAN, 2018a); a percepção sobre as problemáticas causadas pela desinformação diante da disseminação de *fake news* (EDELMAN, 2018a; 2020a); a importância de as empresas agirem combatendo impactos sociais (EDELMAN 2019a; 2020a); e, as percepções negativas sobre os impactos gerados pelo sistema capitalista na sociedade (EDELMAN, 2019a; 2020a).

Diante disso, a confiança nas instituições tem enfrentado variações devido às diversas situações sociais, refletindo, principalmente, na falta de confiança na mídia, considerada uma instituição que defende apenas seus interesses, e nos governos, associados à corrupção e falta de ação e de capacidade de ação diante de problemas da sociedade (EDELMAN, 2018a; 2019a; 2020a). Por outro lado, as ONGs e as empresas são apontadas como instituições confiáveis

devido à capacidade de agirem pela sociedade e para a mudança social, sobretudo as empresas, que são reconhecidas com um alto potencial de ação (EDELMAN, 2018a; 2019a; 2020a).

Os estudos da Edelman (2018a; 2019a; 2020a) demonstraram, de forma crescente a cada ano, a percepção dos indivíduos em relação às empresas representarem um caminho para a construção de um futuro melhor, esperando que elas liderem mudanças sociais sem esperar a ação dos governos. A Edelman (2018b) indica que as empresas aparecem como promessas, pois diante da crença de que as marcas têm ideias melhores do que os governos para resolver os problemas do país (59% Brasil – 46% Mundo); que elas podem fazer mais para solucionar problemas sociais do que o governo (63% Brasil – 53% Mundo); e que é mais fácil fazer com que as marcas resolvam problemas sociais do que conseguir fazer o governo agir (62% Brasil – 54% Mundo).

Para isso, além da capacidade de ação empresarial, o estudo evidencia a força do posicionamento sobre questões sociais e outros assuntos relevantes para a sociedade ao indicar que comunicá-lo é tão importante quanto informar sobre um produto e que mensagens baseadas em posicionamentos são mais eficazes para motivar os consumidores a defender as marcas (EDELMAN, 2018b). Os dados mostram que 55% dos entrevistados no Brasil e 43% no mundo se sentem impactados pelo posicionamento com valores e crenças das empresas, enquanto 56% (Brasil) e 44% (Mundo) consomem devido a uma campanha de produto (EDELMAN, 2018b).

Um ponto que reforça essa percepção é o entendimento de que os empregadores devem se juntar aos empregados para a defesa de questões sociais, demonstrando um propósito comum e um impacto significativo da empresa para a sociedade (EDELMAN, 2019a). Por esse motivo, espera-se que os CEOs e, conseqüentemente, as empresas, tenham posições sobre: questões como formação para o trabalho do futuro, impacto da automação no trabalho, utilização ética da tecnologia, diversidade, desigualdade de renda, mudança climática e imigração (EDELMAN, 2020a). Além disso, as principais mudanças associadas à capacidade das empresas são: proporcionar igualdade salarial; combater o preconceito e discriminação; proteger o meio ambiente; combater *fake news*; e combater o assédio sexual (EDELMAN, 2019b).

No geral, os estudos apontam as pessoas acreditando que “uma companhia pode tomar atitudes que aumentem os lucros e, em simultâneo, melhorem as condições econômicas e sociais nas comunidades onde opera”, pois as empresas são vistas como catalisadoras de mudanças (EDELMAN, 2020a, p. 59). Do ponto de vista das marcas e dos consumidores, os relatórios especiais da Edelman (2018b; 2019b; 2020b) reforçam essa percepção revelando que os consumidores compram por convicção e querem que marcas se envolvam com as questões

da sociedade, sendo maioria aqueles que compram orientados por uma causa (EDELMAN; 2018b).

O estudo de marcas da Edelman (2018b), por exemplo, evidencia que 69% dos brasileiros consomem com base no posicionamento das empresas sobre questões sociais. Além disso, 64% dos entrevistados no Mundo e 69% dos brasileiros compram ou boicotam uma marca por sua posição sobre questões da sociedade, revelando que estas percepções são cada vez mais influentes para a decisão de compra em todos os mercados, em todas as faixas etárias e em todos os níveis de renda. A Edelman (2019b) reforça esse crescimento indicando que 91% dos consumidores brasileiros classificam como essencial ou um fator decisivo confiar que a marca consumida faz o que é certo para a sociedade e que elas se tornam mais importantes quando demonstram suas preocupações em relação aos impactos sociais da ação empresarial. Por esses motivos, os entrevistados concordam que cada marca tem a responsabilidade de se envolver em pelo menos uma questão social sem relação direta com seus negócios (63% Brasil – 53% Mundo) (EDELMAN, 2019b).

Porém, um grande problema é o reconhecimento de que muitas empresas usam as questões sociais meramente como manobra de marketing para vender seus produtos, sendo essa uma percepção de 65% dos entrevistados no Brasil e 56% no mundo (EDELMAN, 2019b). Diante disso, elas cumprem seu papel ativamente quando são visionárias em relação às problemáticas, percepção de 93% dos entrevistados no Brasil e 80% no mundo; quando atuam para solucionar problemas (80% Brasil – 60% Mundo); quando são colaboradoras com a sociedade (73% Brasil - 54% Mundo); quando são uma força positiva para moldar nossa cultura (71% Brasil - 58% Mundo); e, quando se tornam uma rede de segurança para os mitigar ou evitar problemas sociais (69% Brasil e 57% Mundo) (EDELMAN, 2020b).

Corroborando com todos esses dados da Edelman sobre a atuação das empresas diante de questões sociais, a pesquisa Ipsos (2019), realizada no Brasil, demonstra que há uma grande expectativa entre os brasileiros, principalmente das novas gerações, para o investimento do campo empresarial em causas de forma a contribuir mais para a sociedade. As preocupações consideradas mais importantes são: para 79% dos entrevistados combater a fome e a pobreza extrema; para 69% proporcionar água potável e saneamento básico para todos; para 63% oferecer educação e fomento a oportunidades de aprendizagem; para 52% assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos; para 46% proporcionar o acesso à justiça para todos; para 42% promover consumo sustentável; para 25% assegurar cidades inclusivas e sustentáveis; para 23% proporcionar igualdade de gênero e empoderamento feminino; e, para 19% proporcionar igualdade social para as pessoas LGBTQ+.

Além disso, quando questionados sobre os fatores que tornam uma empresa ou uma marca cidadã: 58% acreditam que seja pela redução de seu impacto ambiental; 41% pela responsabilidade das empresas na cadeia de valor; 39% entendem serem cidadãs por promoverem campanhas de doação; 39% por garantirem a não-discriminação de raça e gênero; 33% por garantirem direitos de homens e mulheres nas comunidades locais onde opera; 30% por possuírem programas de diversidade e comitês de inclusão; 28% por promoverem ações para seus funcionários realizarem trabalhos voluntários.

A pesquisa Ipsos (2019) apresenta dados que reforçam o interesse de alinhamento do campo empresarial com a Agenda 2030, considerando que todos esses fatores de expectativa dos consumidores sobre a atuação das empresas possuem relação direta com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Ao mesmo tempo, as pesquisas da Edelman (2018b; 2019b; 2020b) reforçam que se posicionar sobre essas questões, articular o propósito de uma organização com sua ação e associar seu posicionamento com o contexto sociocultural representam uma nova tendência para que as marcas se relacionem e se legitimem a partir de uma liderança social. Apesar disso, a Edelman (2020a) identifica que a principal forma para construir a confiança é a percepção de competência e ética das instituições, sendo que os melhores índices são das ONGs e das empresas. As ONGs são éticas por serem honestas, justas e movidas por um propósito, enquanto as empresas são competentes por serem boas naquilo que fazem, apesar de serem consideradas injustas e por atenderem aos interesses de poucos (EDELMAN, 2020a).

A partir dessa última percepção, o relatório de 2020 apresenta dados relevantes sobre percepções relacionadas aos problemas originados pelo sistema capitalista. Em 2019, a pesquisa já demonstrava uma sensação de injustiça e falta de confiança no modo como o sistema está funcionando (EDELMAN, 2019a). No entanto, a Edelman (2020a) reforça que o capitalismo está sendo questionado por todos os gêneros, gerações e faixas de renda do mundo, indicando que: 56% dos entrevistados no mundo concordam que a forma como ele existe hoje está causando impactos negativos para a sociedade; e 52% (Brasil) e 48% (Mundo) sentem que o sistema está falhando. Em relação a isso, as principais críticas e percepções são de sensação de injustiça (76% Brasil - 74% Mundo); desejo de mudança (75 % Brasil – 73 % Mundo); falta de confiança no sistema (69 % Brasil – 66% Mundo); falta de esperança no sistema (23% Brasil – 26% Mundo) (EDELMAN, 2020a).

Essas percepções alertam para os problemas enfrentados na sociedade e reforçam a importância não apenas de questionar o papel das organizações nesse cenário, mas também se o campo empresarial realmente pode ser catalisador de mudanças sociais. Por mais que os

estudos especializados apontem sobre as expectativas da sociedade em relação à atuação das empresas para estimular determinados comportamentos, como é possível elas se tornarem catalisadoras sendo parte estruturante do sistema capitalista. É, no mínimo, instigante pensar como as organizações empresariais agem diante dessas percepções e as reais consequências disso, principalmente, ao observarmos as inúmeras estratégias comunicacionais alinhadas aos interesses da sociedade em relação às questões e problemáticas sociais.

As três conjunturas representam um cenário repleto de preocupações sobre os impactos da ação humana na forma como a sociedade historicamente se estruturou, indicando a necessidade de refletirmos sobre o papel e as responsabilidades das diversas organizações na construção social. Do ponto de vista empresarial, observa-se no cenário mundial uma movimentação do setor pautada pela agenda global para se posicionar e assumir propósitos sobre questões sociais, que se concretiza, explicitamente, em interações com a sociedade a partir uma lógica<sup>10</sup> discursiva materializada nas estratégias de comunicação organizacional.

Dessa forma, o cenário nos incitou a discutir, a partir da perspectiva da comunicação, essa postura das organizações empresariais considerando o potencial de impactos significativos que podem ser ocasionados na conformação do mundo. Por isso, a questão norteadora desta pesquisa é: de que forma a lógica discursiva das organizações empresariais pode influenciar a construção da sociedade diante do contexto em midiatização? Este questionamento desdobra-se nas seguintes indagações a serem discutidas e investigadas: (a) Qual é a lógica discursiva praticada pelas organizações para relação com a sociedade diante do contexto organizacional em midiatização? (b) Como se manifesta a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade?

O contexto da sociedade em midiatização caracteriza-se pelos intensos processos interacionais, difusos e dispersos, capazes de atravessar organizações empresariais interferindo em processos legitimadores, o que resulta em novas lógicas de interação para elas se ajustarem e fortalecerem, dentre elas estão as lógicas discursivas. Ao focarmos na ideia de lógica, nos referimos à noção de Braga (2015), que a entende como um processo organizado marcado por padrões, modos de funcionamento e modos de ação, ou seja, a forma como se desenvolve um fenômeno. Para o autor, conhecer uma determinada lógica, é conhecer e explicar a estrutura básica da dinâmica desse processo: “sua origem, sua institucionalização, os processos de sua

---

<sup>10</sup> Apesar de compreendermos que os processos de comunicação são constituídos por diversas lógicas discursivas, nosso intuito é pensar especificamente sobre a lógica que se origina na postura comunicacional sobre as questões sociais e orienta o relacionamento que as organizações objetivam estabelecer com a sociedade. Por esse motivo, optamos por adotar a expressão de forma singular.

transformação” (BRAGA, 2015, p.20). Assim, é importante investigar uma lógica, pois ela é a prática do que está acontecendo e, nesse sentido, estudar lógicas de processos sociais possibilita observar como elas se manifestam, surgem, se transformam e se mantêm para compreender seus reflexos na sociedade (BRAGA, 2015).

Compreender a lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade é inserir a comunicação organizacional como fenômeno que orienta a circulação de significados na esfera social e, assim, estimula, a partir das interações com os indivíduos, experiências capazes de criarem interpretações de mundo, influenciando nossas atitudes, valores, percepções. Considerando isso, a problemática deste estudo nos aponta alguns caminhos que partem da importância da comunicação para as organizações, perpassam pelo tipo de relação que elas possuem com a sociedade, o poder que representam, a intensidade dos processos interacionais que as envolvem e a ação da comunicação organizacional no processo de significação para fortalecer seus processos legitimadores.

Essa dinâmica de influência deve ser estudada devido à comunicação organizacional estabelecer elos entre os interesses organizacionais e os interesses que emergem na sociedade, sendo relevante investigar os processos discursivos propostos no contexto social, o quadro de significados que as organizações objetivam construir e discutir suas consequências. Portanto, busca-se olhar para a comunicação de organizações empresariais no sentido de compreender seu impacto em uma estrutura maior, além de seus microambientes e interesses, principalmente pela centralidade e poder organizacional na dinâmica social.

### 3 O PODER DAS ORGANIZAÇÕES NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE

A sociedade contemporânea tem como característica marcante o papel central ocupado pelas organizações, sejam públicas ou privadas, na dinâmica social, estabelecendo uma profunda relação cultural, política e econômica. Como consequência, elas se tornaram fenômenos com um relevante poder material e simbólico por afetar a vida individual e coletiva nas diversas dimensões de suas ações, sobretudo quando olhamos para as organizações empresariais.

A comunicação, enquanto fenômeno estruturante da sociedade e sustentador das organizações, está intrínseca a essa relação, reforçando que as organizações estão em constante interação com a construção da realidade social. Por isso, este primeiro capítulo, constituído por três seções, propõe uma discussão teórica para compreendê-las como construções sociais e comunicativas que, ao estimularem a produção de significados organizacionais para o relacionamento com a sociedade, ocasionam consequências e impactos na esfera social.

Na primeira seção, *organizações como construções sociais e fenômenos comunicativos*, apresentamos uma conceituação sobre as organizações a partir de um entendimento para enxergá-las como realidades socialmente construídas. Para isso, abordamos as organizações pela perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), o que permite percebê-las como fenômenos que se criam e se mantêm por processos simbólicos, sendo a comunicação essencial e imprescindível para existirem.

A segunda seção, *a comunicação como orientadora dos significados organizacionais*, discute o papel da comunicação na construção dos significados organizacionais. A perspectiva demonstra que as organizações interagem e comunicam com interlocutores e com a sociedade para orientar e sustentar seus processos de legitimação, ou seja, a aceitação e inserção social.

Por último, na terceira seção, *a relação das organizações com a sociedade*, pensamos nessa relação considerando os impactos ocasionados por elas na sociedade diante do poder e posição que ocupam como integrantes da estrutura social. A partir de perspectivas da comunicação organizacional e com contribuições das relações públicas, estabelecemos reflexões baseadas em macro perspectivas influenciadas pelas teorias sociais para compreender o poder e as responsabilidades das organizações no âmbito coletivo por meio da abordagem do relacionamento organização-sociedade e do enfoque público da comunicação.

### 3.1 Organizações como construções sociais e fenômenos comunicativos

O movimento cotidiano da sociedade contemporânea demonstra a centralidade que as organizações ocuparam em toda a dinâmica social, representando o modo como os indivíduos se organizaram para suprir suas necessidades básicas, sociais, culturais, econômicas e políticas: a alimentação, a educação, o trabalho, o lazer, o consumo, a definição das normas de convívio, a ação política, etc.. Nesse sentido, é uma percepção evidente, como demonstra Kunsch (2003, p.19), que vivemos em uma sociedade organizacional composta por diferentes tipos e com uma quantidade crescente de organizações, as quais “constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas [...] no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor”.

Isso significa que somos uma sociedade em que todas as atividades que nos envolvemos durante a vida foram atravessadas por organizações (ETZIONI, 1980 apud KUNSCH, 2003), o que não é difícil de identificar ao pensarmos na relação que temos com elas em tudo que fazemos diariamente. Diante desse envolvimento, são inúmeras as evidências do lugar que ocupam na estrutura social para enaltecer a influência que exercem no modo como vivemos. Sobretudo por, constantemente, haver um aumento perceptível e significativo de "organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas" (KUNSCH, 2003, p.19) e, ao mesmo tempo, para criar demandas na sociedade.

Essa realidade torna importante pensar conceitualmente sobre o que elas são e significam, não com o propósito de revisar o conceito, mas para ir além de seus significados mais explícitos. Assim, para compreendê-las é possível percorrer diversas perspectivas na literatura científica com origem em diferentes áreas, ou seja, podemos pensar com o olhar da economia, do direito, da filosofia, da antropologia, da sociologia ou da administração, citando alguns exemplos. Diante dessa diversidade, concordamos com Kunsch (2003, p. 22) ao apontar que “as maiores contribuições teóricas sobre as organizações são produzidas no âmbito das ciências sociais aplicadas”, sendo “objeto de estudos interdisciplinares nas mais diferentes perspectivas (funcionalista, crítica, interpretativa, ideológica, etc.)”.

Com essas possibilidades teóricas, entendemos que concepções mais tradicionais e estruturais não são suficientes para explicar as organizações se considerarmos que, como aponta Koschmann (2012), não é possível defini-las apenas com base em suas funções, objetivos e resultados devido às complexidades provocadas por fatores como poder, identidade, gênero, ideologia, etnia, cultura, etc.. Por esse motivo, para a discussão proposta nesta pesquisa, os aspectos organizacionais mais relevantes encontram-se em fenômenos que não são controlados pelas organizações, mas que atravessam as dinâmicas da sociedade, são eles: questões culturais,

políticas, econômicas e sociais, que interagem com a realidade individual e coletiva incidindo no modo como agimos e interpretamos o mundo.

Dar importância a esses fenômenos significa compreender que as organizações são envolvidas por fatores objetivos e subjetivos construídos socialmente para se tornarem realidade em nossa vida cotidiana. Esse olhar parte da perspectiva de Berger e Luckmann (2003, p.35), os quais entendem que “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Para isso, a realidade é construída a partir das experiências e interpretações sociais, culturais e psicológicas resultantes do conhecimento socialmente compartilhado no mundo, ela “[...] se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real por eles” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p.36). Portanto, na perspectiva dos autores, a realidade que conhecemos e temos consciência é produto da atividade humana, resultando de uma sociedade moldada pelos indivíduos e que, ao mesmo tempo, os influencia.

A construção social da realidade perpassa pelas experiências e manifestações empíricas dos indivíduos, momento em que o conhecimento é distribuído e compartilhado coletivamente, criando e legitimando os papéis sociais, as instituições e as práticas (BERGER; LUCKMANN, 2003). Assim, é na interação e na comunicação com o outro, em um determinado momento e espaço, que os indivíduos, diante de experiências objetivamente vividas e seus sentidos subjetivos, interpretam, assimilam e concebem uma realidade, que criam as ideias, os padrões e as tipificações do mundo social (BERGER; LUCKMANN, 2003). Esse universo de experiências caracteriza-se por fatores socioculturais para ser representar e significar a ordem social, por isso, sendo a cultura um “fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem” (MORGAN, 2002, p. 162), sua construção é um processo contínuo.

Considerando esse olhar, propomos que a concepção para organizações seja abordada pelo âmbito da Comunicação Organizacional, campo científico que estuda os fenômenos comunicativos no contexto organizacional (RUÃO, 2016) e que possibilita integrar o significado das organizações com a relação que elas estabelecem com a sociedade. Para isso, dentre as diversas perspectivas da comunicação organizacional, consideramos a colaboração do paradigma interpretativo, o qual:

[...] se propõe descobrir os sentidos intra-subjetivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social (Cheney, 2000). Segundo o autor, os estudos interpretativos valorizam a realidade social e cultural que representa

uma organização, e recorrem com frequência a metáforas sociais e de comunidade. O objetivo expresso de muitas das suas pesquisas é mostrar como realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias. (RUÃO, 2016, p. 25).

A lógica interpretativa compreende que a realidade social se constrói por processos simbólicos desenvolvidos na comunicação. Nessa perspectiva, assume-se que a realidade “[...] é socialmente construída por meio dos mundos e seus significados, símbolos e comportamentos (Berger & Luckmann, 1966), e essa abordagem é baseada na visão de Kant de que a realidade social existe no “espírito da ideia”, não em fatos concretos” (PUTNAM, 1983, p.32 apud VAN RULER; VERCIC, 2005, p. 246, tradução nossa). Portanto, a realidade social é dinâmica: se forma e se transforma no processo compartilhado de construção de significados (BENTELE, 1997; BENTELE; RÜHL, 1993 apud VAN RULER; VERCIC, 2005).

O olhar interpretativo demonstra que os processos simbólicos estão relacionados não apenas na forma como nos comportamos e pensamos, mas também no modo como organizamos a sociedade considerando que ela se constrói, se mantém e se transforma pela comunicação. Nesse sentido, a comunicação é vista como “um processo complexo de criar e negociar continuamente os significados e interpretações que moldam nossas vidas. Os estudiosos chamam isso de visão constitutiva da comunicação porque a comunicação literalmente “constitui” ou “compõe” nosso mundo social” (KOSCHMANN, 2012, p. 02, tradução nossa).

Com essa perspectiva, as organizações são compreendidas, de acordo com Koschmann (2012, p.03, tradução nossa), não como fenômenos naturais e sim como construções sociais realizadas por pessoas com diferentes valores, visões, motivações, competências e não são “[...] estruturas neutras que existem à parte da atividade humana... elas são as manifestações visíveis da atividade humana, de comunicação”. Por esse motivo, os processos simbólicos permeiam a realidade organizacional e demonstram que as práticas de comunicação são fundamentais para sua compreensão e existência.

Putnam e Mumby (2014) explicam que por muito tempo o campo científico da comunicação não reconhecia a importância da ação simbólica como base das organizações, mas com o desenvolvimento dos estudos percebeu-se que sem a comunicação, a retórica e a persuasão elas não existiriam. Assim, “a visão interpretativa da comunicação organizacional se opôs ao domínio de uma perspectiva sistêmica funcionalista (Putnam, 1983), recolocando a comunicação de um meio de controle e sociabilidade para o meio de se organizar” (SOTRINI, 2014, p. 20).

Esse olhar intensificou o amadurecimento teórico da área, definindo, como uma de suas abordagens mais importantes, a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) (SOTRINI, 2014). A constituição comunicativa não enxerga as organizações a partir de suas estruturas físicas ou como um agrupamento de pessoas unidas por um objetivo, ela propõe repensá-las por uma noção fluida e processual formada a partir de manifestações comunicacionais (SCHOENEBORN, 2011). Como resultado,

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

Para esse ponto de vista, a linguagem, o discurso e todo o processo de comunicação são fundamentais para reposicionar a noção de ser e agir das organizações (COOREN et al., 2011). Isso não significa, como reforçam Putnam e Nicotera (2010), que a abordagem as resume como uma interação social ou um discurso, mas que seus complexos processos de comunicação estão imbricados tanto no modo como elas se organizam, quanto no modo como se constroem enquanto entidade. A CCO é representada por diversas perspectivas que, de acordo com Cooren et al. (2011), baseiam-se em seis premissas orientadoras de sua definição, são elas:

1. O foco da abordagem são os eventos comunicacionais, sendo assim não são apenas linguagem e discurso que constituem as organizações, mas também as interações que compõe a realidade organizacional;
2. Os estudos de CCO devem considerar a comunicação em suas diversas formas e enquanto um processo contínuo, dinâmico e interativo que constrói os significados organizacionais que constituem as organizações;
3. A abordagem reconhece a natureza coconstruída e coorientada da comunicação considerando que a produção de significados é contínua e compartilhada entre os atores organizacionais, suas intenções e interpretações;
4. A abordagem reforça ser uma variável quem ou o que participa e age na constituição dos significados dos processos organizacionais, considerando que os eventos

comunicativos ocorrem em diferentes contextos, intenções e momentos e podem definir situações;

5. Os eventos de comunicação, em suas diversas formas, são o ponto de vista assumido pela abordagem para compreender a constituição das organizações, isso inclui a interpretação das conversas, das relações de poder, dos edifícios, dos corpos, dos documentos, das estratégias, de todos os elementos que compõem a realidade organizacional;
6. Os estudos da Constituição Comunicativa das Organizações não favorecem nem as organizações, nem o modo como se organizam, mas observam as diversas ações que envolvem a constituição das diversas formas organizacionais.

Essas premissas indicam uma importante contribuição para pensar no modo como os variados processos comunicativos agem na construção de significados dos sistemas organizacionais, sendo essa ação envolvida por uma série de fatores contextuais que os tornam incertos e instáveis. Isso ocorre, pois, os processos comunicativos:

[...] veem a produção, destruição e transformação do significado como conectadas à indeterminação, ambiguidade e poder inerentes a toda linguagem. Consequentemente, conhecimento, regras, processos, pessoas, mercados e até as próprias organizações são produtos contínuos de práticas de criação de significado que são sempre políticas no sentido de que poderiam ter sido produzidas de outra forma (Alvesson, 1993; Deetz, 2003; Laclau & Mouffe, 1985). As explicações comunicativas não priorizam a transmissão de informações, valorizam o acordo interpessoal ou presumem que a consciência do indivíduo existe fora da linguagem; em vez disso, eles mostram como construções, como a lista na frase anterior, são geradas a partir de circunstâncias da interação situada. (Ashcraft et al., 2009; Cooren & Taylor, 1997; Deetz & Putnam, 2001). (COOREN et al, 2011, p.1154, tradução nossa).

Esse entendimento compõe a questão central da abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações e se desenvolve por três principais escolas de pensamento: a abordagem do Modelo de Quatro Fluxos, influenciada pela Teoria da Estruturação de Giddens e proposta por Robert McPhee; a abordagem baseada na Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann; e a abordagem da Escola de Comunicação Organizacional de Montreal. As principais semelhanças entre elas são: (1) o pressuposto epistemológico da construção comunicativa da realidade, considerando que a comunicação explica a sociedade e seus processos; (2) o entendimento de que comunicação é um fenômeno dinâmico, interativo, indeterminado e, portanto, um processo instável; (3) a percepção de que a relação entre comunicação e

organização ocorre pela ação comunicativa de atores que dão origem e mantêm a realidade organizacional; e (4) a compreensão de que a comunicação não é um fenômeno apenas de comportamento e ação humana, ela também ocorre pela agência não humana (símbolos, materiais, regulamentos etc.) (SCHOENEBOERN et al, 2014).

De um modo geral, os três pensamentos enxergam as organizações enquanto fenômenos sociais constituídos pela comunicação, porém cada um deles se desenvolve a partir de linhas teóricas construídas por bases epistemológicas distintas. Isso envolve, principalmente, divergências na noção de comunicação, na relação existente entre as organizações e a comunicação e, sobretudo, na compreensão da agência humana e não humana na constituição das organizações (SCHOENEBOERN et al, 2014).

O modelo dos quatro fluxos argumenta que as organizações produzem e são produzidas por processos comunicativos. Para essa perspectiva, a comunicação entre organizações e seus membros que permite interpretações para a construção de uma realidade social compartilhada, a qual conforma a realidade organizacional (SCHOENEBOERN, 2011; MCPHEE; ZAUG, 2001 apud SCHOENEBOERN et al, 2014). Isso ocorre por quatro fluxos comunicativos inter-relacionados: negociação de membros, autoestruturação reflexiva, coordenação de atividades e posicionamento institucional.

Resumidamente, o primeiro fluxo refere-se aos contínuos processos comunicativos de negociação entre os membros da organização; o segundo fluxo relaciona-se aos processos comunicativos que as autoestruturam para garantir a geração da representação organizacional; o terceiro fluxo remete aos processos comunicativos que coordenam a atividade organizacional a partir de um propósito compartilhado, o qual orienta as interações e os processos produtivos; e, o quarto fluxo associa-se aos processos comunicativos com posicionamento institucional para a interação e continua negociação com a sociedade, a qual torna a organização reconhecida e significativa (SCHOENEBOERN, 2011; BRUMMANS et al., 2014). Assim, os fluxos agem organizando as:

[...] organizações ao ligar os membros, estabelecer limites, moldar operações, adaptar a interação e situar a organização em relação a um campo mais amplo. À medida que os fluxos se cruzam e se tornam recursos uns para os outros, eles produzem e reproduzem estruturas sociais que passam a ter existência como organização. (COOREN et al., 2011, p.1155, tradução nossa).

Nesse processo, é observada a ação de atores humanos (os membros das organizações) e não humanos (regras, documentos, informações, símbolos, materiais, estrutura arquitetônica

etc.) na constituição da realidade organizacional (SCHOENEBOORN et al., 2014). Porém, compreende-se que a ação ocorre em potencial pela agência humana, considerando que atores não humanos interagem a partir das práticas e decisões empregadas nessa realidade. Isso significa que uma organização é coproduzida por meio das regras e recursos compartilhados que orientam as interações rotineiras entre os membros, permitindo a eles se posicionarem, afirmarem suas competências e racionalizarem seus argumentos (MCPHEE; CORMAN; IVERSON, 2007 apud BRUMMANS et al., 2014). Com isso, a proposta da perspectiva se concentra na potência das interações simbólicas das organizações e, conseqüentemente, seus processos comunicativos, para a construção de significados que organizam suas atividades e conformam sua realidade.

A segunda escola de pensamento da CCO é a perspectiva fundamentada pela Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, que tem como princípio a composição da realidade organizacional por sistemas sociais (LUHMANN, 1995 apud SCHOENEBOORN et al., 2014). Segundo Schoeneborn (2011), os sistemas sociais existem em três níveis: no nível micro, que são as diversas interações individuais; no nível meso, que representam as formas organizacionais; e, no nível macro, que se refere à sociedade em geral. Na visão de Luhmann, todos eles se constituem por processos comunicacionais que produzem e reproduzem continuamente suas próprias referências, sendo autopoieticos (produzem a si próprios) (SCHOENEBOORN, 2011).

A comunicação, nesse caso, representa um fenômeno de negociação de sentidos autorreproduzidos por três fases contínuas: informação, enunciação e interpretação (SCHOENEBOORN, 2011). Diante disso, as organizações são vistas como sistemas sociais autopoieticos essencialmente comunicativos, que só existem por se (re)produzirem a partir de processos contínuos autorreferenciais nos eventos comunicacionais (SCHOENEBOORN, 2011), sendo a comunicação o único agente do sistema organizacional (BRUMMANS et al., 2014).

Por último, a Escola de Comunicação Organizacional de Montreal é representada principalmente, pelos pensamentos de James R. Taylor e François Cooren. Nesse abordagem, parte-se da premissa de que, embora tenham características particulares, organização e comunicação são fenômenos complementares, considerando que comunicar é organizar e organizar é comunicar (SCHOENEBOORN, 2011). Basicamente, essa perspectiva compreende que as organizações se formam a partir de episódios de comunicação evidenciados na conversação, referindo-se aos seus processos e atividades, e nos textos, referindo-se às representações que elas buscam criar de si (PUTNAM; NICOTERA, 2010).

Assim, as organizações se constituem, se organizam e se mantêm a partir de processos comunicativos coorientados, ou seja, a partir das conversas e textos que circulam e criam interpretações para gerar a identificação coletiva de significados da existência organizacional (COOREN et al., 2011). A dinâmica de interpretações continuamente as constrói e as mantém, demonstrando que as organizações "não têm outra existência a não ser no discurso" (TAYLOR; COOREN, 1997, p. 429 apud SCHOENEBORN, 2011, p.666, tradução nossa). De acordo com Brummans et al. (2014), esse processo de constituição pode ser explicado a partir de quatro momentos comunicacionais em interação que se iniciam nas práticas organizacionais e perpassam pela comunicação dessas práticas, pela comunicação formal e textualizada da organização, pela enunciação dos propósitos e objetivos organizacionais até serem traduzidos e transferidas novamente para as práticas. Assim, as quatro etapas constituintes são:

- Organização como uma rede de práticas e conversas: as organizações se constituem pelas atividades, e suas conversas associadas, que compõem o trabalho delas. O trabalho envolve uma interação mútua, e que se complementa, coorientada para um objeto, isso ocorre pela comunicação, pela troca entre indivíduos atuantes, por uma relação transacional mediada pela interação.
- Organização como experiência coletiva: as experiências nas práticas locais se transformam em um ato coletivo por gerarem, por textos verbais, as narrativas que permitem a identificação e representação compondo a organização como uma unidade, construindo sentidos compartilhados.
- Organização constituída pela textualização: as organizações constituídas pelos textos padronizados que produzem a partir das práticas locais extraídas da realidade (normas, códigos, etc.) para construir os propósitos de existência da organização e disseminar suas intenções. O texto da organização é uma descrição padronizada, categorizada e generalizada daquilo que ela representa: as pessoas, as circunstâncias, os objetos, as intenções (TAYLOR et al., 1996 apud BRUMMANS et al., 2014).
- Organização como representação e apresentação: enquanto ator constituído a organização representa uma coletividade que toma decisões considerando as práticas coletivas e interagindo com outros atores. Para isso, necessita que seus agentes, representantes autorizados, enunciem seus propósitos, pois a organização é uma entidade sustentada pelo discurso, ou seja, sua realidade se constitui e se expressa por práticas discursivas (TAYLOR; COOREN, 1997 apud BRUMMANS et al., 2014).

Juntas, essas etapas demonstram a diversidade de práticas comunicativas que criam e mantêm as organizações através de uma lógica de construção de sentidos envolvida pela agência humana e não humana, por indivíduos ou por objetos materiais. Ou seja, a principal questão para os estudiosos dessa abordagem é considerar que, diante do papel da linguagem e do discurso na estruturação delas, são vários os tipos de ação e de agentes, atuando na geração de interpretações e sentidos estruturadores da realidade organizacional. Com isso, como aponta Schoeneborn (2011), as práticas sociais, em geral, podem alterar os processos e episódios comunicacionais, refletindo na constituição das organizações.

As três escolas de pensamento oferecem, a partir de suas possibilidades teóricas, o reconhecimento da pluralidade de contribuições da comunicação para compreensão das organizações, fortalecendo:

[...] a ideia de que as organizações não são anteriores à comunicação, mas surgem através de relações atributivas, ou seja, através de processos comunicativos recorrentes que atribuem a condição de ator ao esforço organizacional (Luhmann, 2000; McPhee & Zaug, 2000; Taylor & Van Every, 2000). A este respeito, a abordagem CCO como uma perspectiva paradigmática [...] tem o potencial de contribuir de forma proveitosa para algumas das questões fundamentais da teoria da organização, como "o que é uma organização?" ou "o que é único sobre as organizações com respeito a outros fenômenos sociais?". (SCHOENEBOERN et al, 2014, p. 309, tradução nossa).

Diante disso, um fator relevante para responder o que são as organizações é o entendimento sobre o que é a comunicação, permitindo refletir sobre seu papel na constituição organizacional. Nesse caso, compreendemos que pensar a constituição comunicativa das organizações refere-se a todas as formas de interação que compõem a realidade social, possibilitando a circulação e construção de sentidos compartilhados que conformam uma realidade organizacional. Isso significa que as organizações são fenômenos socialmente construídos que emergem por seus diversos e contínuos fluxos interacionais (COOREN et al, 2011), compostos por um conjunto de “decisões, mensagens, interpretações, símbolos, imagens, negociações, acordos, contratos, relacionamentos” que conformam as representações e os sentidos coletivos para sua existência (KOSCHMANN, 2012, p.03, tradução nossa).

Com esse olhar, a abordagem da constituição comunicativa das organizações se torna importante para estudar não apenas os processos que criam e mantêm a realidade organizacional, mas também sua relação com todo o contexto social, permitindo questionar a existência das organizações e não apenas aceitá-las (KOSCHMANN, 2012). É uma perspectiva

que favorece refletir sobre “aspectos estruturais da comunicação em um contexto organizacional; sobre como a comunicação molda a tomada de decisões nas organizações; quais questões de poder, controle e hegemonia estão associadas a elas; e qual é o papel da ética na comunicação” (IHLEN; VERHOEVEN, 2017, p.05, tradução nossa). Ou seja, assumindo que as organizações existem pela comunicação, questionamos suas estruturas, processos e formas de poder, o que possibilita:

[...] examinar as implicações desses processos de comunicação e explorar maneiras de comunicar que levam a resultados organizacionais mais favoráveis para mais pessoas. Podemos examinar, por exemplo, como certos padrões de interação dão origem a normas de resolução de conflitos [...] ou como nossas próprias identidades são frequentemente criadas e sustentadas por meio da comunicação organizacional. Podemos descobrir formas ocultas de poder e controle que estão embutidas nos processos de comunicação. Podemos explorar maneiras de tornar as organizações mais justas e representativas, trazendo à tona vozes alternativas. Podemos descobrir como tornar as organizações mais produtivas, adaptativas e responsivas por meio da comunicação organizacional. (KOSCHMANN, 2012, p.05, tradução nossa).

Dessa forma, a proposta da Constituição Comunicativa das Organizações é importante para enxergá-las de um modo que considere a relevância organizacional na sociedade não pelos aspectos materiais que nos fornecem, mas por um ponto de vista que permite compreendê-las como estruturas de poder que exercem influência em lógicas das práticas sociais. Esse olhar oferece condições para evidenciarmos o papel da comunicação organizacional na construção da sociedade refletindo sobre o envolvimento das organizações com as diversas questões e problemáticas existentes na dinâmica social.

### **3.2 A comunicação como orientadora dos significados organizacionais**

A importância da comunicação para as organizações é uma evidência de seu papel e lugar ocupado na construção da sociedade, considerando que é pela comunicação que os indivíduos criam, compartilham e interpretam o mundo para se relacionar, interagir e se organizar. Ela é a essência de todos os processos que constituem a dinâmica social e, nesse sentido:

A sociedade só existe porque os seres humanos se comunicam – afirmar isso corresponde a assumir que a comunicação social é uma dinâmica instituinte

de todos os padrões de comportamento social e regras que em algum momento se considerem estabelecidas (Braga, 2010). A linguagem e, através desta, as demais instituições se desenvolvem com base na necessidade e competência para a comunicação. (BRAGA; 2018, p.298).

Compreendendo as organizações como fenômenos essencialmente comunicativos, evidencia-se o lugar central ocupado pela comunicação na sustentação da realidade organizacional. Na prática, a comunicação “implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47). Conceitualmente, ela pode ser vista “como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

Diante de diversos olhares, entendemos que o fenômeno comunicacional se realiza nos episódios interacionais entre indivíduos, permeados por condições específicas, circunstâncias e com objetivos singulares de compartilhamento, nos quais não necessariamente há consenso devido às diferenças individuais, culturais, contextuais e de interesse dos envolvidos (BRAGA, 2017). Sendo diversos os elementos mediadores que constroem percepções e interpretações da realidade, a comunicação é um processo de trocas, articulações, tensionamentos “[...] entre grupos, entre indivíduos, entre setores sociais; frequentemente desencontrada, conflituosa, agregando interesses de todas as ordens; marcada por casualidades que ultrapassam ou ficam aquém das “intenções”” (BRAGA, 2017, p.21). Por isso, caracteriza-se como um processo tentativo: impreciso, por não ser possível assegurar o alcance da intenção, e probabilístico, considerando que pressupõe que “*alguma coisa relativamente previsível pode acontecer*” (BRAGA, 2017, p.22, grifo do autor).

Em nossa visão, Braga (2017) demonstra que a comunicação não é exata, pois as experiências interacionais possibilitam interpretações variadas aos indivíduos diante de um jogo entre perspectivas, realidades e intenções. Dialogando com esse entendimento, observa-se que os processos comunicacionais são atravessados por disputas de sentido e de poder, o que pode distorcer seus objetivos finais e, também, criar condições para ressignificações (OLIVEIRA; DORNAS, 2019).

Pelo caráter tentativo, as organizações, enquanto fenômenos constituídos por comunicação, são permeadas por complexas relações que dependem de experiências interacionais para possivelmente determinarem interpretações sustentadoras de seus interesses e existência. Nesse sentido, a comunicação organizacional, em muitos momentos, é pensada de forma instrumental por possibilitar o fluxo de mensagens transmitidas de um emissor para um

receptor com determinados efeitos, mas, cada vez mais, é reconhecida como central para a produção e reprodução organizacional em um movimento interacional com indivíduos e contextos para a construção dos significados (DEETZ, 2010).

Com o intuito de nortear a compreensão do fenômeno diante desse movimento, percorre-se por trajetórias conceituais do campo de estudo que organizam perspectivas teóricas para olhar o significado da comunicação nas relações e interações das organizações. A construção da Comunicação Organizacional enquanto campo científico perpassou por diversos contextos-sócio-históricos, com olhares metodológicos e epistemológicos diferentes, que adquirem perspectivas específicas a partir da contribuição de outras disciplinas das Ciências Sociais (Sociologia, Antropologia, Ciência Política, Psicologia, Linguísticas, Administração, etc.) (RUÃO, 2016).

Sendo assim, são diversas as trajetórias conceituais que o constituem. Em determinado período, por exemplo, o foco dos estudos foi a eficiência organizacional para auxiliar o desempenho econômico com uma visão instrumental da comunicação (RUÃO, 2016). Posteriormente, os olhares voltaram-se para as dimensões simbólicas que constituem as organizações, e, em um terceiro período para análises e reflexões sobre os interesses e relações de poder na realidade e decisões organizacionais. (RUÃO, 2016).

Todos esses períodos refletem na construção da comunicação organizacional como “campo científico autônomo e responsável pelo estudo dos fenômenos comunicativos em contexto organizacional”, constituindo os trajetos científicos em relação aos objetos, às metodologias e as bases teóricas possíveis para compreensão da comunicação e das organizações. (RUÃO, 2016, p. 23). Nesse sentido, os estudos se desenvolvem a partir de um percurso histórico, influenciado por características interdisciplinares, que determinou linhas de investigação baseadas por quatro principais paradigmas: positivista, interpretativo, crítico e dialógico (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016).

O paradigma positivista, também nomeado normativo ou funcionalista, considera a função da comunicação para os resultados organizacionais, tendo como principal preocupação a transmissão da informação e a persuasão para influenciar e conquistar lealdade (RUÃO, 2016). A visão transmissionista tem como perspectiva uma relação de causa e efeito, em que a comunicação é um instrumento de controle para a eficácia organizacional e age estabelecendo um fluxo linear entre emissor e receptor, ou seja, um fluxo que os indivíduos receptores reagem de forma mecânica, previsível e passiva aos estímulos do emissor-organização (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016; RUÃO, 2016).

O paradigma interpretativo propõe olhar as organizações como espaços sociais, simbólicos e plurais de compartilhamento de valores, práticas e significados por grupos com interesses diferentes e que potencialmente são impactados por elas (RUÃO, 2016; MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016). Devido a essa perspectiva, elas passam a ser compreendidas como fenômenos comunicativos, considerando a comunicação não como ferramenta de transmissão, mas como meio de produção e manutenção de significados organizacionais a partir de conversas, rituais, práticas, histórias etc. (RUÃO, 2016). Nesse sentido, a abordagem passa a enxergar os indivíduos como participantes ativos do processo de comunicação, o qual é subjetivo, socialmente construído e responsável por criar realidades coletivas que permitem tomada de decisões, o consenso, influenciam as relações e potencialmente impactam a cultura (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016, p. 76).

O paradigma crítico, com influência da Teoria Crítica, adota como linha investigativa as dinâmicas, lutas e relações de poder no ambiente organizacional, considerando as organizações como contextos históricos-sociais e espaços políticos permeados por jogos de interesses, dominação, conflitos e assimetrias (RUÃO, 2016; MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016). Nesse sentido, “as distorções e rotinas comunicativas são entendidas como formas de exercício do poder, que produzem efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e geram conflitos organizacionais”, por isso os investigadores buscam olhar para os sentidos e identidades construídas pelo processo de comunicação organizacional (RUÃO, 2016, p.26), compreendendo que ele não é neutro e possui consequências políticas de domínio e controle (MUMBY; STOHL, 1996).

O paradigma dialógico, também nomeado como pós-moderno, parte das preocupações da perspectiva crítica em relação às assimetrias, dominação, poder e resistência nas organizações, mas considerando os processos micropolíticos do âmbito organizacional (RUÃO, 2016; MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016). Por esse motivo, as principais discussões giram em torno de perspectivas feministas, que olham para as relações de poder e a marginalização das mulheres nas organizações, e de perspectivas radicais, que abordam a marginalização racial e o silenciamento de minorias (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016). Dessa forma, os estudos objetivam identificar parcialidades da realidade e perceber a resistência com o intuito de gerar transformações a partir da reconversão dos indivíduos marginalizados, considerando que a comunicação pode influenciar comportamentos (RUÃO, 2016; MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016).

Os quatro principais percursos investigativos demonstram que a perspectiva da comunicação não se restringe apenas aos processos no âmbito das organizações, mas vai além

de suas fronteiras, permeando todo o contexto sociocultural e plural que as envolve. Observa-se que as principais referências partem da importância da comunicação para a performance organizacional; adotam um olhar sobre as influências dos fatores sociais, culturais e históricos nos processos interacionais, compreendendo a comunicação como construtora de realidades; percebem os resultados e consequências das relações de poder nas organizações e, assim, evidenciam impactos gerados nos níveis macro e micro devido ao jogo de interesses.

Esses paradigmas constataam a complexidade de mediadores em interação com as organizações para as interpretações e construção dos significados organizacionais, que estão relacionados a uma série de aspectos sociais, culturais e políticos. O percurso histórico conceitual demonstra uma relação das organizações com as realidades da sociedade e as consequências para suas dinâmicas no que tange às relações, práticas e processos sociais. Por isso, esses olhares orientam a percepção de que as pesquisas devem compartilhar e coexistir com visões operacionais, interpretativas, políticas e críticas para estimularem investigações da comunicação organizacional na construção de significados não apenas de interesse das organizações, mas que refletem contextos e consequências na sociedade.

Nesse sentido, destaca-se o papel e relevância da comunicação organizacional, enquanto fenômeno que constrói significados sobre as organizações a partir da coordenação de movimentos interpretativos nas interações com seus públicos, com o intuito de sustentarem ou alterarem a ação e percepção coletiva da realidade organizacional (KOSCHMANN, 2012). Na dinâmica das organizações, a comunicação organizacional é “[...]o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (MUMBY, 2001, p. 586 apud RUÃO, 2016, p. 17). Porém, diante das perspectivas apresentadas, esse processo não ocorre de forma linear e exata, ele possui diversas dimensões que vão além de processos formais das organizações, envolvendo questões contextuais, simbólicas, interacionais e de poder.

A construção dos significados organizacionais não quer dizer uma transmissão intencional de definições e características sobre as organizações. Ela ocorre no processo de interpretação dos indivíduos envolvidos por suas realidades, ou seja, é a partir dos contextos que os significados são produzidos (LIMA; BASTOS, 2012). Por isso, os significados organizacionais se constroem nos sentidos, pela “direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir [...] é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os significados ou as significâncias circulem” (PINTO, 2008, p.83 apud LIMA; BASTOS, 2012, p.40).

É um processo que ocorre na interação e se manifesta pelos conhecimentos dos indivíduos, por suas experiências e pela dinâmica social, histórica e cultural que estão envolvidos e, assim, estabelecem a significação e ressignificação de determinadas realidades, as interpretações de situações e fenômenos (LIMA; BASTOS, 2012; OLIVEIRA; PAULA 2008b). Dessa forma, quando nos referimos à construção dos significados organizacionais, compreendemos um processo de interpretações simbólicas e disputas de sentidos considerando as subjetividades dos indivíduos envolvidos nos processos comunicacionais das organizações. Reforçando esse entendimento, Oliveira e Marques (2017, p.36), ao analisarem as trajetórias teóricas da produção científica de comunicação organizacional no Brasil, identificam que os entrelaçamentos interdisciplinares do campo constroem caminhos para:

[...] entender a comunicação como disputa no âmbito do simbólico, ou seja, de disputa de sentidos. Buscando entender as interfaces possíveis entre a comunicação e o poder, a linguagem, a política, a semiótica, a antropologia e outras áreas de conhecimento, os pesquisadores vêm adotando a perspectiva relacional e complexa dos movimentos de força e/ou de hegemonia que marcam os processos interativos das organizações com a sociedade.

A pesquisa de comunicação organizacional, nessa perspectiva, tem se concentrado nas dinâmicas comunicacionais entre organizações e seus interlocutores permeadas por relações de poder e disputas de sentidos, ou seja, por tensionamento dos diferentes interesses e visões dos atores envolvidos nos processos de interação e seus reflexos na esfera organizacional e social (OLIVEIRA; MARQUES, 2017). Partir dessa perspectiva inclui perceber a pluralidade de possibilidades interpretativas e críticas proporcionadas pelos processos interacionais para a representação e constituição das organizações, demonstrando que os significados organizacionais se constroem em uma constante movimentação e circulação de sentidos.

Baldissera (2009) apresentou uma importante contribuição para demonstrar que a comunicação não se resume a um processo organizado e planejado capaz de gerar resultados específicos e de interesse, pois, diante das diversas complexidades sociais, demonstrou que as intenções de comunicação do polo de produção (organização) não estão isoladas das intenções dos interlocutores (públicos e sociedade), pelo contrário, se articulam com ele. Isso significa que a comunicação organizacional não se refere e se constitui apenas da comunicação autorizada sobre a organização, o que o autor chama de organização comunicada, ela também é representada pela organização comunicante e organização falada.

A organização comunicante refere-se a todo o “[...] processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público)

estabelece relação com a organização”, incluindo os processos comunicacionais informais que também criam sentidos e comunicam sobre ela (BALDISSERA, 2009, p. 118). A ideia de organização comunicante reforça que a comunicação existe para além do controle organizacional, por isso constrói e reconstrói sentidos a partir das realidades dos próprios sujeitos, forçando movimentos de (re)organização da própria comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009). Para além do comunicado e do comunicante, a comunicação organizacional também perpassa na organização falada, ou seja, nos “[...] processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119). São processos além de qualquer controle organizacional, mas relevantes por também produzirem sentidos sobre as organizações em determinados contextos e realidades.

Observa-se, portanto, que toda a comunicação sobre uma organização manifesta a comunicação organizacional, permitindo pensar, na prática, para além da fragmentação definida pela comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica (BALDISSERA, 2009). De acordo com o autor, compreender a totalidade, diversidade e interação das três características é uma proposta para considerar os caminhos de construção e disputa de sentidos incluindo o papel dos sujeitos na produção dos significados organizacionais.

Assumir e reconhecer esse papel, não apenas corrobora para entender a construção das organizações, mas também confronta as perspectivas lineares da comunicação e indica sua circularidade para a produção de significados, demonstrando que, para além da ideia de emissores e receptores, as interpretações sobre as organizações são uma construção conjunta entre interlocutores que ocorre na interação, nos discursos, nos contextos (OLIVEIRA; PAULA, 2008b). A ideia de interlocutores refere-se aos grupos que interagem com a organização - como os trabalhadores, os clientes, as comunidades, o governo, a imprensa, as concorrências, os fornecedores, os acionistas – e a própria organização, propondo que todos são agentes da realidade organizacional e (re)produzem seus significados (OLIVEIRA; PAULA, 2008b).

Diante disso, considerando a constituição comunicativa das organizações, Deetz (2010) percorre por duas dimensões para pensar a construção de significados na comunicação organizacional: a primeira referente à produção de sentido, que inclui a formação dos significados, das informações e do conhecimento a partir das experiências dos interlocutores; e, a segunda, referente ao grau de inclusão dos indivíduos interlocutores e do contexto no processo interacional. Compreendida por uma abordagem linear e transmissional, Deetz (2010) classifica a primeira dimensão como centrada na pessoa por entender que os significados se

formam individualmente, são estáveis e resultados da comunicação. Já a segunda, o autor mostra uma abordagem construtivista-relacional que enxerga a construção de significado na produção de sentido e nas experiências:

Os construtivistas relacionais veem a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo [...]. Assim, seu foco é na experiência, no sentido produzido e nas identidades pessoais entendidas como resultantes de processos comunicacionais. Esses processos comunicacionais são constitutivos do pessoal e do social. Nessa perspectiva, a preocupação passa da expressão de significado para como os processos de comunicação produzem ativamente significados, sentimentos, identidades pessoais e a experiência no mundo. Dessa perspectiva, a experiência pessoal e o significado são vistos como produtos de sistemas de interação mais amplos. Da perspectiva da comunicação como constitutiva, a pessoa é primeiramente social, e o que é pessoal é continuamente reinventado pelo processo interativo. (DEETZ, 2010, p.86).

Pela abordagem construtivista relacional, ainda que a comunicação organizacional busque estabelecer relacionamentos de forma planejada para agregar valores e significados às organizações, evidencia-se que é no processo interacional, dialógico e contextual que eles se criam e orientam a existência, sustentação e inserção social delas. Com o olhar construtivista relacional, entende-se que os indivíduos com quem as organizações se relacionam não são meramente públicos espectadores, mas sujeitos de comunicação e agentes de interpretação que a significam e ressignificam (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012). Por isso, elas “precisam reconhecer os interlocutores como parte integrante dos processos comunicacionais e deixar para trás a comunicação persuasiva, voltada somente para os resultados financeiros e interesses dos negócios” (OLIVEIRA; DORNAS, 2019, p. 188).

Ao considerar o grau de envolvimento e inclusão dos interlocutores e do contexto como dimensão da construção de significados, Deetz (2010) propõe pensar a comunicação para além de uma ação estratégica de manipulação dos significados coletivos, que interessam às organizações, e olhá-la como fenômeno que proporciona a manifestação de significados na interação social. A criação dos significados nas interações representa uma diversidade de caminhos para construir as organizações, fortalecendo a perspectiva de que a comunicação organizacional não se concentra apenas na fala autorizada, mas também na organização comunicada e comunicante, como propôs Baldissera (2009). Para além disso, ela se posiciona como “fundação, inerentemente política e decorrente da correlação de forças através da qual

todos os entendimentos da vida organizacional emergem” e através da qual pode-se discutir diversas questões das organizações que se refletem na sociedade (DEETZ, 2010, p. 91).

Nesse sentido, do ponto de vista organizacional, a importância dos significados organizacionais não se concentra apenas em uma perspectiva processual de suas atividades, eles se mostram fundamentais para além de suas fronteiras por se manifestarem na relação com a sociedade. Isso, porque os processos interacionais não ocorrem apenas no ambiente organizacional, mas, em um nível macro, se realizam com os diferentes grupos sociais impactados, direta ou indiretamente, pelas ações e políticas das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Por isso, como construções sociais criadas e mantidas pela comunicação, os significados organizacionais emergentes no espaço social representam interpretações coletivas determinadas em um contexto, que se refletem na aceitação e inserção social das organizações.

Esse cenário interacional evidencia que a construção de significados é permeada por disputas e negociações na defesa de interesses, sendo, uma das consequências, a necessidade de a comunicação organizacional adotar perspectivas sobre o comprometimento das organizações com o desenvolvimento social para conquistar e sustentar credibilidade junto à sociedade (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Exemplo disso é que por meio do posicionamento de elementos comunicativos e simbólicos, organizações empresariais objetivam construir um quadro de valores como qualidade, responsabilidade, senso de comunidade e democracia para construírem sentidos que evoquem respostas e interpretações públicas (PUTNAM; MUMBY, 2014). Assim, são pensadas, de forma contínua, estratégias de comunicação que orientem esse processo, sendo que:

[...] no âmbito das organizações, uma estratégia de comunicação diz respeito a necessidades e oportunidades por elas identificadas no sentido de orientar suas interações com a sociedade, bem como apresentar publicamente posicionamentos sobre questões relacionadas à sua atuação. [...] esse processo requer a consideração dos diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa, bem como coerência com as práticas organizacionais. Os avanços mudam as concepções de estratégias comunicacionais, ao se pensar a comunicação como processo que tem movimento próprio e, por isso mesmo, emerge de processos multidimensionais e multidirecionais, envolvendo cenários, pessoas, interesses e negociações. (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p.46).

Portanto, continuamente, as relações e interações produzem os significados públicos, contextuais e plurais das organizações e as estratégias são pensadas para proporcionar uma tentativa de interpretações que fortaleçam a aceitação e inserção social. Por esse motivo, uma

preocupação é criar estratégias para a busca da legitimidade social. A legitimação social é um processo de negociação, articulação e interação com membros da sociedade a partir de compromissos assumidos pelas ações e decisões organizacionais, mas não com uma perspectiva de resultados econômicos e sim institucionais, em que os valores sociais representados e manifestados no comportamento coletivo se tornam referência para a postura pública da organização (VAN RULER; VERCIC, 2005).

Dessa forma, de acordo com os autores, a obtenção da legitimidade é uma questão da prática daquilo que é considerado bom e justificável para os membros da sociedade, sendo, no caso das organizações, “uma medida da extensão em que o público e a esfera pública em um determinado momento e local acham a organização sensata e moralmente justificável” (MUNK NIELSEN, 2001, p. 19 apud VAN RULER; VERCIC, 2005, p.255, tradução nossa). Assim, a conquista da legitimidade exige uma perspectiva pública e social orientada por um processo contínuo de comunicação reflexiva: uma comunicação não persuasiva que olhe o interlocutor, seu entendimento, suas demandas e suas realidades para a construção e reconstrução compartilhada de significados coproduzidos (VAN RULER; VERCIC, 2005).

Ainda que esse olhar seja proposto para não negligenciar a dimensão de impacto público e social das organizações (VAN RULER; VERCIC, 2005), é preciso considerar que a ação estratégica da comunicação, conduzida por diferentes práticas entremeadas por intenções e articuladas a partir da fluidez com a sociedade, tem como intuito estabelecer uma dinâmica de produção de sentidos para estimular a construção dos significados de interesse organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Com essa intenção, a comunicação atua como ordenadora de sentidos para as organizações por empregar estratégias e ações comunicacionais planejadas, as quais, inseridas no contexto, conseguem se articular com os interesses dos seus interlocutores, estimulando a produção de determinados significados por processos interacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2008a). Porém, as instâncias de recepção “podem ou não legitimar a conduta da organização, conforme seus repertórios interpretativos” (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p. 106), pois essas estratégias sofrem interferências dos atores sociais as se concretizarem e atualizarem a partir dos diversos processos interacionais com eles, marcados por disputas de interesses (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Portanto, pela conquista da legitimidade social, as organizações se assumem como atores sociais para estabelecerem uma relação com a sociedade, mas, diante das complexidades e transformações dos processos sociais, “[...] se deparam com a necessidade de considerar o imprevisto, as tensões e as rupturas nas suas estratégias” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI,

2012, p.143). Nesse sentido, Oliveira e Dornas (2019) observam que ao mesmo tempo que a sociedade interage com as organizações para estabelecer processos de comunicação mais legítimos e justos, as organizações tentam delimitar um quadro de valores e senso de democracia, a partir de suas ações de comunicação (OLIVEIRA; DORNAS, 2019). Por esse motivo, tornam-se, cada vez mais relevantes, as reflexões sobre os processos interacionais das organizações, incluindo o olhar para suas lógicas, estratégias de acionamentos, consequências, considerando que “[...] as políticas e ações organizacionais geram movimentos de sentidos que reverberam pela sociedade e a partir daí os sentidos são disputados e construídos” (OLIVEIRA; DORNAS, 2019, p.188).

Com esse olhar, compreende-se que a comunicação organizacional ocupa um importante espaço como construtora de sentidos sobre as organizações, mas que, nos processos interacionais, geram significados refletidos na dinâmica social. O que nos preocupa é que, como apontam Oliveira e Paula (2010, p.44), “toda estratégia organizacional afeta de alguma forma a sociedade, sendo, portanto, necessária a consideração das questões políticas e sociais que perpassam” por ela, principalmente, ao considerarmos que as interpretações orientam os indivíduos, sua forma de interação, sua relação, seus pensamentos e percepções (VAN RULER; VERCIC, 2005). Assim, a comunicação organizacional, enquanto fenômeno e processo, estabelece o elo entre as organizações e a sociedade, fortalecendo não apenas a profunda relação existente, mas também desvelando o poder exercido por elas na construção da sociedade por serem integrantes da estrutura social.

### **3.3 A relação das organizações com a sociedade**

Como a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações evidencia, as organizações são construções sociais que existem pela comunicação e por uma relação de complexas interações que constroem sentidos coletivos e compartilhados. Isso indica que elas são permeadas por processos simbólicos, culturais, discursivos e de poder, os quais geram a circulação de sentidos que as constituem coletivamente, conformando um ambiente de disputas e porosidade em interação com o contexto social (LIMA; OLIVEIRA, 2012; 2014).

A interação com o contexto social aponta a existência de uma profunda relação entre as organizações, sejam públicas ou privadas, e a sociedade, que pode ser observada por uma série de perspectivas sobre o fenômeno organizacional e àquilo que ele representa na dinâmica social. Todas as organizações possuem um papel relevante nesse sentido, porém nosso objetivo é olhar

para o setor empresarial, sobretudo as grandes empresas, pois, do ponto de vista da comunicação, compreendemos ser onde se concentra o maior poder de influência na sociedade.

É preocupação deste estudo olhar essa relação por uma perspectiva que pense sobre as consequências sociais da comunicação de organizações empresariais, o que envolve refletir sobre os reflexos gerados por elas na vida dos membros da sociedade e como esses reflexos se manifestam nas atitudes delas e dos indivíduos. Isso, porque é perceptível, na contemporaneidade, o vínculo que estabelecem com as realidades socioeconômica, política e cultural, evidenciadas pelos impactos e por aquilo que fornecem para a coletividade. Observa-se que essas organizações integram um sistema interdependente e em constante interação com a dinâmica social, o qual instiga reflexões sobre a responsabilidade no modo como a sociedade se constrói.

Nessa interdependência, mesmo a relação envolvendo uma interação que proporciona interferência das organizações na sociedade e da sociedade nas organizações, o ponto de partida para a discussão é o lugar ocupado por elas na estrutura social por criar condições para que exerçam poder nas práticas e atividades cotidianas, a forma como nos organizamos e, até mesmo, a forma como pensamos. Por isso, apesar da existência de uma relação mútua entre as duas realidades, há níveis diferentes dessa interferência pela forma como os fatores organizacionais se sobressaem e se enraízam na dinâmica da sociedade.

Segundo Henriques (2017), o poder organizacional pode ser reconhecido simplesmente pela influência mais visível das organizações relativa à centralidade que elas ocupam no cotidiano dos indivíduos, sobretudo, ao “proverem produtos e serviços e organizar processos que, de outro modo, numa sociedade complexa e de alta interdependência, não seríamos capazes de fazer por nossa própria conta” (HENRIQUES, 2018 p.78). O fato de serem centrais já sugere o quanto somos afetados pelas decisões organizacionais nas dinâmicas, práticas e interações sociais. Para além disso, um fator de alto nível de influência é o poder econômico, principalmente nas organizações que visam o lucro e sobretudo nas corporações globais, as quais representam um modelo de alta concentração econômica (HENRIQUES, 2017).

Nesse sentido, a ideia do poder organizacional está associada a duas visões antagônicas: uma positiva em relação ao papel das organizações na sociedade e uma negativa em relação ao impacto que causam (SARTOR, 2018). A primeira percepção refere-se ao valor das grandes organizações como “agentes de desenvolvimento e dinamismo econômico”, com isso, “associadas às noções de mérito, eficiência, inovação e competitividade” (SARTOR, 2018, p. 140). Já a segunda percepção as enxerga como “símbolos de corrupção, opressão de

trabalhadores e exploração predatória do meio ambiente” (SARTOR, 2018, p.140). Por isso, de acordo com o autor, as organizações empresariais agem para superar essa contradição.

Para isso, elas estimulam percepções de duas formas: pelos discursos sobre sua importância econômica ao falarem sobre “a capacidade que se arroga de gerar empregos, promover o desenvolvimento de uma localidade ou de uma nação, criar e movimentar riquezas, aumentar a qualidade de vida e o bem-estar”; e, no uso de recursos fornecidos por suas potências financeiras, “como os exemplos de investimento em promoção, em publicidade na mídia, em campanhas eleitorais e até mesmo em práticas de tráfico de influência que esses recursos possibilitam” (HENRIQUES, 2018, p.78).

Isso demonstra que a influência do poder das organizações na construção social está centrada no uso do capital econômico concentrado em grandes corporações e nas estratégias discursivas para a formação da opinião pública, impactando questões de interesse público (construído socialmente na negociação entre interesses em disputa na sociedade) e da própria democracia (SARTOR, 2018). Portanto,

Trata-se de um poder que se manifesta tanto no plano material quanto no plano simbólico, por meio de práticas (inclusive, discursivas) que tentam conformar questões relativas à produção econômica, à organização do mundo do trabalho, aos padrões de consumo, aos valores sociais, à opinião pública, às políticas públicas, entre outras dimensões relevantes da economia, da cultura e da política. Dito de outro modo, é um poder que resulta da acumulação de capital econômico e simbólico por parte das corporações e que se exerce no sentido de legitimar e de fazer valer os interesses das grandes organizações em diferentes esferas. (SARTOR, 2018, p. 140).

Dessa forma, as representações criadas pelas manifestações de poder vão muito além de aspectos explícitos sobre a importância e capacidade das organizações empresariais como sustentadoras da sociedade devido ao fornecimento de elementos essenciais. O poder organizacional associa-se “à influência, à alocação e mobilização de recursos, à capacidade de manipular situações, à capacidade de afetar os processos interpretativos, à satisfação das necessidades, ao cumprimento dos objetivos e a superação da resistência” (STOHL; CHENEY, 2001 apud ZOLLER, 2014, p. 384, tradução nossa). Diante dessas diversas dinâmicas, a comunicação se destaca como um fenômeno intrínseco ao poder por orientar estratégias de influência nos processos, políticas, experiências e relacionamentos, a partir dos espaços de negociação de interesses com os diversos grupos sociais (ZOLLER, 2014).

Assim, a discussão sobre a relação das organizações com a sociedade está relacionada ao entendimento sobre o modo como se comunicam e, a partir disso, manifestam seu poder nas

negociações com as demandas que emergem na esfera social, principalmente, diante das transformações históricas que as inserem como fenômenos estruturantes da organização da sociedade ao atenderem às necessidades individuais e coletivas dos indivíduos (STOHL; GANESH, 2014). A questão é que a “globalização, as tecnologias de comunicação e a economia política neoliberal reformularam significativamente a organização como meio e resultado da estrutura social, política e econômica” (PUTNAM; MUMBY, 2014, p.11, tradução nossa).

O processo de globalização é um fenômeno relevante para pensar isso por ocasionar mudanças em toda a dinâmica social que fortalecem a centralidade organizacional, refletindo na coletividade. Segundo Sothl e Ganesh (2014, p.717, tradução nossa), a globalização representa a interconectividade mundial, em que “redes de relações e significados são criadas ativamente e essas conexões transcendem territórios espaciais / temporais, setores organizacionais e práticas sociais rotineiras”. Para os processos organizacionais, o fenômeno é a origem de uma nova economia baseada em organizações de rede global, as quais:

[...] (a) são construídas em redes de comunicação emergentes flexíveis, ao invés de hierarquias tradicionais; (b) desenvolvem vínculos altamente flexíveis que os conectam a uma rede dinâmica e mutante de outras organizações, transcendendo suas redes locais vinculadas ao país; (c) contêm uma estrutura de tecnologia da informação altamente sofisticada que suporta sistemas emergentes e flexíveis de relacionamentos de comunicação que transcendem os níveis e limites organizacionais, e “a flexibilidade implica que esses relacionamentos aumentam e diminuem” (Monge & Fulk, 1995, p.1). (MUMBY; STOHL, 1996, p. 66, tradução nossa).

Torna-se evidente que a comunicação significa muito mais que fluxo de informação, ela passa a ser vista como estruturante das organizações (MUMBY; STOHL; 1996), o que amplia o enfoque sobre o poder que elas exercem e a forma como se relacionam. Isso significa que elas passaram por transformações que alteraram suas lógicas de produção, mas, sobretudo, a forma como interagem com todo o contexto social, aspecto relevante para olhar o lugar que ocupam na sociedade.

Para Stohl e Ganesh (2014), a principal evidência da nova forma de interação com o contexto é que as organizações foram envolvidas pela fluidez das relações organizacionais, em um ambiente global volátil devido à incerteza dos cenários, à conectividade mundial e à ubiquidade do fenômeno na sociedade. Esses fatores representam três gerações de pesquisas sobre a globalização nas organizações, que juntas indicam aspectos relacionados aos impactos em seus diversos processos (STOHL; GANESH, 2014). Cada uma das gerações aborda problemáticas para enquadrar o fenômeno em diferentes momentos históricos, culturais e

econômicos, porém com características que redefinem o modo de pensar as fronteiras e relação entre organizações e sociedade (STOHL; GANESH, 2014).

A primeira geração observou as incertezas diante das transformações globais. A principal percepção é que as organizações foram envolvidas por um ambiente global volátil representado em “[...] um processo multidimensional turbulento e incerto que influencia e é influenciado por dinâmicas econômicas, políticas, culturais, tecnológicas e organizacionais” (STOHL; GANESH, 2014, p. 721, tradução nossa). De acordo com os autores, as pesquisas dessa geração foram importantes, pois iniciaram a identificação da relação entre as organizações e o macroambiente devido às mudanças culturais e econômicas que afetaram as organizações. A problemática central foi o reconhecimento de que a relação entre comunicação e organização se alterou radicalmente por causa das dinâmicas de reestruturação global que moldaram uma nova economia baseada em comunicação e informação.

Stohl e Ganesh (2014, p.723, tradução nossa) explicam que essa reestruturação, principalmente nas organizações formais (setores civil, governamental e empresarial), desenvolveu um ambiente competitivo, incerto e de rápida mudança, mas que possibilitou, com o aumento dos fluxos interacionais e informacionais, trocas de experiências para orientar as práticas organizacionais, tornando as organizações mais semelhantes. Como resultado, apesar do cenário de incerteza, essas organizações conseguiram afirmar sua centralidade e poder, principalmente, por serem vistas como “os blocos de construção desse mundo incerto” (STOHL; GANESH, 2014, p.722, tradução nossa). Portanto, os cenários instáveis percebidos inicialmente nas mudanças provocadas pela globalização, ao mesmo tempo que exigiram transformações estruturais, afirmaram as organizações como centrais na estrutura e dinâmica social.

A segunda geração de pesquisa observou as grandes mudanças ocasionadas pela conectividade nos processos e relações econômicas, políticas, culturais e comunicacionais devido à constituição comunicativa do sistema mundial emergente, o qual organizou a sociedade por redes (STOHL; GANESH, 2014). De acordo com os autores, as transformações organizacionais proporcionadas pela conectividade foram decorrentes da forma como as tecnologias de comunicação penetraram no sistema global ocasionando não apenas a maior competitividade, mas também a necessidade de flexibilidade diante de cenários; capacidade de resposta para diversas situações; e produção, geração e disseminação de conhecimento e informação. Como principal consequência, essas condições intensificaram as tensões comunicativas por expor as contradições existentes nas organizações, gerando novos e constantes desafios (STOHL; GANESH, 2014).

Uma importante contribuição dessa geração é a percepção de que as conexões possibilitadas e as intensas contingências comunicativas impactaram as fronteiras com a sociedade, a legitimidade e a institucionalização organizacional, pois, como explicam Stohl e Ganesh (2014), ao citarem Castells (1996), a lógica das redes transformou processos de experiência, de poder e de cultura, intensificando a interação das organizações com o meio que elas estão inseridas.

Por último, a ubiquidade da globalização na sociedade é observada pela terceira geração de pesquisas ao entender que o fenômeno se tornou onipresente, uma dinâmica natural, tanto na esfera social, quanto nas organizações (STOHL; GANESH, 2014). Nesse sentido, as características globalizadas passaram a fazer parte das práticas dos diversos atores sociais, criando condições para que a legitimação do processo organizacional enfrente forças e pressões externas que alteraram suas lógicas de produção e de relações (STOHL; GANESH, 2014). Segundo Stohl e Ganesh (2014, p.73, tradução nossa), a ubiquidade é evidenciada pela existência de uma esfera pública expandida e reconfigurada que rompe as fronteiras entre o público e o privado, possibilitando a maior interação entre “atores corporativos poderosos” e “atores sociais não tradicionais e auto-organizados”. Isso é reflexo do panorama comunicativo originado:

[...] a partir da interconexão descentralizada, dos fluxos aprimorados de compartilhamento de informações e das relações potencialmente conflituosas entre atores sociais. [...] A globalização produziu novos espaços para a ação individual que criam oportunidades para organizar que desafiam os pressupostos fundamentais sobre as organizações. (STOHL; GANESH, 2014, p.73, tradução nossa).

Com esses três olhares, as especificidades de cada uma das gerações de pesquisas, ao serem unidas, identificam diversos fatores que transformaram a sociedade e interferiram na prática organizacional. No que tange às organizações, compreendemos que as mudanças relevantes estão relacionadas ao modo como se estrutura o poder organizacional diante das novas formas de interação possibilitadas pelo aparato comunicativo e pelo rompimento de fronteiras com a realidade externa a elas, ou seja, com a sociedade. Como resultado disso, ampliou-se a inter-relação entre as organizações e as questões políticas, socioeconômicas, culturais, tecnológicas e históricas (STOHL; GANESH, 2014).

Sendo assim, o processo de globalização torna perceptível, com os efeitos das transformações globais e da posição que ocupam na estrutura social, que as organizações passaram absorver as rápidas mudanças e demandas da sociedade devido suas fronteiras serem

porosas, permeáveis e pouco definidas (MUMBY; STOHL, 1996; PUTNAM; MUMBY, 2014). Esse cenário fornece às organizações características como integrantes da estrutura social em constante interação com os contextos e, conseqüentemente, também responsáveis por eles.

Nesse sentido, observa-se, de forma crescente, o aumento de questionamentos relacionados aos impactos da ação corporativa e uma preocupação pública sobre o poder das organizações na sociedade (PUTNAM, MUMBY, 2014). O principal fator é que a estruturação de uma nova economia somada à predominância comunicativa e a interação com os contextos proporcionam uma forte capacidade de ação para as organizações, acentuando o poder delas como organizadoras da sociedade e expandindo a relação que estabelecem com o macro ambiente diante do reconhecimento de responsabilidades com questões emergentes na esfera social.

Considerando o papel da comunicação na sociedade e para as organizações, no campo científico da comunicação organizacional essas questões são discutidas por perspectivas macro analíticas, como a abordagem do relacionamento organização-sociedade<sup>11</sup>. O relacionamento organização-sociedade entende que na turbulenta realidade global “os atores organizacionais precisam reconhecer a importância do relacionamento, o potencial interpretativo das mensagens e as responsabilidades éticas que cada um de nós temos como comunicadores que produzem e reproduzem o mundo social” (MUMBY; STOHL, 1996, p.55, tradução nossa).

Diante disso, a problemática dessa relação é investigada para demonstrar a complexidade gerada pela interdependência entre as esferas social e organizacional. Segundo Mumby e Stohl (1996, p. 67, tradução nossa), nos estudos sobre as organizações normalmente elas são vistas como isentas “dos princípios democráticos que orientam o comportamento em outras esferas da sociedade”, mas os estudiosos da comunicação organizacional devem compreender que elas são fenômenos e locais com efeitos além da esfera organizacional. Isso significa que a interdependência não se refere meramente à forma como o contexto sociocultural, por exemplo, é afetado e afeta as ações organizacionais, ela representa a forma como sociedade, cultura, organização e comunicação possuem uma relação indissociável e recíproca, por isso estão inter-relacionadas com a construção da realidade social (MUMBY; STOHL, 1996).

Na abordagem do relacionamento organização-sociedade, a ideia de relacionamento parte, portanto, de uma perspectiva mais ampla. Ihlen e Verhoeven (2017) explicam que

---

<sup>11</sup> Tradução literal do termo, em inglês, *Organization-Society Relationship*, que se refere a uma abordagem sobre o relacionamento entre as organizações e a sociedade (MUMBY; STOHL, 1996; PUTNAM; MUMBY, 2014; FULK, 2014; IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

diversas teorias entendem o relacionamento como algo indissociável das organizações, mas possuem como principal foco a relação com públicos. Uma visão teórica tradicional são os estudos sobre *stakeholders*, os públicos de interesse considerados estratégicos para as organizações por possuírem uma relação capaz de intervir de algum modo em sua performance, ou seja, os trabalhadores, os consumidores, os acionistas, os fornecedores, a mídia, entre outros (IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Nessa visão teórica, a percepção é a existência de um envolvimento recíproco que gera responsabilidades para as organizações com seus públicos de interesse, porém, segundo Ihlen e Verhoeven (2017), é preciso ampliar essas responsabilidades em um nível macro. Para os autores, todos os indivíduos que estabelecem algum tipo de interação, direta ou indireta, com as organizações são afetados por suas atividades, por isso o foco da abordagem do relacionamento organização-sociedade não é direcionado para públicos específicos e sim para um olhar sobre esse relacionamento com a sociedade em geral. Essa percepção é necessária para discutir as organizações enquanto integrantes da estrutura social que influenciam em questões de interesse coletivo (IHLEN; VERHOEVEN, 2017), pois:

No nível macro, é possível discutir o lugar das organizações na sociedade, incluindo suas influências em assuntos políticos, sociais e econômicos. Questões importantes aqui são, por exemplo, os valores e interesses que as organizações promovem e se eles são ou não de interesse próprio, ou do interesse da sociedade em geral. Embora o papel político das organizações em geral seja discutido em muitos estudos, essa entrada se concentra na importância da comunicação nesse sentido. (IHLEN; VERHOEVEN, 2017, p. 01, tradução nossa).

Com isso, Ihlen e Verhoeven (2017) explicam ser possível, a partir da comunicação, investigar de que forma as organizações contribuem para mudanças sociais e de que forma elas resistem a essas mudanças. Isso, porque com as transformações geradas pela globalização no mundo contemporâneo, essa comunicação adquire características que não permitem enxergá-la apenas no âmbito interno das organizações, ignorando a influência de todo ambiente que a envolve devido o contexto social se tornar cada vez mais presente, interferente e indissociável da realidade organizacional (FULK, 2014).

O fato de serem fenômenos intrínsecos faz com que os estudos de comunicação organizacional tenham grande preocupação com a sociedade global e, conseqüentemente, na forma como as organizações se envolvem com essa sociedade (FULK, 2014). De acordo com Ihlen e Verhoeven (2017), as principais preocupações discutidas pelos estudiosos são a relação

entre organizações e democracia; as noções de identidade, de ação coletiva e de responsabilidade social; e, com grande destaque, a porosidade das fronteiras organizacionais. Diante disso, a proposta da abordagem gera uma pluralidade de questões a serem analisadas em relação às fronteiras existentes entre organizações e a sociedade; às obrigações das organizações com a sociedade; às transformações que podem ser ocasionadas pelas organizações que pensam uma nova relação com a sociedade; e aos conflitos gerados por essa relação que surgem de diferentes partes interessadas (FULK, 2014).

Esses olhares são norteadores para esta pesquisa, que parte da ideia apresentada inicialmente sobre o poder organizacional na dinâmica da sociedade, para pensar nas influências da comunicação organizacional na coletividade diante da lógica discursiva que as organizações propõem para estabelecerem essa relação de nível macro. Principalmente, considerando que no cenário de incertezas, fluidez, ameaças e interferências que impactam a realidade organizacional, a comunicação representa “[...] a maneira pela qual a organização se posiciona nos contextos social, político e econômico” (PUTNAM, MUMBY, 2014, p.12, tradução nossa) para atuar defendendo seus interesses diante das resistências enfrentadas por elas com os diversos grupos sociais. Isso possibilita pensar sobre a forma como as relações organizacionais são propostas para o fortalecimento e manutenção do poder das organizações.

Edwards (2018) evidencia isso ao afirmar que essas relações são constituídas por tensionamentos constantes devido aos interesses de cada uma das partes envolvidas, por isso as organizações estabelecem as relações com seus públicos como meio para gerenciar riscos e exercer o poder. Nesse processo, os públicos avaliam, questionam e desafiam decisões das organizações, enquanto elas enfrentam essas situações a partir de estratégias de escuta e diálogo (EDWARDS, 2018). É por meio da comunicação estratégica que o poder emerge, pois “a intenção da comunicação contribui para a sociedade como uma ocupação cultural intermediária, criando textos simbólicos que têm efeitos sociais, culturais, políticos e econômicos nos níveis local, nacional e global” (EDWARDS, 2018, p.30).

Para Ihlen e Verhoeven (2017), essa reflexão é sobre o poder da comunicação na relação com a sociedade, por isso necessita de uma perspectiva comunicacional direcionada mais para os fenômenos sociais, do que sobre sua performance para os negócios. Segundo eles, ainda que a perspectiva sobre os resultados da comunicação para os negócios seja relevante, acredita-se que a compreensão e percepção sobre os impactos das organizações na dinâmica social concentra-se nas teorias com abordagem social.

As teorias sociais são importantes por orientar em relação às “influências e efeitos positivos e negativos” do relacionamento entre as organizações e a sociedade olhando para “as

consequências sociais e não a eficácia”, o que pode, inclusive, “ajudar os profissionais a entenderem as consequências sociais de suas ações e o comportamento de sua organização” (IHLEN; VERHOEVEN, 2017, p.03-04, tradução nossa). Isso ocorre, pois, elas possibilitam: fazer “diferentes descrições e diagnósticos da sociedade e questões sobre os valores e significados que vemos ao nosso redor”; fornecer “uma visão cada vez mais comum de que a sociedade não é apenas mantida pela comunicação, mas, na verdade, é constituída por ela”; e, perceber como “a linguagem, a comunicação e as relações (ou redes) nos ajudam a interpretar, desconstruir e reconstruir o significado” (IHLEN; VERHOEVEN, 2017, p.04-05, tradução nossa).

Diante disso, para entender a relação entre as organizações e a sociedade a partir das teorias sociais, Ihlen e Verhoeven (2017) recorrem a estudos das relações públicas por ser um campo de referência na temática sobre o relacionamento organizacional e possuir um crescente número de pesquisas fundamentadas por essas teorias para analisar essa relação. Além disso, é pelo percurso teórico das teorias sociais que as relações públicas e a comunicação organizacional se encontram ao evidenciar a comunicação como organizadora das relações e interações (WEHMEIER; WINKLER, 2013).

Apesar de as teorias tradicionais de relações públicas terem como foco o gerenciamento dos relacionamentos, existem perspectivas macro analíticas que proporcionam a compreensão sobre o contexto que as organizações estão inseridas (IHLEN; VERHOEVEN, 2017). Nesse sentido, Ihlen e van Ruler (2007) explicam que a perspectiva social da área não pode ser comparada, por exemplo, à perspectiva do modelo simétrico bidirecional (ou modelo simétrico de duas mãos) proposto por Grunig, pois o embasamento social não tem como interesse central a organização e seus processos, mas seu lugar na sociedade. Isso pode não ser, necessariamente, aplicável no cotidiano prático dos profissionais, mas fornece atributos reflexivos para compreensão de suas consequências sociais, considerando que os estudos se referem à relação entre agente e estrutura (IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Embora possuam caminhos teóricos independentes, a comunicação tem sido colocada como central nas pesquisas das duas áreas, sendo fundamental para um importante interesse das organizações: a legitimação social (WEHMEIER; WINKLER, 2013). O olhar de comunicação organizacional beneficia as relações públicas ao proporcionar perspectivas sobre os processos interativos, enquanto as relações públicas contribuem para a comunicação organizacional ao oferecer perspectiva para além das fronteiras organizacionais, demonstrando a relação entre as organizações e a esfera pública (WEHMEIER; WINKLER, 2013).

Dessa forma, uma importante contribuição para a comunicação organizacional, por meio das análises de relações públicas fundamentadas por teorias sociais, é a proposta de van Ruler e Vercic (2003) sobre o enfoque público das relações públicas. Os autores compreendem que comunicar é um comportamento social e a essência de qualquer relação, sendo comunicação e relacionamento indissociáveis. A questão fundamental é que no âmbito organizacional, qualquer forma de relação que as organizações estabelecem perpassa pela forma como elas se comunicam e essa comunicação gera consequências públicas e coletivas na sociedade (VAN RULER; VERCIC, 2003). Por isso, van Ruler e Vercic (2003) entendem que relações públicas têm relação com a esfera pública.

O enfoque público tem origem nos estudos germânicos, em que o termo relações públicas tem um significado diferente do significado mais tradicional e disseminado pela corrente americana (VAN RULER, VERCIC, 2003). A corrente germânica, influenciada pelos estudos de Jürgen Habermas, refere-se às relações públicas como “Öffentlichkeitsarbeit, que significa literalmente ‘trabalho público’ e que se interpreta como ‘o trabalho realizado publicamente, com públicos e para os públicos’”, ideia oposta à “administração dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos” (VAN RULER, VERCIC, 2003, p.159). No termo germânico, o sentido de público não está relacionado aos públicos como audiências ou grupos de interesse, mas sim como aquilo que é “[...] ‘potencialmente conhecido e pode ser debatido por todos’” (Hollander, 1988, p. 88) na "esfera pública”, definida como “um espaço de comunicação que, em princípio, está disponível para todos” (IHLEN; VAN RULER, 2007, p. 245, tradução nossa).

No olhar da perspectiva social das relações públicas, a ação das organizações é considerada do ponto de vista do que é público e de interesse coletivo, o que tem grande relevância, pois:

Certas regras se aplicam neste espaço de comunicação, caracterizado por certas estruturas (Raupp, 2004). Öffentlichkeit é um resultado e, portanto, é uma qualidade do sistema de comunicação pública na sociedade (Ronnebeger & Rühl, 1992). *Jornalismo, publicidade e relações públicas desempenham um papel no desenvolvimento ou na destruição da qualidade desse sistema de comunicação pública.* Consequentemente, a esfera pública não pode ser vista como a agregação de visões individuais (ver Price, 1992), mas como tendo uma dinâmica própria e, assim, criando uma realidade simbólica. *No momento em que uma organização traz uma certa mensagem, ela produz um certo componente na esfera pública, apresentando significado e construindo quadros no debate público.* Embora concordemos com Grunig que as relações públicas não devem ser pensadas apenas como comunicação e que isso também tem algo a ver com o comportamento das organizações (JE Grunig,

1993), concordamos que *a criação de significado é uma atividade crucial das organizações*. (IHLEN; VAN RULER, 2009, p. 14, tradução nossa, grifo da autora).

Por esse enfoque evidencia-se que as relações públicas são sustentadas pela comunicação e criam uma base para o debate público ao proporem e se envolverem em assuntos e valores publicamente relevantes, tendo capacidade para construir a realidade social e, “consequentemente, um certo tipo de sociedade” (VAN RULER; VERCIC, 2003, p.161). Resgatando o pensamento de Berger e Luckmann (2003), a linguagem, e consequentemente a comunicação e a interação, tem um papel fundamental na construção social da realidade, pois por ela as objetivações da vida cotidiana adquirem sentidos que se transformam em significados do mundo social. Portanto, como demonstram os autores, a linguagem produz percepções que temos de uma realidade e nos permite comunicar essa realidade, criando significações para o conjunto de crenças, ações, atitudes que constituem as relações e práticas sociais e refletem no comportamento dos indivíduos na sociedade.

Ao considerarmos a capacidade das relações públicas construírem a realidade social, compreendemos que a comunicação organizacional, por ser um fenômeno de criação de significados, pode orientar e estimular a construção de representações no espaço social, adquirindo um importante papel na dimensão pública (VAN RULER, 2016). No relacionamento entre organizações e sociedade, a relevância dessa contribuição se encontra justamente no reconhecimento das consequências comunicacionais na esfera pública, as quais resultam de uma dinâmica em que os relacionamentos organizacionais e a comunicação são influenciados e influenciam as estruturas sociais (VAN RULER; VERCIC, 2003; IHLEN; VAN RULER, 2007).

Nesse sentido, torna-se perceptível o papel desempenhado pela comunicação organizacional no modo como a sociedade contemporânea está estruturada, se mantém e se constitui. A comunicação, enquanto fenômeno estruturante da sociedade e essencial para a existência das organizações, propicia a compreensão do papel social de uma organização considerando as consequências éticas e políticas do uso da linguagem, em suas manifestações comunicacionais, para a defesa dos interesses organizacionais perante as demandas sociais (IHLEN; VERHOEVEN, 2017). Assim, ao se relacionarem objetivando a produção de significados sobre si, as organizações se colocam como potenciais influenciadoras da construção social - que se cria nas interpretações e entendimentos dos indivíduos a partir de suas interações na vida cotidiana - por estimularem percepções, atitudes e valores em circulação

no mundo. Afinal, como redes comunicativas e teias de sociabilidade, tanto na dimensão particular, quanto pública de suas relações, suas “decisões e modos de ação incidem direta ou indiretamente, todo o tempo, sobre nós, em nossa individualidade, e também sobre nossas coletividades” (HENRIQUES, 2017, p.02).

Há, portanto, uma relevante questão envolvendo o poder e a comunicação organizacional na construção da sociedade evidenciada pelo olhar macro analítico para ressaltar que as organizações não estão isoladas do contexto social, político, econômico e cultural, mas são integrantes e coadjuvantes ativas deles. Por esse motivo, seus processos interacionais e discursivos, perspectivas a serem debatidas a seguir, são determinantes para desvelar essa questão demonstrando o vínculo entre as organizações e a sociedade na construção social.

#### **4 AÇÃO DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NA SOCIEDADE EM MEDIATEZAÇÃO**

Na sociedade contemporânea, as organizações estão envolvidas pelo contexto em mediação caracterizado por intensas possibilidades interacionais, que transformam práticas sociais e proporcionam uma ativa circulação social dos sentidos. Um dos principais reflexos dessa realidade interacional é o atravessamento e interferências ocasionadas para os processos legitimadores de setores sociais, como o campo empresarial. Evidentemente, diante dos interesses organizacionais, o cenário enaltece a importância da comunicação na sustentação das organizações e no estímulo de criação dos significados organizacionais que orientam a legitimação social.

As práticas discursivas organizacionais representam, nessa conjuntura, não apenas a forma como se materializa a comunicação, mas as intencionalidades que constituem os processos interacionais, corroborando para discutir como a ação discursiva proporciona uma dinâmica de influência da comunicação organizacional na construção da sociedade. Sendo assim, este capítulo teórico apresenta nossa compreensão sobre o processo discursivo organizacional no contexto em mediação diante das transformações enfrentadas e, com elas, as ações das organizações empresariais para fortalecer e estabelecer a relação com a sociedade. Para isso, o capítulo estrutura-se em duas seções: *a dimensão discursiva das organizações na dinâmica de influências com a sociedade*; e *o contexto organizacional na sociedade em mediação*.

A primeira seção considerou o processo discursivo das organizações diante das dinâmicas de influências na interação com a sociedade com o intuito de demonstrar que as práticas discursivas são envolvidas por fluxos comunicacionais, os quais refletem dimensões de construção e produção dos sentidos organizacionais. Nesse sentido, evidenciou-se que a busca pela criação de significados organizacionais vai além do controle e intenção das organizações, sendo envolvida por uma complexa trama de relações. Para isso, abordamos, a partir da perspectiva relacional da comunicação organizacional, as características do processo discursivo e as dinâmicas de influência nos processos de interação.

Na segunda seção, inserimos as organizações no contexto em mediação para discutir as mudanças e consequências em seus processos diante das transformações interacionais na sociedade, principalmente devido às condições de interferências nos campos sociais. Para isso, nos baseamos na teoria da mediação, olhando para um cenário em que as organizações

reorganizam e reconstróem constantemente suas lógicas de comunicação para sustentação de processos que as legitimam.

#### **4.1 A dimensão discursiva das organizações na dinâmica de influência com a sociedade**

A relação das organizações com a sociedade se desenvolve em um cenário de permanente necessidade de legitimação diante da competitividade, da relevância de sustentação de visibilidade, da importância de percepções positivas e dentre diversos fatores que interferem nos processos legitimadores organizacionais (BALDISSERA; STOCKER, 2015). Nesse cenário, caracterizado por incertezas e pela intensa movimentação de interações práticas e simbólicas, a linguagem institui dinâmicas para a sustentação das organizações, tornando a comunicação organizacional fundamental para estabelecer práticas discursivas articuladas com a realidade interacional (OLIVEIRA; PAULA, 2008a).

Pela linguagem – processo social compartilhado, situado por contextos históricos e culturais diversos, no qual atores realizam trocas a partir de práticas discursivas (BAKHTIN, 1986 apud OLIVEIRA; PAULA, 2008a) – as organizações buscam suprir as incertezas e contradições ao estimular a produção de um conjunto de significados que as representem, gerem identificação e construam as percepções sobre elas. A linguagem das organizações se manifesta no discurso organizacional, por ele se materializam intervenções simbólicas carregadas de intencionalidades nas práticas de comunicação organizacional para disseminar e apresentar valores, crenças, princípios e processos das organizações (LIMA; OLIVEIRA, 2014).

Esse discurso, que “compreende tanto as regras que especificam uma posição enunciativa organizacional como o conjunto de enunciados mantidos a partir dessa posição” (OLIVEIRA; MARCHIORI, 2019, p.15), é um modo de representação e de “ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91). No entanto, apesar das intencionalidades, a construção dos significados organizacionais é um processo compartilhado entre atores que ocorre na interpretação, desconstruções e reconstruções dos valores e assuntos apropriados por práticas discursivas realizadas nas e para as relações das organizações (IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Nessa perspectiva, a linguagem é um processo de ressignificação e rupturas, revelando que a significação dos discursos não é regular e linear, mas constituída por diversas possibilidades de construção a partir da atribuição de sentidos pelos atores envolvidos pelas práticas discursivas (OLIVEIRA; PAULA, 2008a). Por esse motivo, os significados

organizacionais se constroem inseridos nos contextos sócio-histórico e sociocultural diante da realidade individual e subjetiva dos sujeitos envolvidos por processos interacionais, ou seja, se constroem na produção de sentido.

Quando pensamos na construção de sentidos, olhamos para a comunicação como um processo circular, em que a significação implica na alternância de repertórios interpretativos originados pelas intervenções discursivas (OLIVEIRA; PAULA, 2008a). De acordo com as autoras, essa perspectiva não-linear da comunicação compreende que, mesmo diante de intenções empreendidas na instância da produção, não há controle das possíveis articulações da significação na instância da recepção, onde se produzem os sentidos:

[...] se concordamos com a premissa de que os sentidos são construídos das escolhas do receptor, então podemos afirmar que a produção de sentidos se dá na instância da recepção. É no receptor que a comunicação acontece e, dele, surgem novas possibilidades para ela. Isso nos leva a crer que a recepção, nesse contexto, não é algo fechado; ao contrário, abre sempre possibilidades de nova comunicação, estabelecendo, assim, a dinâmica viva do processo. Emissor e receptor não são pólos isolados da comunicação, mas, antes, sujeitos em interação que, ao se referenciarem e se afetarem mutuamente, instauram – e permanentemente renovam – a circularidade do processo, [...] emissor e receptor atuam como protagonistas do processo de construção de sentido que funda a comunicação. (LIMA; BASTOS, 2012, p.42).

Para esse pensamento, França (2001, p.01) forneceu uma importante contribuição ao reconhecer a ineficiência do paradigma clássico da comunicação (emissor/receptor) e propor a concepção do paradigma dialógico com o intuito de resgatar a “complexidade, circularidade e globalidade do processo comunicativo”. De acordo com a autora, incluir esses elementos orienta olhar a comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos que ocorre na interação entre sujeitos interlocutores a partir de práticas discursivas inseridas em um contexto sociocultural, que é afetado e afeta essa relação. Com esse olhar, considera-se o processo comunicativo “vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura” (FRANÇA, 2001, p.16).

É relevante perceber que para França (2006) a concepção de sujeitos, nesse caso, vai além de ser um sujeito social, enunciador de discursos e leitor de textos, significa ser um sujeito da ou em comunicação envolvido por uma teia de relações, sendo que:

São as relações que constituem esse sujeito – a relação com o outro, a relação com a linguagem e o simbólico. Assim, não falamos em sujeito no singular,

mas no plural; e não apenas sujeitos em relações, mas em relações mediadas discursivamente. [...] Tal apreensão produz o enquadramento lógico para entender seja a sua natureza, seja sua constituição. São sujeitos interlocutores – sujeitos que falam um com o outro, produzidos nos e pelos laços discursivos que os unem. (FRANÇA, 2006, p.76).

Dessa forma, os sujeitos em interação são afetados e se afetam no processo simbólico das práticas discursivas. A partir do entendimento de França (2001; 2006), Lima (2008) conduz o pensamento do paradigma dialógico para a comunicação organizacional, considerando a articulação da dimensão interacional, simbólica e contextual na produção de sentidos que ocorre nos processos interacionais das organizações.

Na dimensão da interação, a autora explica que ocorre o processo de construção conjunta, no qual o momento comunicacional entre sujeitos, caracterizado pelo compartilhamento de significados, produz estímulos e reações que geram uma reflexividade dinâmica e circular da situação e dos próprios significados colocados no processo (LIMA, 2008). Nessa dimensão, importa a forma como sujeitos interlocutores, a partir da linguagem e do simbólico, se relacionam e se afetam, o que demonstra a interação como ponto central do processo de comunicação (LIMA, 2008).

Diante disso, o processo comunicacional se constitui pela dimensão simbólica, materializada por práticas discursivas situadas e disseminadores de valores (culturais, sociais, políticos, etc.) dos sujeitos que as realizam. Ela ocorre pelos discursos dos interlocutores gerados por enunciados (atos de fala) e marcas de enunciação, as quais são relacionadas ao contexto da interação, às características individuais dos sujeitos envolvidos e à relação estabelecida, o que reflete nos sentidos produzidos (LIMA, 2008).

Nesse ponto de vista, os sujeitos envolvidos na recepção não são passivos, mas atores do processo de comunicação capazes de também produzirem novos discursos por meio das práticas discursivas apresentadas a eles (OLIVEIRA; PAULA, 2008a). Por isso, da mesma forma que as organizações são agentes de práticas discursivas para ordenarem a significação do ponto de vista dos sujeitos com quem elas interagem (recepção), estes também são “agentes de práticas discursivas e responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas das organizações” (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p. 100).

Sob essa ótica, as organizações, envolvidas por relações e processos interacionais, disseminam seus discursos como tentativas para significações sobre sua existência e atuação, mas, para além das intencionalidades de sentidos pretendidos, a significação se depara com dimensões interpretativas. Há uma relação em que de um lado elas buscam ordenar

interpretações de seus interlocutores e por outro um processo de ressignificação desses interlocutores, os quais constroem os “sentidos de acordo com seus valores e suas experiências, vivenciando um processo subjetivo e individual.” (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.101). A questão é que a comunicação sempre está em dinâmica com o contexto social, com as interações e com as experiências dos indivíduos em cenários culturais que afetam as interpretações da linguagem.

Assim, evidencia-se o modo como as diversas realidades individuais e coletivas interferem e afetam o processo comunicacional, por isso a dimensão contextual considera todos os elementos situacionais que se intercalam entre enunciados, enunciação e enunciadores. Essa dimensão corresponde às circunstâncias dos processos interacionais, considerando que as características de inserção dos interlocutores na sociedade implicam em estímulos para os seus repertórios interpretativos (LIMA, 2008).

No que tange os processos de comunicação organizacional para ordenar a significação sobre as organizações, a articulação das três dimensões demonstra que os trajetos de produção e construção dos sentidos organizacionais perpassam pela inter-relação com diversos fatores que vão além do âmbito das organizações. Isso, porque a significação é produto de complexos sistemas de interação (DEETZ, 2010). Por mais que as práticas de comunicação tentem orientar as interações, elas também são orientadas “pela ordem social e por forças macrossociais”, por isso as organizações são “sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais.” (LIMA, 2008, p.114-115).

Com isso, há o reconhecimento dos diversos fatores em articulações nos processos interacionais da relação entre as organizações, os interlocutores e as diversas realidades que os envolvem, demonstrando que “[...] o que está em jogo é a construção de uma base comum pela qual os sentidos são produzidos” (LIMA; BASTOS, 2012, p.39). Principalmente diante de uma relação que resulta na disputa de sentidos envolvida por diferenças culturais, políticas e históricas (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Portanto, o paradigma dialógico na comunicação organizacional:

[...] implica no reconhecimento da diversidade de percepções, posições e divergências dos atores da interação, que se manifestam no ambiente organizacional muitas vezes como crítica, resistência, rejeição e silêncio. Esse reconhecimento pode favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações de ambas as partes, além de demonstrar que comunicar é sempre da ordem do imprevisto, do contingente. (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p.42).

Todas essas características do processo comunicacional reforçam a pluralidade de diferenças entre sujeitos envolvidos em todas as formas de interação e dos discursos que eles assumem e compartilham, mostrando que as práticas de comunicação, quando olhadas no âmbito das organizações, também referem-se à vida social e cotidiana dos indivíduos (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012). Isso nos leva a duas observações relevantes para a proposta desta pesquisa: uma sobre a ação da comunicação organizacional e outra referente à circularidade do processo.

A primeira observação envolve o modo como as organizações pensam seus processos interacionais e, portanto, executam suas práticas discursivas, ao compreenderem que os significados organizacionais objetivados para a legitimação, dependem dos sentidos produzidos nos atos de compartilhamento com os diversos sujeitos em interação com elas. O reconhecimento de que a produção de sentidos ocorre na articulação das diversidades existentes na dimensão interacional, simbólica e contextual, reorganiza a forma de pensar estratégias de comunicação, considerando como são afetadas pelas possibilidades interpretativas envolvidas por situações e realidades. Principalmente, diante da compreensão de que não há controle de sentidos e que os processos comunicacionais se deparam com imprevistos, tensões e rupturas nas estratégias (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012). Por esse motivo, em suas práticas discursivas as organizações demonstram elementos para orientar a legitimação com atributos que fortaleçam credibilidade, declarem suas características, seus princípios, seus valores, seus objetivos, etc. (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012). Assim, nessa realidade interacional:

As organizações adotam uma intensa produção discursiva para falar de suas políticas e práticas buscando organizar as formas de produção, reprodução e consumo. Por meio de suas ações participam da configuração e reconfiguração da estrutura social onde foram geradas, mas que, ao mesmo tempo, as constituem e as renovam. Ao se instituírem, elas se posicionam na sociedade, uma vez que sua atuação delinea diversas interferências sobre as formas de vida e de convivência no espaço que ocupam. (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p.144).

Com isso, identificamos a segunda observação, que se concentra nos reflexos da comunicação organizacional na esfera social, considerando que a circularidade do processo comunicacional interfere e afeta mutuamente organizações e a sociedade ao produzir sentidos. Por esse caminho, enxerga-se a comunicação organizacional como mediadora de processos na constituição da sociedade, pois a dinâmica interacional das organizações compartilha elementos

que reconfiguram e retroalimentam suas próprias estratégias, mas também a sociedade e seus processos sociais (LIMA; BASTOS, 2012). As organizações se demonstram não como “estruturas independentes, autônomas e descontextualizadas”, mas como “sistemas integrados a contextos sociais marcados por constante mudança e com os quais precisam dialogar” (LIMA; BASTOS, 2012, p.40).

Nesse sentido, o processo circular resulta em uma dinâmica de ordenação de sentidos que potencializa a capacidade de influência na construção da sociedade devido ao poder organizacional e a intensidade de práticas discursivas colocadas em circulação para as organizações estabelecerem a interação. A questão é que suas ações comunicacionais “interferem diretamente na constituição cultural da sociedade, da esfera pública e de questões de ordem coletiva” (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p.91). A ideia de influência, nesse caso, pressupõe o exercício de poder, “um modo de ação sobre a ação dos outros” (FOUCAULT, 1995, p.244 apud HENRIQUES, 2018, p.80), o qual ocorre nas dinâmicas comunicacionais por elas acionarem fatores (econômicos, retórico-discursivos, de visibilidade, etc.) para, estrategicamente, gerar e manter a influência social das organizações (HENRIQUES, 2018).

Henriques (2018) e Henriques e Silva (2020) apresentam discussões, por perspectivas das relações públicas, para reposicionar a noção de influência das organizações olhando para suas lógicas de construção e operação. Considerando a relação, já observada, entre a comunicação organizacional com as relações públicas, os autores dialogam com este estudo ao fornecer dimensões sobre as dinâmicas de influência como fenômeno relacional entre organizações e seus públicos em constante ação e construção. Assim, essa concepção de influência ancorada em um processo de ordem comunicacional, “[...] deixa em segundo plano as preocupações acerca de suas causas e efeitos para assumir como primordial o seu entendimento enquanto conjunto de interinfluências recíprocas” (HENRIQUES; SILVA, 2020, p.69).

A proposta não é olhar as organizações enquanto fonte de poder hegemônico e os públicos como alvos de suas ações, mas para a forma como, no processo de interação entre diferentes atores, criam-se tramas de relações constantemente reguladas por influências mútuas (HENRIQUES, 2018). Essa perspectiva não enxerga a influência por uma visão linear da comunicação, “como um processo unidirecional voltado para a modificação de atitudes em um âmbito puramente individual”, e sim por uma visão que considerada a interação e a “existência de diferentes públicos que se relacionam a todo momento” (HENRIQUES; SILVA, 2020, p.78).

Isso não significa que a influência se constrói e age de forma simétrica, mas que ela existe a partir de um processo de interinfluência, o qual origina-se na interação e dinâmica das

relações, tornando um ator (ou outro) com uma possibilidade maior para intervir na ação, em leituras, interpretações, modos de agir e, também, de resistir (HENRIQUES, 2018). Sendo assim, as tramas de relações se organizam por ações e experiências que buscam ordenar interações para tornar reconhecível, narrável, comunicável os elementos e recursos postos em interação, representando um esquema lógico-narrativo estabelecido tanto pelos públicos quanto pelas organizações (HENRIQUES, 2018).

Nesse processo, ambos propõem estímulos cognitivos que manifestam “diferentes formas de estar no mundo e de compreendê-lo, que concorrem numa vasta mistura de novos e tramas, ou seja, ora de forma mais aberta e desordenada, ora de forma mais fechada e ordenada, no decurso de uma intensa disputa de sentidos” (HENRIQUES, 2018, p.83). Diante disso, na ordenação de dinâmica de influência, os atores em interação – tanto as organizações, quanto os públicos – se empenham para deter capacidades que construam condições de disputas e resistências (HENRIQUES, 2018).

Considerando a existência das interinfluências, observa-se que a influência social das organizações se constitui no enfrentamento de interferências emergidos nos processos interacionais com os públicos e contextos. Por esse motivo, suas dinâmicas de construção da influência se manifestam no processo comunicacional, em que, tentativamente, elas colocam em ação estratégias de comunicação com interesses específicos em busca de ordenar e determinar significados na trama de relações.

Henriques e Silva (2020) explicam que a discussão sobre a influência na literatura de comunicação organizacional e relações públicas atrela-se ao entendimento sobre os públicos estratégicos e de interesse das organizações (*stakeholders*) e o modo como eles são conquistados por elas ou as afetam em determinados momentos. Nessa dinâmica, as organizações estabelecem suas estratégias de comunicação e relacionamento para a construção de elementos como confiança, credibilidade, visibilidade com o intuito de efetivar laços com esses públicos específicos, criando condições, mesmo diante de enfrentamentos e conflitos, para a ação organizacional. Porém, o pensamento sobre a influência não deve ser limitado à atuação estratégica das organizações, e sim abranger como elas e os públicos se afetam, pois “é exatamente essa dinâmica de múltiplas interferências que consideramos central enquanto objeto de compreensão, sob uma abordagem comunicacional focada na lógica das interações” (HENRIQUES; SILVA, 2020, p.75).

Isso, porque, na visão dos autores, os públicos estão em constante formação e movimentação ao serem estimulados pelos processos interacionais com as organizações, ou seja, na ação organizacional, momento em que elas afirmam seus interesses e disseminam suas

mensagens, ocorrem experiências para eles se formarem, criando possibilidade para as organizações se tornarem reconhecidas, aceitas e, possivelmente, influentes (HENRIQUES, 2018). Por isso, nesse ponto de vista:

[...] a influência é um elemento que só pode acontecer na ação, de maneira tal que sua observação implica uma avaliação contínua das interações em curso (entre organizações e públicos, entre os próprios públicos e entre públicos e outros atores sociais). A ideia, da qual comungamos, de que os públicos se formam na ação, nos impele a admitir que qualquer leitura sobre a sua possível influência só é possível se examinarmos o conjunto de interações que estabelecem em público, ou seja, no espaço público. Sua expressão e movimentação em público, bem como sua capacidade de agir em condições de publicidade e de gerar associações são, por conseguinte, elementos-chave para perceber os possíveis impactos que produzem nas atitudes e nos comportamentos de indivíduos, de outros públicos e das instituições e organizações. (HENRIQUES, SILVA, 2020, p.76).

Uma questão relevante diante do poder organizacional é justamente o fato das organizações empresariais terem condições para a ordenação e a capacidade de circular sentidos no espaço público permitindo que elas considerem essas múltiplas dinâmicas de interação para construir, constantemente, suas lógicas de influência. Isso, porque o poder organizacional tem como características fornecer a capacidade para as organizações estabelecerem esquemas que forneçam visibilidade e valorizam sentidos para serem entremeados nas relações, o que evidencia algumas de suas intenções e, também, torna outras invisíveis (HENRIQUES, 2018).

Considerando essa perspectiva, observa-se que Henriques (2018) e Henriques e Silva (2020) propõem duas dinâmicas relevantes na construção da influência: a formação dos públicos, originados na interação e estabelecidos nas experiências; e a capacidade organizacional de circular discursos para construir uma trama lógico-narrativa. Nosso interesse se concentra na segunda dinâmica devido ao movimento de proposição de sentidos que as organizações empregam para ordenar a construção de sua influência social e diminuir lacunas provenientes das interinfluências. O motivo é que as organizações colocam como objetivos de gestão da comunicação estabelecer “leituras cada vez mais sofisticadas, que levem em conta a complexidade das ações dos diferentes atores e que sejam capazes de desvelar facetas sobre como os processos de mútua afetação ocorrem no mundo contemporâneo” (HENRIQUES; SILVA, 2020, p.76).

As práticas discursivas das organizações representam uma dimensão importante da construção de influência, pois elas são capazes de “editar um potente conjunto de discursos condizentes e coerentes com uma experiência a propor a tais públicos que não se esgota no

relacionamento pontual (do consumo, por exemplo), mas possa generalizar-se de modo aceitável como interesses comuns” (HENRIQUES, 2018, p.85). A importância se concentra nos sentidos estimulados no espaço público e os impactos que eles são capazes de ocasionar na construção da sociedade, nas formas de compreender o mundo, considerando que, como afirma Silva (2015) ao ser citado por Henriques e Silva (2020), nos constantes e diversos processos de interação os indivíduos são influenciados e influenciam opiniões, crenças e atitudes.

A perspectiva evidencia a capacidade de influência das práticas discursivas na construção da sociedade, envolvendo um olhar para a dinâmica comunicacional e as tentativas de articulações com o espaço público, considerando que o conjunto de sentidos propostos pelas organizações aos indivíduos somam-se a uma série de recursos e elementos sobre o poder que exercem na dinâmica social. Nesse sentido, “[...] a compreensão dos mecanismos de influência e de sua dinâmica é fundamental para desconstruir as práticas da atividade e entender as fontes de poder e a sua larga interferência nas formas sociais e culturais contemporâneas” (MICKEY, 2002 apud HENRIQUES; SILVA, 2020, p. 77).

Entender o modo de funcionamento, o modo de ação discursiva das organizações na contemporaneidade orienta esse olhar por proporcionar discussões sobre como elas pensam os trajetos simbólicos que querem ordenar para o processo de legitimação. Por exemplo, Baldissera e Stocker (2015) identificam, dentre as práticas discursivas, a potência da influência de anúncios publicitários no impacto cultural ao naturalizarem determinadas formas de ser e estar no mundo. Esses anúncios representam uma poderosa fonte de significados por refletirem padrões socioculturais com o intuito de gerarem “sentimento de simpatia e pertencimento, que faz com que a sociedade se reconheça naquilo que é dito pela organização, e que permite a atuação dos padrões, valores e crenças colocados em circulação” (BALDISSERA; STOCKER, p. 160). De acordo com os autores, o modo como as organizações associam esses elementos oculta o poder comunicacional para a construção e sustentação das tentativas de visibilidade, lucratividade e legitimidade organizacional. Dessa forma, por serem:

[...] atores sociais de ampla abrangência e significado, adquirem importância na sociedade contemporânea por sua atuação no processo social de construção de sentido, como agentes discursivos e comunicativos que fazem mais do que publicizar suas ações, produtos e serviços – estando envolvidas em diversos níveis de relações de poder. [...] Compreender a comunicação organizacional como ordenadora e produtora de sentidos é tomá-la como prática social, assumindo sua capacidade de influenciar na configuração da cultura, naturalizando e (re)afirmando modos de ser e estar no mundo. Mais do que isso, estar ciente do poder das organizações na constituição da sociedade prevê novas possibilidades, nuances e rupturas na compreensão dos sentidos

produzidos por elas sobre si mesmas e sobre os fenômenos da cultura. (BALDISSERA; STOCKER, 2015, p.161).

Soma-se a isso o contexto contemporâneo, no qual as organizações são envolvidas por uma lógica midiaticizada diante das possibilidades de interação proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação e, principalmente, no que tange às mídias sociais (LIMA; OLIVEIRA, 2014). Essa lógica estimula uma dinâmica de interações que “conformam novos discursos, novos modos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático” (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p.92). Um fator relevante é que as organizações se tornam mídia estruturando-se como agentes de significados, intensificando a ação de transformação no contexto social e cultural, (LIMA 2008). Na realidade midiaticizada, o discurso organizacional, ao expressar o “[...] conjunto de normas e valores correntes em nossa sociedade”, tem condições para ordenar características no espaço público e manifestar percepções de mundo, sempre com determinadas intencionalidades e sempre inserido em um processo interacional com condições para a significação organizacional (LIMA; OLIVEIRA, 2014 p.90). Dessa forma, Lima e Oliveira (2014, p.91) acreditam que:

Essa perspectiva nos ajuda a entender as novas formas de interação propostas pelas organizações, na contemporaneidade, especialmente sob o contexto da midiaticização. Muito mais que transmitir seus valores em discurso impositivo e unilateral, percebe-se nas práticas de comunicação mais avançadas a tentativa de criação de um quadro de significados comum a partir do qual sentidos poderão ser partilhados. Por isso, as interações se propõem mais fluidas, e as organizações, especialmente as empresariais, falam mais de estilos de vida, valores e crenças que de seus próprios produtos e serviços.

As características interacionais em processo no contexto em midiaticização atribuem diversas transformações na relação entre as organizações e a sociedade, que, ao mesmo tempo, intensificam as interferências entre ambas e fortalecem as práticas de comunicação organizacional. Portanto, entender a midiaticização fornece atributos e articulações que orientam a investigação dos processos discursivos empenhados para propor interações organizacionais no macroambiente. Isso demonstra que a comunicação organizacional vai além das mediações da interação das organizações com *stakeholders*, ela reflete na dinâmica macrossocial e tem condições de influenciar sua construção.

## 4.2 O contexto organizacional na sociedade em midiatização

Por serem fenômenos em constante interação com o contexto social e diante da profunda relação que estabelecem com a sociedade, as organizações estão envolvidas por dinâmicas comunicacionais capazes de transformar a realidade organizacional. Nesse sentido, as mudanças históricas e culturais nos processos sociais ocasionaram circunstâncias com interferências significativas no modo como elas se estruturam. Exemplo disso, são as transformações interacionais proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação que impactam as práticas sociais: ações, atividades, atitudes, comportamentos e hábitos legitimados ao adquirirem relevância e valor no espaço social (BOURDIEU, 2000 apud MARTINO, 2019).

Permeadas por experiências, motivações, expectativas e pelas relações assimétricas, as práticas representam um conjunto de ações que se produzem e consolidam tendo como referência a interação com os outros, por isso são dinâmicas de significados em constante formação e circulação entre os membros da sociedade (MARTINO, 2019). Essa noção é relevante por demonstrar o papel dos processos interacionais na caracterização e constituição da dinâmica social. Como explica Braga (2018, p.298), na interação se conforma a organização da sociedade, que “inventa e desenvolve suas instituições a partir de processos interacionais direcionados para a solução de seus problemas – práticos e de interpretação sobre o mundo”. Esses processos estabelecem as regras de comportamento, componentes culturais e componentes do senso comum que constroem a sociedade (BRAGA; CALAZANS, 2017). Considerando essas perspectivas,

[...] não existe prática social sem referência a um contexto social que ao mesmo tempo a produz e a legitima. Esse “contexto social”, no entanto, não existe enquanto entidade abstrata, mas se materializa no conjunto de relações cotidianas. A prática social implica, nesse sentido, uma relação de comunicação. (MARTINO, 2019, p.26).

Diante disso, as mudanças históricas e culturais ocasionadas pelas tecnologias de informação e comunicação representam transformações nas interações, que refletem em invenções e experimentações das práticas sociais. Isso, porque, como demonstra Martino (2019), o ambiente midiático, decorrente desse cenário, proporcionou desdobramentos e possibilidades que se articulam com as práticas e reconfiguram as relações, tanto pelo

“momento de entrelaçamento da mídia” com elas, quanto pelo “momento de tensão entre ações, usos e significados” entre elas e esse ambiente (MARTINO, 2019, p.27).

Todos esses fatores caracterizam um contexto da sociedade de intensas mudanças estimuladas pela mídia e pela comunicação. A questão é que o lugar ocupado pela mídia na dinâmica social instaurou uma lógica midiaticizada, que afeta os modos de funcionamento das diversas instituições e setores sociais ao atravessar os processos de organização e comunicação da sociedade. Isso se evidencia ao reconhecermos, seja em nossa realidade cotidiana ou nos estudos de comunicação, a forma como a mídia se articula com os processos sociais e comunicacionais, marcando sua presença, explícita e implícita, como aparato, como instituição e como linguagem na dinâmica social (MARTINO, 2019).

Ao longo da história, portanto, a mídia e os meios de comunicação conquistaram e ocuparam um lugar que os inserem como fenômenos integrantes e em constante interação com nossa realidade, marcando rupturas de lógicas sociais. São essas rupturas que nos fazem refletir sobre a midiaticização da sociedade enquanto “um processo que percebe que a mídia se articula com as práticas sociais e as práticas sociais com a mídia” (MARTINO, 2019, p. 22). Compreendemos esse ponto de vista, não por uma perspectiva determinista do papel da mídia na mudança social, mas reconhecendo as transformações relevantes que historicamente foram ocasionadas para os processos de comunicação.

Por isso, a ideia de midiaticização parte dos apontamentos de Verón (2014) em relação à capacidade humana de produzir significados para operacionalizar dispositivos para determinadas necessidades em contextos históricos. Para o autor, essa é uma capacidade semiótica que se expressa na produção de fenômenos midiáticos e representa a “exteriorização dos processos mentais na forma de dispositivos materiais.” (VERÓN, 2014, p.14). Essa operacionalização de movimentos mentais fornece condições para entendermos a midiaticização como um fenômeno que, ao longo da evolução humana, ocorre para operacionalizar movimentos mentais que orientam práticas.

De acordo com Verón (2014), são três momentos característicos de um processo em midiaticização: (1) quando uma invenção operada por um dispositivo técnico-comunicacional produz transformações de diferentes formas e intensidades nas práticas e processos sociais; (2) quando os efeitos produzidos por fenômenos midiáticos refletem em relações de retroalimentação no sistema social, como, segundo o autor, a circulação dos processos de significação; (3) a aceleração do tempo histórico, considerada pelo autor o momento mais importante por marcar uma alteração cultural em grande proporção que impacta uma prática social. Exemplo disso são as rupturas e transformações no espaço-tempo ocasionadas na

história pela invenção dos instrumentos de pedra, no Alto Paleolítico; pela invenção da prensa em meados do século XV; e pelo surgimento da internet no século XX (VERÓN, 2014). Dessa forma,

O estágio inicial de cada momento crucial de midiaticização pode ser datado, pois consiste de um dispositivo técnico-comunicacional que surgiu e estabilizou-se em comunidades humanas identificáveis, o que significa que foi, de uma maneira ou de outra, *adotado*. Não há determinismo tecnológico implícito aqui: em qualquer tempo, a apropriação pela comunidade de um dispositivo técnico pode tomar muitas formas diferentes; a configuração de usos que finalmente se torna institucionalizada em um lugar e tempo particular ao redor de um dispositivo de comunicação (configuração que pode ser propriamente chamada de *meio*) só necessita de explicação histórica. (VERÓN, 2014, p.16).

Nesse sentido, a midiaticização determina modos de interação que refletem em uma perspectiva macrossocial, na construção da realidade social “na medida em que, tentativamente, vamos organizando possibilidades de interação”, ou seja, na medida que se estabelece a relação entre os indivíduos, grupos e setores sociais (BRAGA, 2006a, p.11). A construção da sociedade perpassa pelos processos interacionais que ela considera mais importantes e hegemônicos, sendo que eles se transformam, passam por transições ao longo da história. Assume-se que os processos de interação vão, a partir das experiências, das construções sociais e dos contextos, se autoproduzindo e autorregulando para elaborar a realidade social (BRAGA, 2006a).

Sendo a interação um fenômeno fundamental na construção social, pela perspectiva da midiaticização, Braga (2006a) explica que os processos de interação na sociedade se transformam de acordo com as necessidades, as experiências e os aparatos que se desenvolvem por meio dos contextos sociais, culturais e históricos. Por esse motivo, percebe-se que a progressão e ação da mídia no espaço-tempo que vivemos têm ocasionado reflexos na lógica interacional da sociedade, indicando um processo interacional de referência. Essa expressão,

[...] decorre de considerarmos determinados processos como principais, dominantes, de tendencialmente prevalentes. Os demais processos interacionais (que não sejam considerados “de referência”) teriam estes como parâmetro, se refeririam a eles como critérios de validade e definidores de lógicas centrais. Um processo interacional “de referência”, em um determinado âmbito, “dá o tom” aos processos subsumidos – que funcionam ou passam a funcionar segundo suas lógicas. Assim, dentro da lógica da midiaticização, os processos sociais de interação mediaticizada passam a incluir, a abranger os demais, que não desaparecem, mas se ajustam. (BRAGA, 2006a, p.10).

Isso significa que, dentro de um contexto social, cultural e histórico, um processo interacional pode ser referência para o desenvolvimento de outros, mantendo e/ou modificando alguns padrões de funcionamento a partir de uma nova lógica de interação. Os processos mediados decorrentes do lugar ocupado pela mídia tornam-se referências justamente por instaurarem padrões que guiam e orientam outros, sem anulá-los, mas estimulando a forma como a sociedade se comunica e funcionando como os principais organizadores da sociedade (BRAGA, 2006a; 2012).

Uma constatação disso é a lógica interacional que passa a integrar as instituições sociais diversas diante da presença da mídia no espaço social e seu atravessamento nas práticas. Na articulação da dimensão material e simbólica das instituições, um ponto crucial a ser considerado é que as regras sociais e os padrões culturais legitimados por elas dão forma à sociedade (BRAGA, 2018), portanto, são transformações que afetam as instituições são relevantes para a dinâmica social.

As instituições são “âmbitos sociais, com lógicas e padrões historicamente estabelecidos, [...] são referências comuns, compartilhadas pelos participantes sociais”, por isso se organizam a partir de práticas regulares e aceitas socialmente, que são ordenadas e legitimadas na interação e comunicação (BRAGA, 2018, p.297). Na dimensão simbólica, elas representam o “conjunto de regras socialmente compartilhadas (instituídas), com alguma estabilidade no tempo, que organizam as atividades sociais (comportamentos, valores, circulação de ideias e práticas) conforme lógicas constituídas no processo mesmo de institucionalização” (BRAGA, 2018, p.294). Elas também representam, na dimensão material e operacional, as diversas organizações (públicas ou privadas), as quais atribuem, na prática social, operações relacionadas a essas regras e padrões de comportamento (BRAGA, 2018).

No cenário em mediação, as esferas sociais enfrentam as alterações dos padrões de interação social ocasionadas pela transformação estrutural na relação entre mídia e elas (HJARVARD, 2014). Com isso, uma lógica mediada atravessa as instituições sociais e culturais refletindo em seus processos interacionais e legitimadores, fazendo com que “[...] cada vez mais, outras instituições necessitam de recursos da mídia, incluindo sua habilidade de representar a informação, construir relações sociais e ganhar atenção com ações comunicativas.” (HJARVARD, 2014, p. 21). A mídia, portanto, instaura e determina processos comunicacionais específicos de suas lógicas nas dinâmicas e padrões culturais das instituições, as quais dependem da interação com o âmbito social para desenvolverem seus objetivos (BRAGA, 2018).

Há uma mudança de características devido à “[...] institucionalização de novos padrões de interações e relações sociais entre os atores, incluindo a institucionalização de novos padrões de comunicação mediada” (HJARVARD, 2014, p. 24). Esses padrões, ao serem institucionalizados, abrangem dimensões materiais e culturais que podem intervir nas estruturas sociais e nos processos mentais dos atores sociais para a interpretação do mundo (HJARVARD, 2014).

Considerando essa capacidade de abrangência, compreendemos que o conceito de midiaticização não se refere meramente a uma lógica de mídia, “[...] mas também de ações que se desenvolvem no ambiente social difuso (em suas variadas ações comunicacionais) – pelo acionamento crescente de tecnologias interacionais [...]” (BRAGA, 2018, p.300). É importante ressaltar que as lógicas de mídias não são iguais às lógicas de midiaticização. As lógicas de mídia referem-se a duas circunstâncias: uma relacionada ao processo acionado pelas empresas midiáticas, o qual é composto por padrões empresariais, pela atuação profissional especializada para produção midiática, pelo público receptor e pela disseminação entre o que os meios produzem; e, outra relacionada ao processo mediado pelos recursos tecnológicos para produção, disseminação e compartilhamento disponíveis na sociedade contemporânea e que se permeiam nas práticas sociais de todos os setores (BRAGA, 2015).

Já a lógica de midiaticização tem como foco a processualidade interacional além desses padrões midiáticos, pois “junto com os novos meios e dispositivos técnicos, aparecem outros procedimentos, muitos dos quais experimentais, acionados pelos diversos setores sociais, que desenvolvem e testam outras lógicas” (BRAGA, 2015, p.16). Nesse caso, a lógica de mídia, apesar de ser um fato relevante na sociedade, muitas vezes ignora outros processos interacionais, tão relevantes quanto, provocados pela incidência midiática (BRAGA, 2015).

Por isso, adotar a lógica midiática como única perspectiva reduz a midiaticização à influência dos meios na sociedade, quando, na verdade, a ideia da lógica de midiaticização é um processo mais amplo na forma como a sociedade age a partir das experimentações interacionais proporcionadas pelas possibilidades midiáticas que se instauraram (BRAGA, 2015). Experimentações, nesse sentido, referem-se aos processos tentativos acionados nas interações entre sujeitos, sendo que os resultados desses processos “[...] dependem das circunstâncias, dos objetivos presentes, das tensões e compartilhamentos anteriores, do grau qualitativo da “inventividade social” (BRAGA, 2018, p. 309).

No âmbito das organizações empresariais, ao olharmos para a comunicação, percebe-se o evidente espaço ocupado pela lógica de mídia para as relações e interações organizacionais, principalmente sua relevância na visibilidade proporcionada por ela para a realização dos

processos comunicacionais que orientam a legitimação. Ou seja, na sociedade contemporânea a comunicação organizacional tem como principal suporte as potencialidades midiáticas, que intensificam as possibilidades interacionais. Porém, essa visão mais explícita proporciona apenas uma ideia de ação da mídia, sendo que, para compreender a midiatização como um processo interacional de referência e o modo como as características entremeiam as práticas e relações sociais, é necessário ir além. O propósito da midiatização, para este trabalho, é situar um contexto organizacional atravessado por transformações que interferem, considerando uma abordagem comunicacional da sociedade, nos processos interacionais e discursivos que constituem e legitimam as organizações.

Essas ponderações que diferem lógica de mídia e lógica de midiatização são relevantes, pois, de fato, a proposta teórica da midiatização possui várias perspectivas de pensamentos sobre o conceito, havendo, dentre elas, vertentes que abordam o lugar ocupado pela mídia no tecido social e sua influência nas práticas sociais; e, vertentes que pensam sobre os processos interacionais em transformação a partir do contexto sociocultural marcado por características midiáticas.

As pesquisas de linha anglo-saxônicas, por exemplo, olham para o papel central da mídia nas transformações que ocorrem na sociedade (MARTINO, 2019). Nessas pesquisas “[...] a presença da mídia enquanto instituição e dispositivo tecnológico é mais evidente, e entende-se a mídia como – parafraseando Hjarvard (2008) – “agente de mudança social”” (MARTINO, 2019, p. 20). Não discordamos dessa abordagem, mas não nos interessa olhar para a midiatização como processo midiático responsável por mudanças sociais, e sim para os aspectos culturais e históricos que refletem nos processos interacionais e suas transformações nas esferas sociais, sobretudo para as organizações empresariais.

Nesse sentido, ainda que a mídia, na sociedade contemporânea, explicita e transforme a nossa realidade, a ideia de midiatização, que nos interessa, se concentra no entendimento de que fenômenos midiáticos, seja eles quais forem, representam uma abordagem comunicacional de elementos que transformam as interações. A questão é que essas transformações não ocorrem meramente por efeitos midiáticos, mas por reflexos de uma série de fatores sociais, culturais e políticos permeados pelas potencialidades da mídia. Por isso, é importante destacar que não acreditamos na “hipótese da mídia forte perante as outras ordens de ação social, na medida em que se parte da premissa de que os sujeitos destas últimas se encontram agora em situações nas quais passaram a depender dos meios, para poder agir socialmente”, limitações do conceito apontadas por Rüdiger (2015, p.747).

Na compreensão deste estudo, como afirma Verón (2014, p.15), “a midiaticização é apenas o nome para a longa sequência histórica de fenômenos midiáticos sendo institucionalizados em sociedades humanas e suas múltiplas consequências”. Assim, as transformações nas práticas são consequências das experimentações diversas que se realizam nos processos interacionais diante desses fenômenos e não devido a ação da mídia. Braga (2018) enfatiza a importância de deslocamento desse olhar para percebermos como ocorrem a dinâmica de organização e construção da sociedade a partir da apropriação e articulação da lógica midiaticizada nos diversos setores sociais ao proporcionar condições para eles criarem suas estratégias, táticas, regras e padrões de interação. Por isso a midiaticização deve ser pensada em um contexto cultural e histórico mais amplo, que vai além de uma abordagem midiocêntrica do social (MARTINO, 2019).

Com o intuito de dar mais clareza à ideia de midiaticização para além do midiacentrismo, Barros (2009, 2012, 2017) complementa a perspectiva a partir da noção de mediações proposta por Martín-Barbero. De acordo com o autor, Martín-Barbero “elege às mediações em contraposição aos meios como centro de atenção da pesquisa em comunicação”, sem supervalorizar a mídia ou colocar a comunicação como um processo simples e linear (BARROS; 2009, p.86). Pensar nas mediações é pensar nas lentes que existem no processo comunicacional, elas referem-se aos diversos elementos culturais, sociais e psicológicos que podem interligar ou permear sujeitos e ações para eles perceberem, interpretar e entenderem a realidade que os circunda (BRAGA, 2012). As lentes para os sujeitos enxergarem o mundo emergem no contexto histórico-cultural, pois são: “[...] a linguagem, a história de vida, a inserção de classe, as experiências práticas e o “mundo local”, o trabalho, a educação formal recebida, os campos sociais de inserção” (BRAGA, 2012, p.32).

Esse foco favorece o universo de fenômenos manifestados entre os momentos de produção e recepção dos processos comunicacionais, ressaltando que o resultado da comunicação está além da intenção do emissor, pois ela é intermediada por aspectos da realidade do receptor. A realidade sociocultural se manifesta no processo comunicacional indicando que a recepção se constitui por processos diversos que perpassam por articulações com o tempo e o lugar social que envolve e representa os receptores (BARROS, 2009). Assim, a construção de significados na comunicação ocorre na produção de sentidos, “nas apropriações vivenciadas pelos receptores em seu lugar social, em interação com seus pares, marcada por experiências de interpretação, balizada por mediações socioculturais”. (BARROS, 2012, p.80)

Com esse pensamento, a compreensão da ideia das mediações atrela-se à perspectiva de que a comunicação é permeada pela cultura, entendida como a “forma de ler os fenômenos e

processos sociais, hoje estendidos para além das fronteiras geográficas”, o “modo para pensar a vida global” (BARROS, 2012, p.85), representando, assim, a inter-relação de todas as práticas sociais que constituem a sociedade e como elas são compreendidas (HALL, 2008 apud BARROS, 2012). Nesse sentido, no contexto cultural da sociedade contemporânea, a mídia ocupa uma posição relevante e potente na configuração da dinâmica social, principalmente ao ser potencializada pelas tecnologias digitais, ela se articula nas práticas sociais, inter-relacionando as ações e relações dos sujeitos induzindo uma cultura midiaticizada (BARROS, 2009; 2012). Assim, olhando para as práticas sociais:

[...] a cultura na sociedade midiaticizada tem na comunicação um elemento estruturante; não na perspectiva de um agendamento cego de pautas sociais, mas como dimensão contemporânea da esfera pública. [...] cabe reconhecer que na sociedade contemporânea essas práticas são atravessadas por interações midiaticizadas, que integram a estrutura social. (BARROS, 2012, p.85).

Essa perspectiva reconhece a mídia como fenômeno comunicacional, portanto, constituinte da estrutura da sociedade como um elemento de interação cultural e articulação política, nos levando a considerar que ao atravessar os processos sociais ela é mais que um aparato tecnológico (BARROS, 2017). Dessa forma, enquanto a midiaticização progride para ser um processo de referência das interações, as mediações constituem e dão sentido às dinâmicas interacionais, não exclusivamente, mas essencialmente intermediadas pela mídia (BRAGA, 2006a; BARROS, 2012).

Diante disso, uma sociedade em midiaticização refere-se ao modo como a cultura contemporânea e os meios de comunicação constituem a estrutura sociocultural que configura as interações sociais, considerando que os processos midiáticos instaurados no espaço social transformam “os modos de estruturação e funcionamentos dos meios nas dinâmicas sociais e simbólicas” (FAUSTO NETO, 2008, p. 90). Isso ocorre pelo estímulo gerado com a “convergência de fatores sócio-tecnológicos, disseminados na sociedade segundo lógicas de ofertas e de usos sociais [...]”, ocasionando “profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida, e suas interações” (FAUSTO NETO, 2008, p. 92).

Ou seja, a cultura midiaticizada, estimulada por dispositivos midiáticos, potencializa a relação da mídia no modo como a sociedade age e se organiza, possibilitando processos interacionais diversos e difusos. Isso é observado no papel da interação para a construção social da realidade, na relação entre instituições sociais e a midiaticização, nos reflexos dos fenômenos

da mediatização para os campos sociais em seus processos interacionais e legitimadores (BRAGA, 2006a; 2012; 2015; 2016; 2017; 2018). A principal evidência é a forma como “todas as instituições sociais – e setores externos em tensionamento com as instituições – adotam, reajustam e inventam novas lógicas de interação por acionamento de mídias contemporâneas” (BRAGA, 2018, p. 308).

Inicialmente, isso faz com que a mediatização seja percebida como um processo social gerado pela tecnologia devido a uma série de novas possibilidades: rompeu barreiras geográficas; ampliou as possibilidades comunicacionais, os compartilhamentos; acelerou os processos de comunicação; possibilitou o armazenamento das mensagens e dados; criou meios, intensificou e forneceu agilidade para a circulação dos vários tipos e formatos de informação e conteúdo; ampliou o consumo; proporcionou maior disseminação de comportamentos sociais (BRAGA, 2006a).

Porém, ela vai além disso. Com processos sociais mediatizados, a sociedade inventa, experimenta e escolhe formas para interagir, dando sentido social e interacional para as invenções tecnológicas (BRAGA, 2012). São processos com características para a circulação comunicacional que transcendem as meras possibilidades técnicas e tornam-se referências no agir, no comunicar, no interagir (BRAGA, 2006a). Ou seja, os meios e aparatos tecnológicos estimulam, não apenas a produção, uso e transmissão de mensagens, mas a criação de “padrões para “ver as coisas”, para “articular pessoas” e mais ainda, relacionar sub-universos na sociedade e – por isso mesmo – modos de *fazer as coisas* através das interações que propiciam” (BRAGA, 2006a, p. 17).

Assim, ao migrar para outras práticas sociais, interferindo nelas, nos setores institucionalizados e nas representações sociais por formular novos modos de funcionamentos e indicar a existência de um novo sujeito envolvido por novos processos interacionais (FAUSTO NETO, 2008). Processos esses que intensificam a circulação comunicacional que constitui a construção social da realidade, ou seja:

Os processos tecnológicos e operacionais de interação, disponibilizados através de mediatização crescente da sociedade, abrem possibilidades sociais. Os *modos* segundo os quais a sociedade (por seus diferentes setores, segundo seus variados objetivos) realiza, escolhe e direciona aquelas possibilidades, *é que compõem* a processualidade interacional/social que vai caracterizar a circulação comunicacional – logo, a construção de vínculos, de modos de ser, do perfil social a que chamamos de “realidade”. (BRAGA, 2006a, p.16).

O fenômeno da midiatização cria novas lógicas de interação com uma característica de circulação comunicacional que, como afirma Braga (2017), propicia um fluxo de episódios interacionais que acionam um intenso fluxo produtor de sentidos. Nessas condições, os setores sociais podem ser desafiados “a partir de qualquer ponto da sociedade, inclusive de âmbitos sem qualquer legitimidade reconhecida” (BRAGA, 2018, p.307). Esse é um dos pontos mais relevante da midiatização para este estudo, pois, nas possibilidades dessa realidade, as organizações empresariais podem ser afetadas, considerando que “todas as instituições sociais e atores individuais passam a ter a possibilidade (pelo menos potencialmente) de desenvolver ativamente suas próprias táticas de interação midiatizada – levando a uma proliferação difusa e dispersa de processos interacionais midiatizados” e, conseqüentemente, de produção de sentidos (BRAGA, 2018, p. 305). Diante disso, encontra-se uma importante contribuição da midiatização para compreensão da comunicação e das transformações nas relações: a circulação social dos sentidos e o atravessamento dos campos sociais interferindo em seus processos legitimadores.

Essa realidade interacional reitera a comunicação como um processo além da perspectiva linear por evidenciar sua circularidade, principalmente, por revelar uma “nova ambiência cujo funcionamento das práticas sociais se dá segundo atividade interacional dinamizada por complexos feedbacks de natureza não-linear” (FAUSTO NETO, 2018, p.01). A midiatização progressivamente amplifica as complexidades do processo comunicacional devido às transformações nas condições de circulação de sentidos, considerando que as tecnologias “[...] chamam atenção para possibilidades de interação nos quais seus polos constituintes realizam, segundo horizontes imprevisíveis, o trabalho de transação de sentidos” (FAUSTO NETO, 2008, p.08).

Isso significa que, como consequência, há um cenário de intensa movimentação social de sentidos pelo fluxo comunicacional que ocorre a partir de diversas direções. Braga (2006b) demonstrou isso reconhecendo a existência de uma terceira instância no processo de produção e recepção, o Sistema de Interações Sociais ou Sistema de Resposta Social, o qual representa um sistema de circulação interacional para a movimentação social dos sentidos. De acordo com o autor, a sociedade age e produz a partir dos episódios interacionais que a constituem, os quais atribuem sentidos sociais às circunstâncias, por isso há uma circulação diferida e difusa na construção de sentidos, intensificada e proporcionada pelas características da midiatizadas desses processos interacionais. A circulação não se refere à simples transmissão de informação, mas ao que ocorre posteriormente à recepção, considerando os estímulos do processo comunicacional para a construção dos valores simbólicos, ou seja, refere-se à dinâmica social,

cultural e contextual integradas ao fluxo comunicacional para construir as interpretações e entendimentos dos indivíduos (BRAGA; 2006b).

É a movimentação social dos sentidos que gera respostas: “ideias, informações, reações e interpretações” sobre as diversas circunstâncias que circulam de forma midiaticizada nos diversos contextos sociais que os indivíduos estão envolvidos (BRAGA, 2006b, p.30). Portanto, os sentidos se constroem em um movimento circular com condições para todos irem além do modo de recepção (BRAGA, 2017, p.48) ao abrir possibilidade para constantes (re)significações (OLIVEIRA; DORNAS, 2019). Esse olhar mostra que os receptores são ativos no processo comunicacional e, conseqüentemente, produzem sentidos às mensagens que recebem a partir de interpretações e apropriações próprias, sendo a circulação “o espaço do reconhecimento e dos desvios produzidos pela apropriação” (BRAGA, 2012, p.38).

Esse é um processo de retroação e retroalimentação dos processos comunicacionais, compostos por um fluxo com várias formas, dimensões e direções (BRAGA; 2012). Isso significa que existe um fluxo comunicacional e, em simultâneo, existe um contrafluxo, o qual ocasiona no polo de produção duas possibilidades de escuta: uma para apropriação dos resultados de episódios interacionais que já ocorreram para acionar elementos para uma nova interação e outra para “buscando prever a potencialidade de acolhida e tensionamento do que se dirá” (BRAGA, 2017, p.52). Para as interações, o reconhecimento do contrafluxo exige um olhar atento antes de a comunicação ser colocada em circulação, um processo de observação das reações para ajustes tentativos no processo comunicacional que permitam produzir respostas pretendidas, esperadas ou a serem evitadas (BRAGA 2012; BRAGA 2017).

Isso evidencia que, no macroambiente das interações sociais, há um fluxo e contrafluxo contínuo com multiplicidade de vozes que se posicionam e agem na circulação, tornando mais difícil “distinguir “pontos iniciais” e “pontos de chegada”, produção e recepção como instâncias separadas (BRAGA, 2012, p.40). Reafirma a processualidade e dinâmica circular dos sentidos que constituem os processos interacionais e, portanto, demonstra que as novas condições de circulação, estimuladas por mídias e suas características midiáticas, afetam as lógicas de interação no processo de produção e recepção (FAUSTO NETO, 2010).

Percebe-se, assim, o potencial da circulação social dos sentidos para ocasionar atravessamentos nos espaços sociais instituídos, interferindo em seus processos legitimadores diante da transformação nas lógicas de interação da sociedade e de um processo de comunicação diferido e difuso. Para Fausto Neto (2006, p. 54), a interferência da midiaticização nas diferentes práticas sociais:

[...] tem, ao mesmo tempo, sua existência e suas lógicas reconhecidas por outros campos sociais, que dela se servem como 'mediação', ou ainda, como 'condição de produção' de suas ações comunicativas [...] estabelecendo uma nova ambiência em que os processos midiáticos, suas linguagens e suas práticas, além de serem novos operadores de inteligibilidades, organizam o funcionamento das novas práticas dos campos sociais, bem como suas próprias discursividades. (FAUSTO NETO, 2006, p. 54).

Essas são transformações significativas nas lógicas interacionais e legitimadoras dos campos sociais diante das condições de interferências em suas práticas. Os campos sociais são esferas de legitimidade na sociedade relativamente autônomas (BOURDIEU, 2003 apud BRAGA, 2012), representam uma estrutura de relações, que cria, conserva e transforma práticas, padrões e normas que caracterizam sua existência. Assim, são considerados espaços institucionalizados em relação ao espaço social que estão inseridos, por isso possuem como característica a capacidade de refração, ou seja, capacidade de absorver pressões externas para manterem sua legitimidade (BOURDIEU, 2003 apud BRAGA, 2012). No entanto, no contexto em midiatização, Braga (2012; 2017) observa que essa capacidade é diminuída, pois, fatores externos comunicacionais refletem em suas esferas de legitimidade, aumentando riscos e necessitando que elas sejam constantemente reestruturadas.

Essas interferências ocasionam o “[...] atravessamento dos campos sociais estabelecidos, gerando situações indeterminadas e experimentações correlatas”, que ameaçam processos legitimadores pela existência de diversas possibilidades interacionais, originadas na invenção e experimentação social, as quais articulam e entrelaçam todos os setores da sociedade (BRAGA, 2012, p.31). Por isso, Braga (2012, p.44) entende que “com a midiatização crescente, os campos sociais, que antes podiam interagir com outros campos segundo processos marcados por suas próprias lógicas e por negociações mais ou menos específicas de fronteiras, são crescentemente atravessados por circuitos diversos”.

Os circuitos são sistemas de relações que se formam externos ao campo social a partir da circulação de ideias e interesses, sendo resultantes dos processos interacionais experimentais e capazes de interferir nas lógicas dos campos sociais (BRAGA, 2017). Assim, circuitos conseguem atravessar campos sociais e, como resultado, os campos, para manterem e reestruturarem a legitimidade, buscam se articular com esses circuitos e se ajustar com ações institucionais (BRAGA, 2012). É na processualidade da comunicação, no fluxo e contrafluxo que essa ideia se evidencia:

Os diferentes campos sociais, no seu trabalho de articulação com o todo social, desenvolvem táticas e usos para as tecnologias disponíveis, moldando-as a seus objetivos. Ao experimentarem práticas mediáticas, ao se inscreverem, para seus objetivos interacionais próprios, em circuitos mediados, ao darem sentidos específicos ao que recebem e transformam e repõem em circulação – os campos sociais agem sobre os processos, inventam, redirecionam ou participam da estabilização de procedimentos da mediação. Essa processualidade interacional inevitavelmente repercute sobre o próprio perfil do campo – por exemplo, incidindo sobre o equilíbrio das forças que o desenham em dado momento, abrindo possibilidades para determinadas linhas de ação e fechando outras, exigindo diferentes tipos de ajuste ao contexto. (BRAGA, 2012, p.44).

Percebe-se, portanto, que os campos não se desviam mais das interferências externas, mas se ajustam a elas, o que não significa que eles perdem suas estruturas de poder, mas que diante das mudanças nos processos interacionais da sociedade, eles modificam características próprias, sentidos e formas de agir (BRAGA, 2012). De acordo com Braga (2012), é possível observar diversas incidências que fazem isso ocorrer como, por exemplo, no campo da mídia que passa a ser atravessado pelo deslocamento da fonte de informação. O autor explica que há uma alteração da lógica midiática estabelecida por padrões empresariais e profissionais para uma lógica na qual diferentes indivíduos podem atuar como fornecedores de informação.

Esses deslocamentos pelas incidências ocorrem nos diversos setores da sociedade que passam a experimentar formas de interação, “[...] testando possibilidades e inventando processos interacionais para participar segundo suas próprias perspectivas e interesses” (BRAGA, 2012, p.37). Nesse sentido, o que é mais perceptível são as articulações que ocorrem pelo acionamento de mídias contemporâneas, como as mídias sociais digitais, capazes de gerar tensionamentos que reajustam e inventam lógicas de interação (BRAGA, 2018).

A forma como são produzidas essas novas lógicas em setores institucionalizados e legitimados fornece importantes sinais sobre as incidências e suas consequências na organização e conformação da sociedade, considerando que mediação se demonstra como principal mediadora dos processos sociais ao caracterizar suas ações comunicativas (BRAGA, 2012). Por isso, as experimentações tentativas nos processos interacionais propostas por esses setores sugerem como as características da mediação refletem em suas ações para adaptação e fortalecimento.

Exemplo disso são as práticas discursivas das organizações empresariais que, evidentemente, diante de movimentos da sociedade passam a apropriar as questões contextuais para realizarem seus processos interacionais legitimadores. Compreendemos que, enquanto integrantes do campo empresarial, elas enfrentam transformações em suas lógicas interacionais

devido às interferências externas originadas na relação com diversos setores e grupos sociais, o que afeta suas lógicas discursivas. Isso significa que o contexto organizacional da sociedade em midiatização está envolvido por intensos processos interacionais que não ocorrem apenas pelo controle das organizações, mas emergem por diversos fluxos externos que atravessam seus processos legitimadores, ocasionando novas lógicas para se comunicarem e relacionarem sobretudo do ponto de vista discursivo.

Nesse sentido, há uma dinâmica de transformações dos padrões de interação organizacional que condiciona relações mais fluidas, dinâmicas e transversais devido aos processos comunicacionais serem intensos e mais dispersos. Envolvidas por isso, a construção de significados sobre as organizações não se produz por ações direcionadas e intencionais, mas pela intensa movimentação de interpretações e percepções sobre elas no espaço social, o que torna a comunicação organizacional, cada vez mais, atrelada ao contexto social e pensada a partir de processos interacionais tentativos em busca da legitimação.

Uma dessas dinâmicas de transformação é a articulação crescente entre manifestações comunicacionais de empresas e questões coletivas em pauta na esfera social, principalmente quando são questões que enfrentam as práticas organizacionais (impactos ambientais, sociais, econômicos e políticos). Esse deslocamento sugere reflexões sobre como o campo se ajusta por interferências que o atravessam, considerando que:

Todas as práticas discursivas são tecidas a partir de inferências que tomam como ponto de alimentação o que será questionado pelos seus interlocutores (BRAGA, 2012). Isso significa dizer que, essa reverberação somente reforça a ideia de que o contexto convoca a inserção da multiplicidade de vozes no espaço de interlocução, pois a forma como um episódio interacional se multiplica – e que independe do controle da organização – possibilita a circulação de discursos contrários, que podem ser considerados respostas sociais. (OLIVEIRA; DORNAS, 2019, p.186).

Diante disso, acreditamos que no contexto da sociedade em midiatização, as organizações passam a pensar e adotar determinados padrões, modos de funcionamento e acionamento de práticas discursivas com o intuito de criar, alterar, ajustar, fortalecer seus processos interacionais legitimadores. Para isso, essas práticas discursivas propõem articulações com as interferências para estimular uma circulação dos sentidos que gere repercussão e interpretação de significados organizacionais sustentadores da legitimação. Isso se reforça ao constatarmos que:

A construção de significado hoje ocorre e se materializa cada vez mais na interação entre os meios de comunicação de massa tradicionais e os novos sistemas de mídia social, muitas vezes em escala global. Além das intenções dos atores comunicantes, todas essas mensagens ganham uma dinâmica própria que influencia o processo de construção do significado e o significado que é construído sobre uma questão. (IHLEN; VERHOEVEN, 2017, p. 08, tradução nossa).

Por esse motivo, os autores reforçam uma complexidade no processo de construção de sentidos sobre as organizações que torna importante e necessário investigações para discutir a dinâmica da comunicação organizacional diante dessa realidade interacional. Dentre os caminhos de investigação necessários, olhamos para o fato de as organizações estrategicamente acionarem, pela comunicação organizacional, novas lógicas discursivas, que, diante do poder organizacional, influenciam percepções, interpretações, comportamentos e valores. Essas lógicas podem influenciar a construção social, pois “[...] as políticas e ações organizacionais geram movimentos de sentidos que reverberam pela sociedade e a partir daí os sentidos são disputados e construídos” (OLIVEIRA; DORNA, 2019, p. 188). Considerando o reconhecimento das transformações no cenário social, investigamos aspectos empíricos para discutir como as lógicas discursivas fornecem à comunicação organizacional capacidade de influenciar a sociedade devido ao contexto permeado por processos interacionais que atravessam a realidade organizacional.

## **5 METODOLOGIA DE PESQUISA**

No estudo teórico-bibliográfico apresentado elaboramos um raciocínio embasado por perspectivas teóricas para alinhá-las com as observações em relação à postura comunicacional das organizações empresariais e, partir disso, delimitar um procedimento metodológico que atenda aos objetivos desta pesquisa para a discussão da problemática. Nesse sentido, resgatamos que nosso objetivo foi discutir a capacidade de influência da comunicação organizacional na construção social a partir da percepção de profissionais de agências de comunicação brasileiras e portuguesas sobre a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade no contexto em mediação.

Para isso, nos guiamos pelos seguintes objetivos específicos: (a) identificar padrões na prática de comunicação das organizações empresariais para relação com a sociedade; (b) refletir sobre o conjunto de significados que as organizações perspectivam construir no processo interacional de relação com a sociedade; (c) identificar características do contexto em mediação na relação entre as organizações e a sociedade; (d) investigar fatores que caracterizam a capacidade de influência da comunicação organizacional para a construção da sociedade.

Considerando esses objetivos, o estudo teórico forneceu olhares para explicar fenômenos e características decorrentes do contexto social envolvendo as organizações empresariais e seus processos de comunicação. No entanto, para ir além e perceber de que forma isso pode influenciar a construção da sociedade, unimos a perspectiva teórica com um estudo empírico. Este capítulo apresenta o percurso metodológico e o embasamento teórico-metodológico definidos para proporcionar a discussão da problemática a partir da investigação sobre a prática de comunicação organizacional. Portanto, apresenta a delimitação do estudo empírico com o procedimento metodológico adotado para a coleta, processamento e análise dos dados que constituem a investigação sobre a lógica discursiva proposta pelas organizações e sua capacidade de influência na construção da sociedade.

### **5.1 Articulações teóricas para delimitação do procedimento metodológico**

Considerando o estudo bibliográfico realizado, os apontamentos teóricos expõem que: a) as organizações são fenômenos constituídos pela comunicação, ou seja, por ela existem, se criam e se sustentam; b) diante disso, tem relevância o papel da comunicação organizacional

como orientadora da construção de significados organizacionais, os quais contribuem para a conquista da legitimação social; c) na relação com a sociedade, o poder organizacional demonstra a capacidade das organizações influenciarem interpretações e percepções dos indivíduos sobre questões de interesses sociais, sugerindo a dimensão pública da comunicação organizacional e, portanto, seus impactos na construção da sociedade; d) isso ocorre pelas práticas discursivas da comunicação organizacional no processo interacional com a sociedade, as quais manifestam e representam os significados que as organizações querem inserir na esfera social e, ao mesmo tempo, os significados que emergem nessa esfera e se inserem na realidade organizacional; e) no contexto em mediação, as organizações intensificam suas práticas discursivas diante das transformações interacionais e das condições de circulação dos sentidos que atravessam, permeiam e tornam vulneráveis seus processos legitimadores.

A fundamentação teórica apontou articulações que partem da importância da comunicação para as organizações, perpassam pelo tipo de relação que elas possuem com a sociedade, o poder que representam, a intensidade e consequências dos processos interacionais que as envolvem e a ação da comunicação organizacional na orientação da construção de significados organizacionais para fortalecer o processo de legitimação das organizações diante do contexto em mediação. A principal preocupação, diante disso, é que todo esse fenômeno, permeado pelo poder organizacional, estimula estratégias comunicacionais para as organizações estabelecerem a relação com a sociedade, gerando representações na coletividade com capacidade para influenciar nossas interpretações e entendimentos do mundo. Sobretudo, frente à lógica discursiva que envolve posturas organizacionais em relação às questões sociais, como observado na problemática exposta inicialmente.

Essas perspectivas reforçam ser preciso ir além do estudo teórico-bibliográfico devido ao envolvimento de fatores práticos da comunicação organizacional para nortear a discussão das questões propostas na pesquisa. Assim, o percurso metodológico objetivou unir a perspectiva teórica e uma investigação empírica, coletando informações sobre as práticas discursivas das organizações empresariais para discutir a capacidade de influência na construção da sociedade. Considerando isso, o escopo de pesquisa intercalou fenômenos práticos, contextuais e sociais.

A pesquisa empírica oferece a oportunidade de articular um ângulo da realidade que parte da problemática de uma situação ou objeto para encontrar respostas pela “investigação sistematizada de elementos concretos que compõem o objeto escolhido e construído” (BRAGA, 2011, p.05). No que tange sua abordagem, cabe ressaltar que ela pode ser desenvolvida tanto em investigações explicativas com abordagem quantitativa, quanto por investigações com

abordagem qualitativa, guiadas por perspectivas teóricas relevantes para garantir articulações, observações e rigor reflexivo na compreensão e reflexão sobre objetos e situações (BRAGA, 2011). Nesse sentido, a proposta é:

[...] enfrentar a resistência da realidade, cercá-la com nossa problematização e ser capaz de perceber alguma coisa ali que, por mais modesta e singular, antes não era claramente percebida, agora encontra um esclarecimento produzido por nosso trabalho investigativo, de observação sistemática, de questionamentos, de articulação adequada entre os fundamentos teóricos acionados e as dúvidas postas pela construção do objeto. (BRAGA, 2011, p.06).

Dessa forma, para a problemática desta pesquisa, adotamos uma abordagem qualitativa por compreender que o olhar quantitativo não nos forneceria contribuições para discussões reflexivas acerca da situação prática da realidade organizacional e sua relação com a realidade social. Ao ponto que a investigação qualitativa proporcionou o aprofundamento “no mundo dos significados das ações e relações humanas” (MINAYO, p. 22, 2002), principalmente diante da complexidade das interações. Compreendemos que o olhar qualitativo considera o contexto e as diversas questões que interferem em uma realidade, favorecendo a observação dos fenômenos não quantificáveis para inter-relacionar suas características a partir de reflexões teóricas e observações empíricas.

Assim, é possível discutir, identificar e analisar fatores que representam as práticas, os significados discursivos na relação entre organizações e sociedade. Isso ocorre, pois, nas Ciências Sociais, a pesquisa qualitativa preocupa-se “com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos”, uma realidade que não pode ser quantificada por concentrar-se na dinâmica das relações sociais (MINAYO, 2002, p. 21).

Reconhecendo isso, para guiar o estudo empírico com base na fundamentação teórica, encontram-se articulações com a prática de comunicação organizacional para compreender e discutir: o papel e lugar ocupado pelas organizações; o poder exercido por elas na sociedade; a importância da comunicação; o que significa e como ocorre a relação com a sociedade na atualidade; como se constroem e qual a importância das práticas discursivas; que tipo de impacto a comunicação pode gerar no âmbito coletivo; qual a capacidade de influenciar os indivíduos; como a realidade interacional o contexto em mediação está interferindo na comunicação e ação das organizações. Por meio do estudo empírico, é possível identificar

atribuições, noções, características e percepções sobre essas articulações na prática de comunicação organizacional.

Para estabelecer essa dinâmica e inseri-la em um importante ângulo da realidade, consideramos relevante desenvolver o procedimento analítico qualitativo da pesquisa com uma preocupação representativa, não no sentido estatístico, mas buscando um olhar mais amplo dessa prática. Por esse motivo, optamos pela realização do estudo empírico a partir de duas realidades com aspectos culturais e mercadológicos distintos. Com isso não objetivamos realizar uma comparação entre essas realidades e sim coletar dados com características da comunicação organizacional em diferentes contextos, considerando que as principais pesquisas mercadológicas da área indicam a existência de processo interacional e discursivo semelhante decorrendo no âmbito global. Assim, para proporcionar um panorama internacional e fornecer a perspectiva de duas realidades distintas, a investigação empírica olhou para o contexto brasileiro e para o contexto português, países com características culturais distintas em relação aos valores sociais, interesses, assuntos em pauta, realidade sociocultural etc.; e com diferenças relevantes nos aspectos mercadológicos devido ao tamanho de mercado e à quantidade de organizações.

Para isso, a pesquisa obteve financiamento do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior da Capes (PDSE - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para realização de uma etapa da investigação no Centro de Comunicação e Sociedade do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho em Portugal. Além de corroborar agregando um olhar plural para discutir a problemática, a oportunidade gerou a parceria de coorientação, oficializada posteriormente ao estágio no exterior, para garantir discussões que abordem perspectivas das duas realidades.

## **5.2 Procedimentos metodológicos**

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica com abordagem qualitativa, o procedimento metodológico foi constituído por duas etapas justificadas e articuladas com a fundamentação teórica, os objetivos de pesquisa e as observações empíricas, as quais permitiram a definição das técnicas de coleta, processamento e análise de dados com rigor científico.

A construção metodológica foi estabelecida a partir do seguinte processo: (1º) identificação e justificativa do método de coleta dos dados a partir dos interesses de

investigação da pesquisa; (2º) definição do corpus de pesquisa com justificativa e critérios para a escolha das fontes de informação; (3º) definição e explicação do processo de coleta dos dados; (4º) definição do processo de análise dos dados coletados indicando os trajetos analíticos a serem adotados em duas fases: nível descritivo, para processamento das informações a partir do modelo de análise desenvolvido à luz da fundamentação teórica, e nível analítico, aplicado com base na fundamentação teórico-metodológica para orientar as discussões do problema de pesquisa.

Diante disso, a apresentação do procedimento metodológico está dividida em duas etapas: a primeira explicitando o método de coleta e *corpus* da pesquisa e a segunda parte explicitando a forma como os dados foram analisados e tensionados para a discussão do problema e objetivos.

### 5.2.1 Método de coleta e *corpus* da pesquisa

Para a definição do método de coleta de dados, considerou-se que os interesses desta pesquisa propõem um trajeto para o procedimento metodológico representado por perspectivas teóricas e características empíricas a serem observadas sobre o processo de comunicação. Por isso, nas possibilidades de uma abordagem qualitativa, a escolha teve como base a necessidade da investigação se aprofundar nas práticas de comunicação organizacional para conhecer determinados ângulos da realidade das organizações.

Dessa forma, e diante dos objetivos da pesquisa, poderíamos optar por dois caminhos de observação. O primeiro olhando diretamente para as práticas discursivas de organizações empresariais disseminadas em produtos finais por táticas de comunicação (Publicidades, Marketing, Mídias Sociais, Imprensa, etc.). Essa possibilidade teria como centralidade o discurso das organizações, mas entendemos que não ofereceria oportunidades suficientes para perceber fatores de interesse sobre a relação entre organizações e sociedade.

O segundo caminho seria olhar para a construção estratégica dessas práticas discursivas considerando o que leva sua definição como elo para os processos de interação das organizações com a sociedade. Essa foi a escolha por permitir aproximação com as práticas tanto para perceber os interesses organizacionais em suas manifestações de comunicação, quanto os atravessamentos e interferências da sociedade nesse processo, o que proporciona a identificação da lógica discursiva adotada para discussão dos objetivos da pesquisa. Nesse caso, compreendemos que o fio condutor para entender a realidade da prática seria conhecer a

percepção do profissional de comunicação sobre os aspectos que envolvem a relação com a sociedade e o processo de comunicação.

Portanto, consideramos que as experiências e percepções de indivíduos, sujeitos propositores e produtores da comunicação no contexto organizacional, têm grande relevância e potencial para compreensão das práticas de comunicação organizacional. Por isso, o *corpus* da pesquisa foi constituído por profissionais de comunicação, reconhecidos como importante fonte de informações por organizarem a lógica discursiva de acordo com os interesses e necessidades das organizações empresariais para a relação com a sociedade. A definição desse grupo permitiu olhar para o ponto de vista das organizações em busca de perspectivas sobre os processos, os padrões, as intenções e as consequências da comunicação organizacional, objetivando gerar discussões sobre os seus impactos na sociedade diante do processo de significação fomentado na lógica discursiva empresarial.

Para isso, optamos pela realização de entrevistas em profundidade por constituírem um caminho para acessar as realidades sociais a partir das perspectivas de atores sociais (POUPART, 2012). Diante das complexidades e subjetividades dos fenômenos sociais, é fundamental a perspectiva dos atores sociais envolvidos nos fenômenos para considerar “[...] uma exata apreensão e compreensão das condutas sociais”, possibilitando conhecer diversas questões enfrentadas por eles, além de fornecer informações e gerar interpretações não apenas com base em suas realidades, mas, também, em experiências (POUPART, 2012, p.216).

Considerando o universo de possibilidades ao definirmos profissionais de comunicação como o *corpus* para a análise, adotamos critérios para enquadrar a escolha com o intuito de coletar percepções com olhares plurais sobre comunicação, permitindo inserir a relação com a sociedade em uma perspectiva macro. Assim, priorizamos profissionais com: atuação integrada da comunicação organizacional (Interna; Mercadológica; Institucional); experiência prática em setores empresariais diversos; e referências no campo profissional da comunicação para confiabilidade como fontes de informação e contribuições significativas.

Os dois primeiros critérios orientaram, especificamente, o enquadramento, no universo profissional, do grupo de comunicadores entrevistados, diante da importância de garantir uma perspectiva plural e ampla da prática de comunicação. Por esse motivo, escolhemos entrevistar profissionais de agências de comunicação do Brasil e de Portugal, entendendo que elas possuem clientes de diferentes setores empresariais e os assessoram a partir de um diverso conjunto de atividades.

Para Duarte (2018), as agências de comunicação<sup>12</sup> possuem uma potente capacidade de gestão da comunicação com visão estratégica, sistêmica e integrada do contexto empresarial por atuarem articulando as necessidades das empresas a partir de diversos processos e práticas de publicidade, comunicação digital, marketing, relações públicas, comunicação interna, relacionamento com públicos (imprensa, consumidores, investidores, etc.). Diante disso, ressalta-se que na história da comunicação organizacional, no mundo e no Brasil, as agências tornaram-se uma realidade na dinâmica da atividade de comunicação das organizações privadas e públicas devido às transformações econômicas, na forma de se comunicar e por oferecem serviços especializados, com perspectivas holísticas e estratégicas (DUARTE, 2018).

Portanto, além da relevante capacidade de atuação, a realidade do mercado de comunicação, em ascendência nas duas últimas décadas, é a terceirização de serviços, que se tornou uma necessidade para as organizações, consolidando um modelo híbrido para a gestão da comunicação, no qual parte dos processos são realizados nas próprias organizações e parte são fornecidos pelas empresas especializadas em comunicação (LOPES, 2018). Apesar de problemáticas existentes em relação à terceirização, o grande potencial das agências é poder acompanhar a dinâmica das intensas mudanças na sociedade, permitindo a definição de estratégias relevantes e implementação de propostas inovadoras de relacionamento (LOPES, 2018).

As duas primeiras perspectivas para enquadramento do *corpus* da pesquisa reforçam a relevância das agências de comunicação como fontes de informação. Porém, ainda que elas representem um determinado recorte da prática profissional de comunicação organizacional, constituem um universo amplo de possibilidades investigativas. Por esse motivo, a terceira perspectiva buscou as referências no setor para filtrar essas possibilidades com o intuito de fornecer confiabilidade às fontes de informação e contribuições significativas sobre as experiências práticas. Dentro dessa perspectiva, adotamos dois procedimentos para orientar a definição de agências e, posteriormente, a escolha dos profissionais a serem entrevistados: (1º) identificação das principais agências em cada um dos países; (2º) descrição do perfil profissional de interesse para a pesquisa.

---

<sup>12</sup> Duarte (2018) utiliza o termo Assessorias de Imprensa diante do relevante papel da imprensa no desenvolvimento da comunicação corporativa, mas refere-se às agências de assessoria que atuam no conjunto de atividades integradas de comunicação para as organizações empresariais. Sendo assim, considerando o conceito da comunicação organizacional integrada – interna, mercadológica e institucional (KUNSCH, 2003) - e reconhecendo a diversidade de atuação das agências no trabalho de assessoria de comunicação para empresas, adotamos a ideia de Agências de Comunicação.

Para a identificação das principais agências, buscamos referências sobre a atuação no mercado local dessas empresas de comunicação. Em Portugal, realizamos uma seleção de associações da área de comunicação para a seleção, sendo as principais associações identificadas: APAP (Associação Portuguesa de Publicidade, Comunicação e Marketing); APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresas); APAME (Associação Portuguesa de Agências de Meios); FUNDACOM (Fundação de Associações de Comunicação Organizacional dos países de língua portuguesa e espanhola); e APECOM (Associação Portuguesas de Empresas de Conselho de Comunicação e RP).

Considerando os objetivos de cada uma das associações, utilizamos como referência a APECOM<sup>13</sup>, associação específica das agências de comunicação e relações públicas no país e com uma importante representação no setor, contando com 25 agências associadas em 2019. Em estudo realizado pela entidade sobre as empresas de consultoria de Portugal, verificou-se que, em 2019, o setor faturou cerca de 49 milhões de euros, sendo que 73% do faturamento (aproximadamente 36 milhões de euros) concentra-se nas agências associadas à APECOM. Além disso, dentre os 625 trabalhadores registrados no estudo, 70% pertencem ao grupo de empresas da associação.

No caso do Brasil, a ABRACOM<sup>14</sup> (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) é a principal entidade que representa as empresas especializadas em gestão da comunicação, contando com associados em 22 estados e no Distrito Federal. No entanto, a principal dificuldade para a seleção das agências brasileiras é o tamanho do mercado, que registra, pelo menos, 1.580 agências de comunicação mapeadas no país, as quais movimentaram, em 2020, um faturamento de, aproximadamente, R\$ 3 bilhões (MEGA BRASIL, 2021). Diante disso, optamos por utilizar como referência o *Ranking* das Agências de Comunicação de 2021<sup>15</sup>, desenvolvido anualmente a partir da pesquisa com agências realizada pela Mega Brasil Comunicação, empresa midiática especializada no mercado da comunicação, com apoio da ABRACOM, e apresentado no Anuário da Comunicação Corporativa (MEGA BRASIL, 2021).

A pesquisa consultou 229 agências das diversas regiões do país, elaborando os seguintes *rankings*: *Ranking* por faturamento das grandes e médias agências; *Ranking* por faturamentos das pequenas e micro agências; *Ranking* de faturamento dos grupos internacionais com atuação

---

<sup>13</sup> Informações sobre a APECOM coletadas em: <<https://apecom.pt>>. Acesso em 20 out. 2019.

<sup>14</sup> Informações sobre a ABRACOM coletadas em: <<https://www.abracom.org.br/quem-somos/>>. Acesso em 24 abr. 2021.

<sup>15</sup> Disponível em: <<http://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2021/>>. Acesso em 14 jun. 2021.

no Brasil; *Ranking* por número de colaboradores (MEGA BRASIL, 2021). O faturamento dessas agências tem relação com o número e porte de seus clientes, por isso, considerando a perspectiva plural que pretendemos garantir com as entrevistas, realizamos um recorte entre as 42 principais agências do país classificadas no *Ranking* por faturamento das grandes e médias agências, que faturam entre R\$4,9 milhões e R\$253 milhões (MEGA BRASIL, 2021).

Com a definição dos grupos de agências portuguesas e brasileiras, para selecionar os profissionais entrevistados traçamos um perfil de interesse a partir do tempo de atuação na profissão e o cargo exercido, considerando a importância da experiência profissional para possibilitar reflexões aprofundadas diante dos objetivos da pesquisa. Assim, o perfil ideal seriam os cargos executivos de consultores de comunicação (CEOs, Presidentes, Diretores) com, preferencialmente, 20 anos de atuação, devido às consolidadas experiências na área e por terem vivenciado transformações significativas nos processos interacionais das organizações. Destaca-se que o tempo de atuação é uma média de preferência, mas consideramos que profissionais mais jovens com posições de liderança na gestão das agências também poderiam se enquadrar no perfil de entrevistados. Isso, porque compreendemos que, na dinâmica de uma agência de comunicação, os gestores executivos são fontes com visão sistêmica e estratégica dos processos comunicacionais e possuem um importante conhecimento, enquanto consultores, sobre os interesses empresariais para participarem de reflexões aprofundadas sobre a realidade prática da comunicação.

Diante dos procedimentos apresentados para o enquadramento e definição das entrevistas e considerando a abordagem qualitativa do estudo, definimos uma amostra com 15 entrevistas<sup>16</sup>, sendo seis em Portugal e nove no Brasil devido à realidade mercadológica em cada um dos países. Por serem entrevistas em profundidade com profissionais de um mesmo setor de atuação, estabelecemos essa quantidade como base por representar uma parcela significativa para agregar informações necessárias, de qualidade e suficientes para explicitar a prática de comunicação considerando o perfil de atuação das agências.

Para o processo de realização das entrevistas, por ser um universo grande de agências e profissionais, adotamos duas dinâmicas de convocações distintas em cada um dos países, mas com os mesmos critérios de seleção, são eles:

---

<sup>16</sup> Para a definição da amostra realizamos as entrevistas inicialmente em Portugal e percebemos que as informações fornecidas pelos profissionais de comunicação seguiram uma lógica do processo de comunicação e manifestam repetições sobre as práticas, por isso a quantidade de entrevista foi suficiente. No caso do Brasil, devido às diferenças de proporção do mercado, estabelecemos um número maior com a possibilidade de ser revisado caso houvesse uma heterogeneidade relevante no processo de coleta dos dados. Porém, isso não foi necessário.

1. Identificação dos serviços de comunicação e perfil dos clientes das agências: processo de avaliação realizado em cada agência selecionada, pelo site institucional, para garantir um perfil de atuação homogêneo, evitando agências especializadas em nichos de mercado ou com foco em uma única especialidade de comunicação (comunicação pública ou comunicação interna, por exemplo). Buscamos agências com características de consultoria, pois são as consultorias que se envolvem com processos estratégicos das empresas para quem prestam serviços, não atuando apenas no nível tático-operacional.
2. Identificação do profissional a partir do perfil de interesse: processo de escolha do profissional da agência selecionada, por meio das informações disponíveis sobre a equipe no site institucional e no LinkedIn, considerando o perfil discriminado para a pesquisa;
3. Verificação de interesse e disponibilidade dos profissionais: processo para convidar os profissionais, considerando o aceite ou não de participação na pesquisa. Para isso, foram realizados convites pelo LinkedIn para aproximação entre a pesquisadora e os entrevistados, o qual foi formalizado, posteriormente, por e-mail. Com o intuito de gerar a participação e garantir a dedicação dos entrevistados, os convites forneceram as seguintes informações: apresentação da pesquisadora; apresentação da pesquisa científica com referência à colaboração entre as duas universidades; breve apresentação dos objetivos e proposta da entrevista; indicação de tempo médio de duração (1h- 1h30) definido para orientar o planejamento do participante; e, cuidados éticos com as informações coletadas e tratamento dos dados.
4. Agendamento e meio de realização: processo de definição da data de acordo com a disponibilidade dos profissionais e do meio adequado para realização da entrevista considerando o melhor formato dentro da agenda de compromissos e o mais confortável de acordo com o perfil individual dos entrevistados.

Para a dinâmica das convocações em Portugal, devido ao número de agências e perfil do mercado, iniciamos o processo com todas as agências associadas à APECOM identificando os serviços e perfil de cada uma, o profissional executivo e verificando o interesse e disponibilidade de participação, o que totalizou 25 profissionais convidados. Dentre eles, obtivemos o retorno de seis profissionais que foram entrevistados.

Para a realização das entrevistas, apesar de reconhecermos os benefícios de entrevistas presenciais, os seis profissionais que aceitaram o convite atuavam na região de Lisboa (aproximadamente 360 km de Braga, onde está localizada a Universidade do Minho), por isso,

devido às distâncias geográficas e os custos de uma viagem, não tivemos a oportunidade desse formato. Sendo assim, para garantir uma plena contribuição, sugerimos duas opções de formato: por chamada de vídeo (através do Skype) ou por telefone, sendo que uma entrevista foi realizada no primeiro formato e as outras cinco no segundo. Cabe destacar que, apesar de a distância e de não haver contato visual, o contato prévio, a apresentação da proposta de entrevista e o tempo médio contribuíram para o desenvolvimento, que não registrou interrupções relevantes ou respostas apressadas para encerramento da conversa.

Na dinâmica das convocações dos entrevistados no Brasil foi necessário estabelecer um processo de divisão no *Ranking* das Agências de Comunicação, devido à quantidade de agências e à relevante diferença entre os faturamentos de médias e grandes. De acordo com a Mega Brasil (2021), os faturamentos são comprovados por documentos fiscais; estimados por análise dos números de empresas de perfil semelhante, número de clientes e número de colaboradores; ou, declarados pelas empresas participantes. Somando o faturamento das 42 agências grandes e médias ranqueadas, identificamos que ele equivale a, aproximadamente, um terço (R\$1,272 bilhões) do faturamento total das agências no Brasil.

A partir disso, observamos que as 16 primeiras colocadas possuem um faturamento acima de R\$20 milhões, o qual representa mais de 80% (R\$1,022 bilhões) do faturamento total das agências no país. Esse expressivo valor permitiu compreender que elas têm uma forte atuação no mercado, atendem uma boa quantidade de empresas e são líderes na área. Por isso, optamos por focar em entrevistas com esse grupo e as convidamos, considerando a possibilidade de não conseguirmos o retorno de participação de todas. Dentre elas, nove concederam as entrevistas, fornecidas, de acordo com os critérios definidos para o perfil dos entrevistados, pelos seus principais gestores.

Para a realização dessas entrevistas, destacamos que, devido às transformações ocasionadas no uso de tecnologia para reuniões no contexto da pandemia de Covid-19, todas as entrevistas ocorreram em encontros virtuais agendados e realizados pela plataforma *Google Meet*. Além de possíveis distâncias geográficas que interfeririam na realização presencial, pois o ranking refere-se às principais agências do Brasil, foi preciso considerar as barreiras e riscos enfrentados pela crise sanitária. No entanto, acreditamos que o contato visual nas reuniões online, ainda que de forma virtual, favoreceu o diálogo e o desenvolvimento da conversa diante de limitações comuns em entrevistas.

Com a estruturação dessa dinâmica, um fator fundamental no processo de realização das entrevistas foi a definição do roteiro para conduzir a conversa com os participantes. Para os objetivos desta pesquisa, optamos pelo modelo de entrevista em profundidade semiaberta com

roteiro semiestruturado para realizar uma dinâmica articulada entre questões determinadas e as possibilidades de questionamento aos entrevistados de acordo com suas posições e respostas. Com esse formato, conseguimos extrair informações dos participantes por um trajeto específico e adaptável para discussões de interesse, oferecendo flexibilidade e liberdade para a conversa diante de situações específicas (DUARTE, 2011). Para isso, desenvolvemos o roteiro (Apêndice A) com base na fundamentação teórica e objetivos específicos<sup>17</sup> da pesquisa, organizando blocos temáticos para orientar os assuntos discutidos:

- Bloco Temático 1 – Relação das organizações com a sociedade: o objetivo do primeiro eixo temático, que constituiu a primeira parte da entrevista, foi identificar as percepções dos profissionais sobre as relações construídas e estabelecidas com a sociedade diante do papel e poder das organizações empresariais.
- Bloco Temático 2 - Prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade: o objetivo do segundo eixo temático, que constituiu a segunda parte da entrevista, foi compreender os propósitos e intenções da comunicação organizacional ao criar determinadas práticas discursivas para estabelecer a interação com a sociedade.
- Bloco Temático 3 - Manifestação da midiática no contexto organizacional: o objetivo do terceiro eixo temático, que constituiu a terceira parte da entrevista, foi identificar as percepções acerca das interferências ocasionados, devido às transformações interacionais na sociedade, nos processos comunicacionais e legitimadores das organizações.
- Bloco Temático 4 - Poder da comunicação organizacional na sociedade: o objetivo do quarto eixo temático, que constituiu a quarta e última parte da entrevista, foi compreender a noção dos profissionais sobre os impactos que a comunicação organizacional causa no âmbito público e, com isso, verificar se existe a percepção sobre a capacidade de influência das práticas discursivas na sociedade.

Com os blocos temáticos do roteiro definidos, a partir de articulações com os objetivos específicos, desenvolvemos os questionamentos realizados aos profissionais. Destaca-se que o intuito não foi formular questões para avaliar diretamente os objetivos, mas proporcionar indagações amplas e reflexivas e, posteriormente, interpretá-las em relação aos interesses do

---

<sup>17</sup> Nossos objetivos específicos: (a) identificar padrões na prática de comunicação das organizações empresariais para relação com a sociedade; (b) refletir sobre o conjunto de significados que as organizações perspectivam construir no processo interacional de relação com a sociedade; (c) identificar características do contexto em midiática na relação entre as organizações e a sociedade; (d) investigar fatores que caracterizam a capacidade de influência da comunicação organizacional para a construção da sociedade.

estudo, o que foi feito por um Modelo de Análise<sup>18</sup>. Nesse sentido, nossa prioridade no roteiro foi optar por um caminho que possibilitasse pensar sobre o modo como as organizações, diante do contexto em que estão inseridas, se comunicam com a sociedade<sup>19</sup> para a identificação de informações que orientem uma análise reflexiva e interpretativa sobre a influência das práticas discursivas na construção da sociedade.

Por fim, o último procedimento para a realização das entrevistas foram os cuidados éticos a serem adotados e compartilhados com os entrevistados. Além de todos os critérios e trajetos definidos, os protocolos éticos da entrevista são importantes para estabelecer confiança e uma boa relação com os entrevistados, o que estimula o esforço de colaboração e envolvimento para obter uma boa contribuição nas respostas, considerando que eles representam o compromisso do pesquisador com os cuidados na divulgação e no tratamento científico das informações (POUPART, 2012; DUARTE, 2011).

Adotamos protocolos considerando barreiras existentes em pesquisa com profissionais que podem afetar a decisão de participação por envolver carreiras, nomes de empresas, estratégias, problemáticas de uma situação, etc.. É uma dificuldade da área de comunicação, por exemplo, conseguir contribuições no setor empresarial devido a esses motivos. Portanto, os protocolos éticos desta pesquisa para o tratamento e divulgação dos dados coletados tiveram como base a transparência de informação sobre o projeto e garantia de anonimato dos entrevistados, abordando apenas as percepções profissionais em relação às temáticas discutidas.

Para isso, os profissionais participantes, após confirmação e agendamento das entrevistas, concordaram, individualmente, por e-mail em conceder a entrevista e confirmaram o consentimento no início da realização, considerando os seguintes esclarecimentos: foram informados sobre as Universidades envolvidas no projeto de pesquisa e sobre as docentes orientadoras da pesquisa; foram informados sobre os objetivos da pesquisa, concordando com a utilização dos dados para análise científica da tese de forma anônima (sem serem nomeados e sem a identificação de possíveis clientes apresentados em exemplos); concordaram com a transcrição das entrevistas para posterior análise, as quais permanecerão armazenadas sob os cuidados da pesquisadora e da orientadora para preservar o anonimato; concordaram com a publicação dos resultados em artigos científicos sem a identificação dos entrevistados e das empresas participantes e citadas.

---

<sup>18</sup> O modelo de análise constitui o nível descritivo do procedimento metodológico, apresentado de forma detalhada na seção 5.2.2.1 (p.104), e é constituído por enquadramentos que representam os eixos teóricos da pesquisa.

<sup>19</sup> Os questionamentos buscaram estimular a reflexão da comunicação na perspectiva macro, ou seja, a comunicação para a sociedade em geral e não para públicos específicos de interesse das organizações.

Com isso, a realização das 15 entrevistas ocorreu entre novembro de 2019 e janeiro de 2020 com os profissionais portugueses e entre julho e agosto de 2021 com os profissionais brasileiros. Em média, a duração das conversas foi de 57 minutos (totalizando 14 horas, 15 minutos e cinco segundos) e todas foram integralmente transcritas para a análise. A postura dos profissionais demonstrou um bom envolvimento, vontade de participar e conforto para expressar opiniões e conhecimentos sobre os diversos tópicos do tema. Dentre limitações comuns em entrevistas em profundidade, o cansaço foi um fator, o qual foi constatado em duas situações: uma registrada explicitamente pelo profissional, mas que prosseguiu a entrevista até o fim; e, em poucos casos, foi observado no bloco final por respostas mais curtas e diretas. Nenhuma das duas situações representou um problema para inviabilizar os dados obtidos nessas entrevistas.

Diante disso, considerando que foram entrevistas anônimas, para caracterizar o perfil dos entrevistados, esquematizamos uma síntese com informações sobre os profissionais e a realização de cada entrevista, apresentada no Quadro 1:

**Quadro 1 - Síntese sobre os entrevistados**

Profissional	Formação	Cargo	Experiência	Data da Entrevista	Duração	Local
P1	Jornalismo	CEO	24 anos	28/11/2019	00:45:03	Portugal
P2	Jornalismo	Diretor	9 anos	02/12/2019	00:43:27	Portugal
P3	Relações Públicas e Marketing	Diretor	22 anos	03/12/2019	00:35:49	Portugal
P4	Jornalista	CEO	31 anos	16/12/2019	00:41:14	Portugal
P5	Jornalismo e Audiovisual	Presidente	21 anos	29/01/2020	01:11:43	Portugal
P6	Direito	CEO	28 anos	04/02/2020	00:47:30	Portugal
P7	Ciências Sociais	Presidente	44 anos	12/07/2021	01:09:15	Brasil
P8	Jornalismo	Sócio	29 anos	19/07/2021	01:03:09	Brasil
P9	Jornalismo	CEO	29 anos	23/07/2021	01:01:41	Brasil
P10	Jornalismo	CEO	25 anos	28/07/2021	00:57:20	Brasil
P11	Jornalismo	Diretor Geral	28 anos	29/07/2021	00:56:29	Brasil
P12	Jornalismo	Vice-Presidente	21 anos	04/08/2021	00:48:51	Brasil
P13	Jornalismo	Diretor	29 anos	04/08/2021	01:18:15	Brasil
P14	Jornalismo	Presidente	26 anos	05/08/2021	00:55:44	Brasil
P15	Marketing	CEO	23 anos	10/08/2021	01:19:35	Brasil

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a realização das entrevistas, a última etapa do procedimento metodológico é o processo de análise dos dados. Para isso, definimos um trajeto analítico que estabelece a

dinâmica de processamento das informações coletadas, guiada por eixos teóricos orientados por um Modelo de Análise, e de análise e interpretação aprofundada dos resultados com suporte de olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso, abordada como fundamentação teórico metodológica.

### 5.2.2 Processo de análise das entrevistas

As entrevistas em profundidade oferecem um conjunto de informações que necessitam de tratamento para análise aprofundada e articulação com os objetivos propostos na pesquisa. Diante disso, o processo de análise dos dados foi executado a partir de um trajeto analítico em dois níveis: primeiro o nível descritivo, no qual as informações coletadas com os profissionais foram processadas e organizadas com suporte do Modelo de Análise (Quadro 2) para a identificação de uma percepção coletiva sobre o processo discursivo de relação com a sociedade a partir de três eixos teóricos; e, o nível analítico, no qual os eixos foram tensionados com base em conceitos teóricos da Análise Crítica do Discurso.

Esses dois níveis foram estabelecidos para o processo analítico por possibilitarem o desmembramento do problema de pesquisa<sup>20</sup> em dois momentos complementares de discussão que proporcionam noções sobre: o que significa, como se constrói e qual é a lógica discursiva praticada pelas organizações para relação com a sociedade em mediação; e como se manifesta a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade. Assim, em um primeiro momento, o nível descritivo forneceu a identificação das características sobre a prática da comunicação organizacional no que tange a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade, e, no segundo momento, o nível analítico realizou o aprofundamento analítico para desvelar essa prática discutindo a influência exercida na construção da sociedade no contexto em mediação.

---

<sup>20</sup> Esta pesquisa tem como questão norteadora: de que forma a lógica discursiva das organizações empresariais pode influenciar a construção da sociedade diante do contexto em mediação? Este questionamento desdobra-se nas seguintes indagações a serem discutidas e investigadas: (a) Qual é a lógica discursiva praticada pelas organizações para relação com a sociedade diante do contexto organizacional em mediação? (b) Como se manifesta a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade?

### *5.2.2.1 Nível Descritivo: processamento das informações proporcionadas pelas entrevistas*

Considerando o trajeto analítico proposto em dois níveis, a primeira etapa é o nível descritivo, na qual as informações coletadas nas entrevistas foram organizadas para descrever características do processo discurso das organizações empresariais na relação com a sociedade. Para isso, partindo das articulações teóricas, apresentadas inicialmente neste capítulo, como principais perspectivas de discussão do problema de pesquisa, formulamos um modelo de análise que orienta a trajetória investigativa à luz da fundamentação teórica por características observáveis na perspectiva dos profissionais de comunicação sobre os fenômenos de interesse do estudo.

O modelo é constituído por quatro enquadramentos inter-relacionados que categorizam esses fenômenos a partir de um processo interpretativo respaldado nos objetivos específicos da pesquisa. Os enquadramentos são: fenômenos em estudo, que se referem aos três eixos teóricos da pesquisa; dimensões dos fenômenos, que representam o tópico de interesse investigativo dentro dos eixos teóricos; componentes das dimensões, que caracterizam esses tópicos de interesse para guiar o olhar interpretativo a partir das percepções profissionais; e, os indicadores empíricos, características observáveis para avaliar e identificar entendimentos sobre os componentes, suas dimensões e, assim, sobre o fenômeno em estudo.

Assim, eles conduzem um processo de interpretação das percepções guiado a partir dos indicadores observáveis que avaliam os componentes das dimensões, fornecendo atributos para compreender os eixos teóricos estudados por uma perspectiva empírica. Com esse processo, foi identificada uma percepção coletiva sobre cada fenômeno em estudo enquadrado, que manifesta característica do processo discursivo das organizações para relação com a sociedade explicitando empiricamente três eixos teóricos para a análise aprofundada. Para isso, foi elaborado o seguinte enquadramento analítico (Quadro 2):

**Quadro 2 - Modelo de análise**

<b>Fenômeno em estudo</b>	<b>Dimensões do fenômeno</b>	<b>Componentes das dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Relação das organizações empresariais com a sociedade</b>	(1) Tipo de relação entre as organizações e a sociedade	(1.1) Importância das organizações para a sociedade  (1.2) Características da relação estabelecida com a sociedade	-Identificação do papel das organizações para a sociedade -Importância atribuída para a relação -Identificação de características do processo de relação com a sociedade -Percepções sobre o poder organizacional
<b>Manifestação da mediação no contexto organizacional</b>	(2) Transformações nos processos interacionais entre organizações e sociedade	(2.1) Características do contexto organizacional na sociedade em mediação	-Fatores que caracterizam os processos interacionais das organizações com a sociedade -Identificação das transformações no contexto organizacional diante da realidade interacional -Percepções sobre a capacidade de interferência da sociedade nas organizações
<b>Prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade</b>	(3) Características do processo de comunicação com a sociedade	(3.1) Intencionalidades da comunicação organizacional  (3.2) Ação discursiva das organizações para a relação com a sociedade	-Identificação de papéis da comunicação para as organizações -Identificação de orientações estratégicas da comunicação organizacional para a relação com a sociedade -Características do processo discursivo com a sociedade -Características das práticas discursivas para a relação com a sociedade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Quivy e Campenhoudt (2005).

O primeiro eixo, *relação das organizações empresariais com a sociedade*, considera as porosas fronteiras entre organizações e sociedade, a profunda relação que elas estabelecem entre si e o poder organizacional permeado nela, para buscar a percepção dos profissionais sobre o tipo de relação das organizações com a sociedade. O intuito foi observar, nos componentes desse fenômeno, os entendimentos acerca da importância das organizações para a sociedade e como se caracteriza o relacionamento. Para isso, a entrevista buscou identificar como esses profissionais enxergam o papel das organizações para a sociedade, a ação do poder organizacional na sociedade, a importância em estabelecer uma relação com a sociedade e características desse processo.

No segundo eixo, *manifestação da mediação no contexto organizacional*, com o consideramos as perspectivas teóricas sobre as condições de circulação social que envolvem os processos interacionais das organizações com a sociedade e refletem em transformações da lógica discursiva proposta por elas diante de interferências na realidade organizacional. Diante disso, olhamos para percepções dos profissionais sobre as transformações nos processos

interacionais entre organizações e sociedade, buscando compreender as características do contexto organizacional na sociedade em mediação. Para isso, identificamos fatores que caracterizam os processos interacionais das organizações com a sociedade, transformações no contexto organizacional diante da realidade interacional e a capacidade de interferência da sociedade nas organizações.

Por último, o terceiro eixo, *prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade*, é representado pelas perspectivas que entendem a comunicação organizacional como orientadora de significados para os processos de sustentação e legitimação social das organizações. Nesse eixo, olhamos características do processo de comunicação com a sociedade, observando, respectivamente, as intencionalidades da comunicação organizacional e a ação discursiva na relação com a sociedade. Por um lado, foram verificadas as percepções sobre os papéis e objetivos da comunicação organizacional e sobre as orientações estratégicas da comunicação organizacional para a relação com a sociedade. Por outro lado, as características do processo discursivo e das práticas discursivas.

De modo geral, o modelo de análise sistematizou chaves para organizar as informações coletadas para a discussão proposta na pesquisa. Esse trajeto analítico forneceu ângulos empíricos para identificar características da lógica discursiva proposta para a relação com a sociedade diante do contexto em mediação. A partir disso, os eixos foram tensionados pelas dimensões do nível analítico, com base em uma fundamentação teórico-metodológica respaldada na Análise Crítica do Discurso, para o aprofundamento dessas percepções em relação à discussão sobre a influência da comunicação organizacional na construção da sociedade. O aprofundamento analítico possibilitou desvelar significados sobre os posicionamentos profissionais acerca da relação entre comunicação, organizações e sociedade.

#### *5.2.2.2 Nível Analítico: análise das percepções profissionais com base na Análise Crítica do Discurso*

O conjunto de percepções fornecidas pelos profissionais proporcionam a caracterização de uma prática que manifesta diversas questões refletidas na sociedade, mas para discutir esses reflexos é necessário desvelar os significados encontrados pelos eixos teóricos. Assim, a segunda etapa do procedimento metodológico, o nível analítico, tem como propósito estabelecer, a partir de um aporte teórico, a discussão dos resultados apresentados no nível descritivo para o aprofundamento e articulação com o objetivo e problema da pesquisa. Para

isso, trabalhamos com a Análise Crítica do Discurso<sup>21</sup> (ACD) não como um aporte analítico linguístico, mas como uma epistemologia para investigar nuances típicas da comunicação organizacional. A ACD é proposta como referencial teórico metodológico por oferecer categorias analíticas com abordagem praxiológica para discutir os fenômenos sociais por uma perspectiva sobre os problemas sociais engendrados pela linguagem.

A Análise Crítica do Discurso possui uma relação dialógica com outras teorias e métodos sociais não apenas do ponto de vista interdisciplinar, ao percorrer áreas das ciências sociais para pensar e compreender os processos sociais, mas também transdisciplinar por incorporar essas perspectivas teóricas ao realizar intervenções e transformações conceituais a partir de uma abordagem que correlacione os fenômenos do contexto social e os discursos (MELO, 2018). A transdisciplinaridade é fundamental, pois:

[...] a transgressão dos limites entre disciplinas é um pressuposto básico para análise de problemas sociais discursivamente manifestados (Harvey, 1996) e uma das principais características para o estabelecimento da teoria na busca por ações transformadoras em prol da consolidação e garantia dos direitos humanos, sociais, políticos, culturais e econômicos nas mais distintas sociedades. (MELO, 2018, p.33).

Nesse sentido, a definição da ACD como referencial considerou que este estudo tem como fio condutor a comunicação como estruturante da sociedade e constituinte das organizações, o que está diretamente relacionado ao papel da linguagem nos processos sociais. Esse olhar realiza o encontro de intervenção entre as duas áreas com a possibilidade de incorporar categorias conceituais para a análise.

Na análise crítica, a noção de linguagem apoia-se nas perspectivas de Bakhtin (2003) apontadas por Barros (2018), que a compreende como fenômeno social, histórico e ideológico, em que indivíduos e o social são indissociáveis, e sendo representada por “todo e qualquer enunciado [...] produzido em contexto real, em determinada situação comunicativa” (BARROS, 2018, p.39). De acordo com a autora, Bakhtin teve como base a visão marxista para explicar a linguagem como o elo da estruturação da sociedade por ela condicionar as interações entre a infraestrutura (condições materiais e relações de produção na sociedade) e a superestrutura

---

<sup>21</sup> Análise Crítica do Discurso (ACD) e Análise de Discurso Crítica (ADC) são duas variações encontradas nos estudos brasileiros para a tradução de *Critical Discourse Analysis*, forma como a abordagem é conhecida internacionalmente (MELO, 2018). Ambas se referem aos mesmos princípios, a diferença ocorre pelo entendimento de pesquisadores sobre a terminologia e a tradição dos estudos de Análise de Discurso no país (MELO, 2018). Nesta pesquisa, optamos por trabalhar com a primeira designação, considerando que ela representa a ideia central da perspectiva e é tradução real do inglês (MELO, 2018).

(construção ideológica da sociedade manifestada nas instituições, estruturas de poder, cultura), refletindo nas relações sociais e nas ideologias que constituem as práticas no mundo social (BARROS, 2018). Isso significa que “a linguagem faz parte da sociedade, é uma prática social e, como tal, é um dos mecanismos pelos quais a sociedade se reproduz e auto-regula” (GOUVEIA, 2001, p.336).

O mundo social, como um sistema aberto em transformação, tem como sustentação a linguagem, que, materializada nos discursos em constante movimento estimulando valores, atitudes e crenças dos indivíduos, manifesta as representações sobre o mundo material, social e mental (BARROS, 2018). Para os estudos da comunicação, e especificamente da comunicação organizacional, a perspectiva da linguagem que fundamenta a Análise Crítica do Discurso reforça a visão da comunicação para além da linearidade, permitindo pensar, em uma perspectiva relacional, sobre o papel da comunicação no movimento de construção da sociedade ao considerar que os indivíduos são afetados e afetam uns aos outros nos processos interacionais.

Com essa união fortalecemos um trajeto da abordagem comunicacional para “desvelar, nos fenômenos sociais, a presença da comunicação enquanto momento constituidor”, entendendo que nas interações (enquanto processos comunicacionais) estão as marcas que representam os sujeitos, seus posicionamentos, suas atitudes e as estruturas que eles estão inseridos (FRANÇA, 2006, p.86). Para isso, o interesse não é a “análise de um texto ou da caracterização de um sujeito, mas do movimento dos textos (narrativas, discursos, representações) no contexto das interlocuções”, pois, assim, os sujeitos ganham existência (FRANÇA, 2006). Nesse caso, a Análise Crítica do Discurso oferece categorias conceituais que, tensionadas com a lógica das práticas discursivas das organizações empresariais, possibilitam discutir e entender esses movimentos e seus reflexos, o que se atrela aos objetivos propostos na pesquisa.

A ACD é uma abordagem analítica que orienta o entendimento sobre os fenômenos sociais, sobretudo para pensar na relação entre linguagem e poder diante do modo como discursos “materializam relações mais ou menos explícitas de luta e conflito” (WODAK, 2004, p.224). Sua origem está nos estudos da Linguística Crítica, momento no qual um grupo de linguistas passa a se preocupar com as correlações entre as estruturas linguísticas e a estrutura social para demonstrar “que os grupos e relações sociais influenciam o comportamento linguístico e não-linguístico dos sujeitos, incluindo a sua actividade cognitiva” (GOUVEIA, 2001, p.335).

As concepções básicas que caracterizam a ACD são: o entendimento da linguagem como fenômeno social; ela expressa significados e valores específicos dos indivíduos, instituições e grupos sociais; na comunicação ela é representada pelos textos (falados ou escritos); e os indivíduos não são receptores passivos nas interações com os textos (KRESS, 1989 apud WODAK, 2004). Os textos, portanto, não estão isolados do social e manifestam “marcas da ação social, individual e coletiva”, além de possibilitarem “as interações e as relações sociais, com suas crenças, seus valores, seus contextos, suas ideologias” (VIEIRA; MACEDO, 2018, p.49). Essa perspectiva é um dos principais pontos da análise crítica, pois evidencia que a abordagem estabelece a união entre o contexto social e os textos para “descrever, explicar, revelar e interpretar os diferentes discursos nas práticas sociais”, percebendo formas de representação do mundo e dos atores sociais (VIEIRA; MACEDO, 2018, p.49).

A ACD propõe a realização de estudos críticos que correlacionem e tencionem discursos e o contexto social considerando as características, o funcionamento e efeitos da linguagem em uso para perceber a relação entre estruturas linguísticas e a estrutura social na construção da sociedade, sobretudo para enxergar as desigualdades sociais (MELO, 2018). O entendimento é que:

[...] a linguagem é capaz de construir uma visão particular de mundo por parte dos seus falantes, ao mesmo tempo em que “é derivada da relação que os falantes têm com as instituições e a estrutura socioeconômica das sociedades de que fazem parte, sendo tal visão disponibilizada e confirmada pelo cunho ideológico dessas mesmas sociedades” (Fowler; Kress, 1979, p.185). (MELO, 2018, p.21).

Essa perspectiva assume que “o significado linguístico é inseparável dos sistemas de ideologia e que ambos dependem da estrutura social (Bakhtin [Voloshinov], 2004)”, por isso o intuito é desvelar na linguagem - e, portanto, nos discursos - “significados tomados como óbvios, ou “agendas ocultas” presentes nos textos” para perceber elementos que reproduzem a organização social ao institucionalizar formas de ver o mundo e preservar os poderes de grupos dominantes (MELO, 2018, p.22). Realizar um estudo crítico, nesse sentido, vai além de trabalhos descritivos ou aplicados sobre um problema de pesquisa, o objetivo é analisar “de forma crítica os que estão no poder, os que são responsáveis, e os que dispõem de meios e oportunidades para resolver tais problemas” (VAN DIJK, 1986, p.04 apud WODAK, 2004, p.223). Por isso, a ACD se interessa por olhar as “relações estruturais, transparentes ou veladas, de discriminação, poder e controle manifestas na linguagem” para “investigar criticamente

como a desigualdade social é expressa, sinalizada, constituída, legitimada, e assim por diante, através do uso da linguagem (ou no discurso)” (WODAK, 2004, p.225).

Para isso, diferente de outras abordagens de análise de discurso, ela não tem como objeto de investigação apenas os textos, mas busca tanto a compreensão dos “processos e estruturas sociais que levam à produção de um texto, quanto das estruturas e processos sociais no seio dos quais indivíduos ou grupos, como sujeitos sócio-histórico, criam significados em suas interações com os textos” (FAIRCLOUGH; KRESS, 1993, p.02 apud WODAK, 2004, p.225). Isso proporciona uma relação aprofundada entre o texto e o social por considerar que “o discurso é estruturado pela dominação; que cada discurso é historicamente produzido e interpretado, isto é, está situado no tempo e no espaço; e que as estruturas de dominação são legitimadas pelas ideologias dos grupos que detém o poder” (WODAK, 2004, p.226).

Diante dos questionamentos desta pesquisa, a ACD apresenta contribuições para discutir sobre a influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade, considerando o poder exercido pelo campo empresarial na dinâmica social. Evidenciam-se possibilidades teóricas da abordagem que oferecem para os estudos da comunicação conceitos para o tensionamento do discurso profissional sobre o processo discursivo para a relação com a sociedade, desvelando interesses empresariais diante da postura comunicacional adotada e as possíveis consequências desses discursos no social.

Por ser uma perspectiva que permite ir além do texto, o intuito não é realizar uma análise centrada nos recursos linguísticos, mas discutir sobre as estratégias discursivas das organizações empresariais pelos fundamentos teóricos da Análise Crítica do Discurso, sobretudo para pensar o papel da linguagem expressada pela comunicação organizacional na sociedade diante do poder organizacional. Isso, porque, considerando que a ACD compreende que discurso e sociedade se moldam reciprocamente, são oferecidos recursos para “investigar, criticamente, como assimetrias são expressas, sinalizadas, constituídas, legitimadas, naturalizadas e mantidas, por algum tempo pelo discurso” (VIEIRA; MACEDO, 2018, p. 50).

Partindo desses primeiros apontamentos orientadores dos principais enfoques e interesses da Análise Crítica do Discurso, foram identificados conceitos-chave para a articulação proposta, são eles: discurso, poder e ideologia. Compreendendo que as organizações empresariais exercem poder na dinâmica social, esses olhares conceituais da ACD oferecem características analíticas para percebê-las como agentes de poder que determinam estratégias discursivas nos processos interacionais para estruturarem um quadro de significados que as sustentem. Nesse sentido, os três conceitos proporcionam importantes elementos para discussão sobre a prática discursiva empresarial, considerando que na perspectiva do discurso há recursos

para reconhecimento de sua relação com a conformação do mundo, sobretudo em relação às evidências sobre o lugar da linguagem para as interpretações, atitudes e entendimentos dos indivíduos na sociedade. Na perspectiva do poder há recursos para identificação da manifestação do poder organizacional nas estratégias linguísticas do campo empresarial para a relação com a sociedade. Por último, na perspectiva da ideologia há recursos para perceber características ideológicas que representam valores e significados estimulados em um contexto com capacidade de refletir nas práticas e relações sociais.

Assim, esses três conceitos-chave oferecem dimensões categóricas para a realização do procedimento metodológico no nível analítico, sendo possível explicá-los a partir de diferentes abordagens da ACD. Pela abordagem histórico-discursiva, representada por Ruth Wodak e Martin Reisigl, parte-se do olhar para a argumentação e retórica em discursos institucionais racistas, antissemitas, etc. (MELO, 2018). Na abordagem da gramática do design visual, representada por Gunther Kress e Theo van Leeuwen, é possível estudar os efeitos de sentido e manipulação ideológica a partir dos sistemas de imagem da sociedade (MELO, 2018).

Por outro lado, com a Abordagem da Teoria Social do Discurso, proposta por Norman Fairclough, que tem forte relação com o marxismo, são oferecidos recursos para pensarmos sobre o lugar da linguagem nas relações sociais e nos processos de mudança social (BARROS, 2018; VIEIRA; MACEDO, 2018). Essa abordagem tem como eixo central a relação dialética entre a linguagem e a mudança social, considerando seu papel “nas lutas sociais, nas transformações das relações de poder e nas tensões que caracterizam os processos e produção e de interpretação textuais” (VIEIRA; MACEDO, 2018, p.51). Para isso, os estudos analisam o discurso e as possíveis transformações sociais a partir do capitalismo e neoliberalismo (VIEIRA; MACEDO, 2018).

Por último, pela abordagem sociocognitiva, proposta por Teun van Dijk, que tem a influência da psicologia social e da teoria das representações sociais, é possível discutir o papel do discurso na reprodução ideológica na sociedade (MELO, 2018). Nesse caso, van Dijk trabalha com entendimentos sobre os aspectos cognitivos individuais e coletivos que perpassam pelos processos discursivos para desvelar práticas ideológicas presentes na sociedade (MELO, 2018), oferecendo recursos para pensar sobre o papel do discurso na realidade socialmente construída.

Apesar de diferentes enfoques, ambos os pensamentos são apoiados nos conceitos-chave da Análise Crítica do Discurso e pelo compromisso ético-político que sustenta “a vontade de lutar pela transformação social em busca de formas de sociabilidade menos pautadas pela desigualdade e pela opressão” (TITSCHER et al., 2000 apud MELO, 2018, p.29). Mas,

considerando o questionamento desta pesquisa acerca da lógica discursiva de organizações empresariais, compreendemos que a abordagem sociocognitiva de van Dijk (2002; 2008; 2012; 2013; 2016) oferece tensionamentos entre os conceitos de poder, ideologia e discurso para discutirmos a capacidade de influência da comunicação organizacional na construção social. Isso, porque na perspectiva do autor, o discurso tem um papel fundamental na construção de dimensões da sociedade:

[...] não apenas como ato na interação, ou como constitutivo das organizações ou das relações sociais entre grupos, mas também pelo papel crucial do discurso na expressão e (re)produção das cognições sociais, como os conhecimentos, ideologias, normas e os valores que compartilhamos como membros de grupos e que regulam e controlam as atitudes e interações. (VAN DIJK, 2002, p. 19, tradução nossa).

Esse pensamento considera que nas interações entre indivíduos em situações sociais concretas é possível evidenciar a relação entre discurso e sociedade, que “não é direta, mas mediada pela cognição compartilhada pelos membros sociais” (VAN DIJK, 2002, p.19). Assim, a perspectiva de van Dijk (2013; 2016) é construída a partir da triangulação entre discurso, cognição e sociedade, pois, para o autor, a cognição social tem um papel fundamental na sociedade, na comunicação e na interação (VAN DIJK, 2013). Nessa abordagem, a base dos estudos críticos é relacionar estruturas discursivas com as estruturas sociais para pensar como estruturas de poder são interpretadas, realizadas e (re)produzidas pelos discursos, sendo que “as relações entre discurso e sociedade são cognitivamente mediadas” (VAN DIJK, 2016, p.9).

Essa relação perpassa por um processo inter-relacionado entre o papel da linguagem como condição nas interações sociais (sejam elas cotidianas entre indivíduos, sejam nas estruturas de grupos e organizações) para produzir, construir e possibilitar a compreensão do discurso; a correlação do discurso na construção, constituição, mudança, definição e contribuição das estruturas sociais; e, as estruturas discursivas que constroem e criarem representações sociais (VAN DIJK, 2002). Esse processo não pode ser dissociado do processo cognitivo dos indivíduos, ou seja, das estruturas mentais que criam suas representações da realidade, os quais são atravessados por componentes de uma situação interacional, do contexto, do conhecimento sociocultural, das ideologias, das atitudes, pelos interesses dos indivíduos, instituições e organizações (VAN DIJK, 2016). Há uma complexidade de componentes e dimensões que explicam “[...] de que forma comunidades, grupos sociais e relações de poder são reproduzidos pelo discurso e outras práticas sociais baseadas, por sua vez, em modelos

mentais pessoais subjacentes e formas de cognição socialmente compartilhadas” (VAN DIJK, 2016, p. s17).

Portanto, a dimensão sociocognitiva refere-se às “representações mentais social e culturalmente compartilhadas (conhecimento, atitudes, ideologias, normas, valores) de grupos e comunidades” (VAN DIJK, 2016, p.s17), as quais na interação social demonstram que “[...] as estruturas sociais, discursivas e mentais estão interligadas e o poder é um mecanismo que opera, através do discurso, para o controle da mente das pessoas” (NASCIMENTO et al., 2020, p.61). Nesse sentido, o nível discursivo proporciona características importantes para entender as construções sociais, sobretudo para desvelar estruturas de poder que exercem dominação entre os grupos sociais e esclarecem problemas sociais (VAN DIJK, 2002; 2016).

A abordagem sociocognitiva de van Dijk (2013; 2016) é fundamental para entendermos que, dentre diversas complexidades, existe um papel dos discursos nas representações sociais oriundos da ação discursiva de grupos que exercem poder, o que reflete na forma como os indivíduos interpretam, se identificam, entendem e agem no mundo. Para discutir isso do ponto de vista da lógica discursiva das organizações empresariais na relação com a sociedade, não nos interessa o processo sociocognitivo, mas considerar sua existência ao olhar para as práticas discursivas compreendendo-as como estruturas de poder. Para isso, os conceitos de poder e ideologia, articulados com a noção de discurso, são fundamentais para entender como os discursos, ao serem produzidos e compartilhados a partir de uma lógica discursiva, têm capacidade para influenciar os indivíduos.

Partindo do entendimento do poder para a análise, van Dijk (2008) se interessa pelo papel que ele exerce, a partir do discurso, nas interações sociais. Para o autor, “o poder é exercido, manifestado, descrito, disfarçado ou legitimado por textos e declarações orais dentro do contexto social”, seja a partir de impactos das estruturas discursivas de grupos, classes ou instituições dominantes no nível macro da sociedade, seja nas micro interações desses agentes de poder social (VAN DIJK, 2008, p.38). Suas manifestações se evidenciam nas interações quando um grupo possui poder de ação sob outro grupo capaz de exercer controle social, sobretudo um controle das condições cognitivas nas ações do grupo dominado em relação aos seus desejos, seus planos e suas crenças (VAN DIJK, 2008). Ou seja, segundo o autor, o poder social opera na estrutura mental dos indivíduos ao controlar informações ou opiniões que interferem na forma como eles agem, o que, na maioria das vezes, é um controle exercido pelas dimensões discursivas da comunicação.

Para exercer o poder, os grupos dominantes ou agentes de poder necessitam de recursos socialmente disponíveis e relevantes que atendam aos seus interesses, como “atributos ou bens

valorizados, mas desigualmente distribuídos, tais como riqueza, posição, posto, *status*, autoridade, conhecimento, habilidade, privilégios ou o mero pertencimento a um grupo dominante ou majoritário” (VAN DIJK, 2008, p.42). Por outro lado, um ponto importante desse exercício é o fato de os grupos dominados ou controlados reconhecerem as ações dos agentes de poder para se identificarem com crenças, normas, valores culturais compartilhados por uma estrutura ideológica (VAN DIJK, 2008). Dessa forma:

O exercício e a manutenção do poder social pressupõem uma estrutura ideológica. Essa estrutura, formada por condições fundamentais, socialmente compartilhadas e relacionadas aos interesses de um grupo e seus membros, é adquirida, confirmada ou alterada, principalmente, por meio da comunicação e do discurso. (VAN DIJK, 2008, p. 43).

Diante disso, uma das principais condições para deter e exercer o poder é o controle do discurso e seus modos de reprodução, por isso os agentes de poder (grupos, instituições, organizações e seus membros) são falantes ativos dos discursos públicos, sendo capazes de controlar, acessar os mais variados tipos e oportunidades de discurso, além de determinarem o tom, os estilos, os assuntos e conteúdos, os participantes, os receptores desses discursos (VAN DIJK, 2008). Segundo van Dijk (2008, p.44), “esse controle pode ser analisado de modo mais sistemático nas formas de (re)produção do discurso, especificamente em termos de sua produção material, articulação, distribuição e influências”.

Alguns fatores impulsionadores disso, resultam da capacidade financeira, de produção e de acesso aos meios de distribuição, os quais proporcionam condições para manifestação direta ou indireta dos interesses dos grupos dominantes envolvidos (VAN DIJK, 2008). Não são apenas esses aspectos materiais, mas também entendendo que agentes detentores de poder agem com base no capital simbólico, sendo elites simbólicas<sup>22</sup> com relativa autonomia para a tomada de decisões sobre os discursos, seu uso e seu domínio, van Dijk (2008, p.45) compreende que:

Esse poder simbólico não se limita à articulação em si, mas também inclui o modo de influências: eles podem determinar a agenda da discussão pública, influenciar a relevância dos tópicos, controlar a quantidade e o tipo de informação, especialmente quanto a quem deve ganhar destaque publicamente

---

<sup>22</sup> Segundo o autor, as elites simbólicas são “jornalistas, escritores, artistas, diretores, acadêmicos, e outros grupos que exercem o poder com base no “capital simbólico” (BOURDIEU, 1977, 1984; BOURDIEU; PASSERON, 1977 apud VAN DIJK, 2008, p.45). Destacamos, entre os outros grupos, as organizações empresariais não apenas por serem potências econômicas e assumirem centralidade na sociedade, mas por deterem valores socialmente relevantes e reconhecidos na dinâmica social.

e de que forma. Eles são os fabricantes do conhecimento, dos padrões morais, das crenças, das atitudes, das normas, das ideologias e dos valores públicos. Portanto, seu poder simbólico é também uma forma de poder ideológico.

As elites simbólicas, a partir de seus discursos e com foco em valores e ideologias de seus interesses, elaboram estratégias com condições que determinam “conteúdos e a organização do conhecimento público, as hierarquias de crença e a amplitude do consenso, que em troca são fatores poderosos na formação e na reprodução de opiniões, atitudes e ideologias” (BURTON; CARLEN, 1979 apud VAN DIJK, 2008, p. 50). Assim, os agentes de poder “[...] desempenham um papel essencial ao dar sustentação ao aparato ideológico que permite o exercício e a manutenção do poder em nossas modernas sociedades da informação e da comunicação”, sobretudo as elites simbólicas como, por exemplo, as empresas particulares (VAN DIJK, 2008, p.46).

Ao demonstrarem seu papel na estrutura ideológica, evidencia-se que “o poder não apenas aparece “nos” ou “por meio dos” discursos, mas também que é relevante como força societal “por detrás” dos discursos” (VAN DIJK, 2008, p. 44). Isso significa que, para além dos significados mais explícitos nos atos discursivos, no conteúdo do discurso ou na sua forma de compartilhamento, existem dimensões discursivas, as quais estruturam o poder a partir do reforço de ideias implicitamente reproduzidas nos processos de interação que são dimensões ideológicas.

Como afirma van Dijk (2008, p.47), não são apenas as características persuasivas do discurso que constituem o poder, mas a influência que ele é capaz de exercer ao controlar dimensões simbólicas por meio do discurso, por isso o componente ideológico é importante, sendo permeado por “vários tipos de aceitação, negociação, contestação e consenso”. Nesse sentido, há um:

[...] papel estratégico do discurso e de seus agentes (falantes, escritores, editores e assim por diante) na reprodução dessa forma de hegemonia sociocultural. Dado que as elites simbólicas detêm um grande controle sobre o modo de influência exercida por meio dos gêneros, dos tópicos, das argumentações, dos estilos, da retórica ou da apresentação da escrita e da fala pública, o poder simbólico delas é considerável, embora exercido dentro de um conjunto de limitações. (VAN DIJK, 2008, p.47).

O conceito de ideologia, conseqüentemente, é fundamental para compreensão “sobre o papel do discurso no exercício ou na legitimação do poder” (VAN DIJK, 2008, p.47). Diante de variadas interpretações, no geral, seu entendimento refere-se à ideia de “consciência de um

grupo ou classe, explicitamente elaborado ou não em um sistema ideológico, que subjaz às práticas econômicas, políticas e culturais dos membros do grupo” para materializar seus interesses (VAN DIJK, 2008, p.47). Especificamente na perspectiva de van Dijk (2008, p.48), a noção de ideologia é uma forma de cognição social, que não significa ser constituída apenas por um conjunto de crenças ou atitudes, mas por uma:

[...] estrutura cognitiva complexa que controla a formação, transformação e aplicação de outros tipos de cognição social, tais como o conhecimento, as opiniões e as posturas, e de representações sociais, como os preconceitos sociais. Essa estrutura ideológica em si consiste em normas, valores, metas e princípios socialmente relevantes que são selecionados, combinados e aplicados de forma tal a favorecer a percepção, interpretação e ação nas práticas sociais que beneficiam os interesses do grupo tomado como um todo. Dessa forma, uma ideologia proporciona coerências às atitudes sociais, que, por sua vez, co-determinam as práticas sociais. (VAN DIJK, 2008, p.48).

Por esse motivo, as ideologias dependem dos interesses constantemente vigentes na construção e reconstrução da realidade social, ou seja, daquilo que é relevante e eficiente “para as práticas sociais das formações sociais e de seus membros na realização de suas metas ou interesses” (VAN DIJK, 2008, p.48). Nesse caso, o discurso e a comunicação, reproduzidos por agentes de poder, desempenham um papel central em suas constituições e transformações por estruturar, mediar e administrar uma base de crenças, conseqüentemente, do ponto de vista sociocognitivo, as ideologias se produzem na cognição compartilhada por grupos, influenciando “as construções sociais da realidade, as práticas sociais e, por conseguinte, a (trans)formação das estruturas societais” (VAN DIJK, 2008, p.49).

No entanto, todo o processo que envolve o exercício do poder, por suas condições cognitivas, é repleto de complexidades, as quais proporcionam variáveis para as resistências daqueles submetidos ao poder, o que significa que o controle social não é hegemônico, não é apenas uma ação sob o outro, mas ocorre na interação (VAN DIJK, 2008). Por esse motivo, ele enfrenta dimensões de contrapoder, as quais, em determinadas condições socioeconômicas, históricas ou culturais, diminuem o poder do dominante ou o torna mais vulnerável (VAN DIJK, 2008). Do ponto de vista dos agentes poderosos, van Dijk (2008, p. 51) explica que o enfrentamento do contrapoder ocorre a partir de manobras para controlar as resistências havendo:

[...] uma variada gama de estratégias econômicas, culturais e simbólicas por meio das quais os vários grupos de poder podem, de forma paralela e algumas

vezes não sem algum tipo de conflito ou contradição mútua, gerenciar o conhecimento e a informação, disseminar os valores e metas dominantes e, assim, prover as peças formadoras das ideologias dominantes. O poder dessas ideologias, capaz de moldar o consenso, fornece as condições que tornam desnecessário qualquer “conspiração” desses grupos de poder. (VAN DIJK, 2008, p.51).

Portanto, é por meio do discurso que as ideologias são organizadas, manifestadas, disseminadas e reproduzidas e, até mesmo, questionadas. A questão é que agentes detentores de poder possuem capacidade e condições para reproduzi-las de acordo com seus interesses. Nesse sentido, van Dijk (2012) compreende que as ideologias constituem uma base de crenças para a formação de representações sociais, as quais refletem nos modelos mentais e nas atitudes dos indivíduos, ou seja, no conjunto de conhecimentos e opiniões, sendo capazes de controlar discursos individuais e, também, as práticas sociais. Assim, elas representam dimensões da identidade social de grupos e expressam “os princípios norteadores que controlam a coerência geral das representações sociais compartilhadas pelos membros de determinados grupos” (VAN DIJK, 2012, p.18). Por exemplo, “[...] uma ideologia racista pode controlar atitudes mais específicas sobre imigração e ações afirmativas” (VAN DIJK, 2012, p.18), da mesma forma ocorre com uma ideologia misógina, neoliberal, capitalista, entre outras.

Para isso, grupos dominantes estabelecem uma estrutura de reprodução ideológica a partir de discursos e práticas polarizadas, em que há uma comparação sobre as diferenças entre o grupo dominante (nós) e o grupo dominado (eles) (VAN DIJK, 2012). Essa é uma estratégia de controle dos conteúdos nomeada por van Dijk (2012) como quadrado ideológico, na qual o discurso enfatiza coisas boas de um grupo e as ruins do outro, além disso, não diz sobre aspectos ruins do primeiro, nem aspectos bons do segundo. Isso permite estimular características ideológicas para criação de representações sociais de interesse desses grupos visando o exercício e manutenção do poder.

Considerando os entendimentos sobre poder e ideologia, a Análise Crítica do Discurso oferece atributos para desvelarmos a lógica discursiva das organizações empresariais para relação com a sociedade com base em discussões teóricas que compreendem o poder discursivo dessas empresas na influência das atitudes, opiniões e interpretações dos indivíduos na sociedade. Isso se reforça por entendermos que o “[...] poder nas empresas é manifestado por meio de significação, legitimação e dominação” (VAN DIJK, 2008, p.70).

Uma característica desse processo é o uso da persuasão nos discursos, estratégia acompanhada pela administração do “controle de informações relevantes” e por “justificativas econômicas, políticas, sociais e morais” (VAN DIJK, 2008, p.53). “Dessa forma, o teor da

comunicação pode ser distorcido por meio da divulgação seletiva de informações que favoreçam as elites do poder ou por meio da limitação do acesso a informações desfavoráveis a tais elites” (VAN DIJK, 2008, p.53). A persuasão é uma das características da comunicação, observada principalmente em discursos publicitários, com o intuito de:

[...] influenciar as ações futuras dos receptores. Seu poder baseia-se nos recursos econômicos, financeiros ou, em geral, empresariais ou institucionais exerce-se por meio do acesso aos meios de comunicação. Nesse caso, a aquiescência é fabricada por mecanismos retóricos, por exemplo, por meio da repetição ou da argumentação. Mas, claro, com o apoio dos mecanismos tradicionais de controle de mercado. (VAN DIJK, 2008, p.52).

Outra característica são os “vários níveis de discurso que podem favorecer, manifestar, expressar, descrever, sinalizar, esconder ou legitimar as relações de poder entre os participantes do discurso ou entre os grupos aos quais pertencem” (VAN DIJK, 2008, p.53). Nesse caso, há o controle de acesso para limitar os atos de discurso, o controle da interação (estratégias de autoapresentação, controle de diálogos, etc.) e a seleção do tipo ou gênero do discurso (VAN DIJK, 2008).

Compreender a ação discursiva para o exercício e manutenção do poder é importante para observar como agentes poderosos agem para sobrepor seus interesses, mesmo diante dos enfrentamentos das resistências, influenciando entendimentos sobre a realidade. Diante disso, ao olhar para as práticas discursivas de organizações empresariais para pensar a construção social, identificamos três dimensões inter-relacionadas relevantes para o procedimento analítico: dimensão do poder, dimensão da ideologia e dimensão da interação, as quais oferecem, como categorias de análise, atributos para discutir os três eixos teóricos identificados no nível descritivo da pesquisa a partir das percepções dos profissionais de comunicação.

Na dimensão de poder, as observações estão relacionadas ao eixo teórico que aborda sobre a *relação das organizações empresariais com a sociedade*, que expõe percepções dos profissionais para pensar como, nos olhares da ACD, o poder é manifestado a partir dos entendimentos sobre o tipo de relação existente entre as organizações e a sociedade. Assim, essa dimensão identifica as características que inserem as organizações como agentes de poder e sustentam uma estrutura discursiva para elas estabelecerem essa relação manifestando esse poder. Para isso, as características observáveis dessa categoria são:

- Poder é manifestado nas interações sociais diante de um determinado contexto social;

- Para o exercício de poder é necessário deter e oferecer recursos socialmente relevantes (atributos ou bens valorizados) como conhecimento, habilidades, *status*, posição, autoridade;
- Para o exercício e manutenção do poder, é necessário que agentes de poder formem uma estrutura ideológica, por isso grupos dominados devem reconhecer as ações dos agentes de poder para se identificarem com crenças, normas, valores culturais;
- Agentes de poder são falantes ativos de discursos públicos para determinar conteúdos e a organização do conhecimento público com intuito de sustentar uma estrutura ideológica;
- Agentes de poder agem para controlar as informações e opiniões, por isso impulsionam discursos com a capacidade financeira, de produção e de acesso aos meios de distribuição;
- Estruturas discursivas dos agentes de poder constituem-se de interações para produzir conhecimentos, padrões morais, crenças, atitudes, normas, valores públicos, ideologias.

Na dimensão da interação, é possível pensar nas estratégias que visam controlar o contrapoder enfrentado pelos agentes dominantes ao sofrerem interferências em seus processos de legitimação e dominação, que ocasionam vulnerabilidades no exercício e manutenção do poder. Nesse caso, características observáveis nas percepções dos profissionais sobre a relação com a sociedade, considerando as manobras de controle de interação, são:

- Condições socioculturais que interferem em práticas discursivas dos agentes de poder;
- Dinâmicas de contrapoder que diante de condições socioculturais, diminuem o poder do dominante ou o torna mais vulnerável;
- Administração de conflitos e contradições para (re)orientar estratégias discursivas;
- Manobras de controle das resistências;
- Estratégias de gerenciamento de informações nos processos de interação.

Por último, na dimensão da ideologia, é possível perceber as estratégias de reprodução ideológica a partir das características de práticas discursivas explícitas nos discursos dos profissionais, as quais podem orientar representações sociais compartilhadas de acordo com os interesses das organizações empresariais. Para isso, a dimensão ideológica da lógica discursiva empresarial na relação com a sociedade é observar pelos seguintes elementos:

- Práticas adotadas para materializar os interesses dos agentes de poder;

- Atributos discursivos na comunicação que orientam a estruturação, mediação e administração de uma base de crenças, as quais refletem na formação de representações sociais que influenciam as atitudes dos indivíduos;
- Ações que reforçam a dependência dos interesses em (re)construção no contexto social para estruturação ideológica;
- Estratégias para determinar conteúdos e a organização do conhecimento público com intuito de sustentar uma estrutura ideológica;
- Reprodução de normas, valores, metas, princípios socialmente relevantes.

As três dimensões, enquanto categorias que orientam a discussão no nível analítico, fornecem atributos para interpretar os eixos de análise tensionando-os por uma perspectiva que se preocupa em desvelar o poder exercido pelas organizações empresariais na sociedade no que tange à capacidade de influência social a partir de suas práticas discursivas. Para além disso, essas dimensões permitem articular os olhares conceituais da ACD com as bases teóricas do estudo revelando que: a) as organizações são fenômenos constituídos pela comunicação, ou seja, por ela existem, se criam e se sustentam; b) diante disso, tem relevância o papel da comunicação organizacional como orientadora da construção de significados organizacionais, os quais contribuem para a conquista da legitimação social; c) na relação com a sociedade, o poder organizacional demonstra a capacidade das organizações influenciarem interpretações e percepções dos indivíduos sobre questões de interesses sociais sugerindo a dimensão pública da comunicação organizacional e, portanto, seus impactos na construção da sociedade; d) isso ocorre pelas práticas discursivas da comunicação organizacional no processo interacional com a sociedade, as quais manifestam e representam os significados que as organizações querem inserir na esfera social e, ao mesmo tempo, os significados que emergem nessa esfera e se inserem na realidade organizacional; e) no contexto em midiatização, as organizações intensificam suas práticas discursivas diante das transformações interacionais e das condições de circulação dos sentidos que atravessam, permeiam e tornam vulneráveis seus processos legitimadores.

## **6 INVESTIGANDO A INFLUÊNCIA DA LÓGICA DISCURSIVA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO DA SOCIEDADE**

Diante da delimitação teórica e metodológica proposta pela pesquisa, este capítulo, constituído por três seções, apresenta e expõe os resultados das entrevistas com os profissionais de comunicação, realizando a descrição e análise das percepções dos entrevistados, além da discussão dos resultados à luz do problema de pesquisa para as principais conclusões da investigação.

Na primeira seção, *percepções dos profissionais de comunicação sobre o processo discursivo para a relação com a sociedade*, são apresentadas as percepções profissionais a partir da estrutura definida pelo nível descritivo. Dessa forma, cada um dos fenômenos em estudo - relação das organizações a sociedade, manifestação da midiaticização no contexto organizacional e práticas da comunicação para a relação com a sociedade - foram interpretados pelo processo proposto no Modelo de Análise para a identificação de perspectivas que descrevem os eixos teóricos da pesquisa sob o olhar da prática de comunicação.

Na segunda seção, *análise das percepções profissionais sob os olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso*, os eixos teóricos são analisados de acordo com as dimensões da Análise Crítica do Discurso (ACD) delimitadas no nível analítico. Com a análise aprofundada foi realizada a identificação da lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade, evidenciando um processo de controle discursivo respaldado nos interesses empresariais que possibilita a discussão sobre a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade.

Assim, após a descrição e análise das percepções profissionais, a terceira seção, *discutindo a influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade*, apresenta a discussão dos resultados apontando reflexões e conclusões acerca da influência da comunicação na sociedade a partir dos olhares conceituais da ACD articulados com as principais perspectivas teóricas da pesquisa.

### **6.1 Percepções dos profissionais de comunicação sobre o processo discursivo para a relação com a sociedade**

A partir das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais de agências de comunicação do Brasil e de Portugal, estabelecemos o processo analítico descritivo das

informações coletadas nos quatro blocos temáticos<sup>23</sup> para identificar os entendimentos sobre os três eixos teóricos estudados: relação das organizações com a sociedade; manifestação da mediatização no contexto organizacional; e prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade.

Nesse processo, a interpretação dos relatos seguiu o enquadramento organizado no Modelo de Análise, descrevendo, inicialmente, os indicadores e, assim, elaborando os significados das percepções em relação aos componentes das dimensões e as dimensões dos fenômenos para concluir sobre os fenômenos em estudo. Por esse processo interpretativo, identificamos uma percepção coletiva sobre cada temática, representando os eixos teóricos de interesse. De acordo com a descrição, os três fenômenos apresentam uma estrutura de pensamento integrado, a qual manifesta repetições de processos com padrões construtores da lógica discursiva. Sendo assim, no primeiro eixo observam-se posicionamentos que estruturam ideias sobre fatores essenciais para pensar a relação das organizações com a sociedade, no segundo eixo observam-se características socioculturais que justificam essa forma de pensar e no terceiro eixo são explicitados os processos práticos de ação discursiva diante dos interesses de relação no cenário em que as organizações estão envolvidas.

Para apresentação dos resultados, destacamos que, apesar de os entrevistados serem profissionais brasileiros e portugueses, a descrição não é comparativa, considerando que as posturas foram semelhantes dentro de uma lógica da prática de comunicação e apresentaram, devido à realidade social, política, cultural e mercadológica que envolve cada um dos países, algumas percepções diferentes, mas não divergentes. Essas diferenças foram pontuadas em determinados momentos da análise para demonstração de alguns fatores importantes sobre a lógica discursiva das organizações empresariais.

De modo geral, com o procedimento analítico identificamos, nas práticas de comunicação dos dois países, padrões discursivos adotados para o relacionamento com a sociedade e entendimentos relevantes para pensar a influência da comunicação na construção social, mesmo diante de realidades distintas. Essa identificação possibilitou a análise tensionada

---

<sup>23</sup> **Bloco 1 – Relação das organizações com a sociedade:** percepções dos profissionais sobre as relações construídas e estabelecidas com a sociedade diante do papel e poder exercidos pelas organizações. **Bloco 2 - Intencionalidades da comunicação organizacional na relação com a sociedade:** propósitos e intenções da comunicação organizacional ao criar determinadas práticas discursivas para estabelecer a interação com a sociedade. **Bloco 3 - Interferências da sociedade nos processos comunicacionais das organizações:** percepções acerca das interferências das transformações interacionais na sociedade nos processos interacionais, comunicacionais e legitimadores das organizações. **Bloco 4 - Capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade:** noção dos profissionais sobre os impactos que a comunicação organizacional causa no âmbito público e, com isso, verificar se existe percepção sobre a capacidade de influência das práticas discursivas na sociedade.

pelas dimensões conceituais da Análise Crítica do Discurso para a discussão aprofundada da problemática.

### 6.1.1 Relação das organizações com a sociedade

Para a compreensão dos fenômenos em estudo, o processo analítico descritivo inicia-se pelas percepções que descrevem o entendimento sobre o primeiro eixo teórico proposto pelo Modelo de Análise: relação das organizações com a sociedade. Pelo enquadramento desenvolvido, este eixo propõe compreender o tipo de relação entre as organizações e a sociedade na perspectiva dos profissionais de comunicação. Para isso, o processo de interpretação das respostas olhou para os dois componentes que caracterizam o tipo de relação, *importância das organizações para a sociedade e características da relação com a sociedade*, a partir da avaliação dos indicadores, sendo: identificação do papel das organizações para a sociedade; percepções sobre o poder organizacional; importância atribuída para a relação com a sociedade; e identificação de característica do processo de relacionamento com a sociedade.

Avaliando os indicadores propostos, o primeiro deles, *papel das organizações para a sociedade*, demonstrou percepções sobre a importância das organizações empresariais considerando, de forma predominante, atribuições sustentadas por uma perspectiva de relevância econômica para as sociedades e, conseqüentemente, para a economia global em relação ao desenvolvimento e funcionamento do mundo. Por isso, a percepção que sobressai é de um papel socioeconômico que parte de um olhar das organizações como estruturantes da sociedade, como pode ser observado nos relatos dos profissionais:

[...] são microeconomias, fazem parte de um ecossistema que oferece serviços específicos dentro de suas especialidades para contribuir com alguma atividade no ambiente macro da sociedade. Então, sem as empresas a sociedade não existe. (P10).

O governo funciona porque existem empresas, as pessoas trabalham e vivem porque existem empresas, o que não significa que lucro e geração de renda seja o único objetivo. (P8).

Compreendemos que a percepção é de um papel socioeconômico, pois os relatos profissionais relacionam condições econômicas e sociais na justificativa da importância das organizações devido à geração de riqueza, por suprirem necessidades sociais a partir daquilo

que produzem e por promoverem a melhoria da sociedade, salientando as responsabilidades delas diante desse papel. Do ponto de vista econômico, elas são vistas como criadoras de valores, e, portanto, responsáveis pela economia de um país. Nesse sentido, os relatos apontam que:

Como um ecossistema da sociedade, as empresas são agentes de transformação da sociedade, são fundamentais quaisquer que sejam: sejam as empresas privadas, estatais, as mistas. Elas, do ponto de vista econômico, são fundamentais porque, de alguma forma, cada uma dentro de sua especialidade, do seu nicho de atuação, faz com que nossa sociedade funcione, rode. (P10).

A empresa é o lugar onde se gera riqueza. É o lugar onde a sociedade consegue gerar renda, gerar emprego, gerar progresso, gerar melhoria de vida. (P8).

[...] acho que as organizações são muito relevantes para a formação de emprego, para o desenvolvimento do país, e, portanto, no fundo, são as empresas e iniciativas privadas que, normalmente, são as locomotivas da economia de um país, não é? E, portanto, são de facto as organizações mais relevantes para este país. (P4).

Essas visões reforçam, de um modo geral, as empresas como orientadoras da organização e funcionamento da sociedade por meio do desenvolvimento e, com isso, também se torna perceptível o entendimento do impacto social: devido ao que elas oferecem para a sociedade e por ocasionarem melhorias sociais. O primeiro olhar refere-se ao entendimento que as organizações empresariais “providenciam para a sociedade em geral um conjunto de bens e serviços que de outro modo não existiriam” (P3) e “nos dão os meios de subsistência, portanto têm um impacto muito grande em termos sociais e econômicos” (P6). Ou seja, um fator socioeconômico importante é o fato delas suprirem as necessidades sociais ao fornecerem bens e serviços que, segundo os profissionais, complementam o papel do Estado por criarem condições para geração de suprimentos básicos e complementares “que alteram a forma como nós vivemos” (P2).

Ao compreenderem que elas estão relacionadas ao modo como vivemos, esse olhar socioeconômico adquire um peso social importante, o qual, majoritariamente, é associado pelos profissionais como primordial no cenário contemporâneo devido à capacidade de proporcionarem melhorias na sociedade, o que foi observado frequentemente nos relatos de profissionais brasileiros. Ao apontarem que no campo empresarial se gera valores econômicos para o desenvolvimento social, eles entendem que as organizações empresariais proporcionam melhoria de vida aos indivíduos e, por esse motivo, “precisam ter um papel também em termos

de envolvimento em questões sociais, de melhoria da qualidade de vida das comunidades e seus entornos” (P9). Assim, a visão predominante é:

A empresa como um vetor de modernização de questões importantes para a sociedade como: inclusão social, inclusão de gênero, como inclusão racial, como apoio às comunidades mais pobres, como, por exemplo, todo o movimento que você viu na pandemia das empresas se engajando na questão de saúde, na questão sanitária, produzindo material para ser doada para comunidades e para área de saúde, ou doando ou investindo em hospitais, construindo hospitais. A função principal é a geração de renda, a geração de riqueza para a sociedade, mas isso avançou muito no sentido dessa inserção das empresas no debate social, nos debates importantes para a sociedade. (P8).

A partir disso, as percepções convergem para além do olhar econômico, associando que no papel das organizações há uma atribuição social, sendo frequente as afirmações que elas, ao moverem a sociedade, também tem um “propósito para oferecer não apenas produtos, mas o cuidado com as pessoas, demonstrando o ela vai deixar de legado” (P14). Nesse caso, o papel exercido está atrelado diretamente à capacidade de ocasionarem impactos sociais, seja por serem potências financeiras, por uma questão de responsabilidade social ou por serem coadjuvantes da dinâmica cotidiana da sociedade. Isso significa que um dos papéis apontados pelos gestores é o papel social, pois, diante da interdependência, elas “acima de tudo tem que ter um papel de cidadã mesmo, de cidadania, deixar alguma coisa para a sociedade, fazer alguma coisa para a sociedade, devolver um pouco daquilo que a sociedade dá para ela” (P14).

A noção do papel social está atrelada ao contexto que vivemos, o qual, segundo os profissionais, não permite mais pensar na relação com a sociedade sem pensar no compromisso social, que leva em conta os impactos ocasionados pela ação organizacional ou aqueles que elas podem mitigar, normalmente, associados à natureza humana e ambiental. Como afirma um dos entrevistados:

Eu acho que em termos globais, as empresas estão para a sociedade e a sociedade é muito importante para as empresas, portanto eu acho que como elemento da sociedade as organizações devem contribuir para o equilíbrio social e ambiental dentro do nosso planeta. Portanto, devem contribuir da forma que faça sentido em termos do setor em que se desenvolve. [...] Percebo que há empresas que, com a quantidade de lucros que têm, contribuem bem com algumas causas que são importantes para o equilíbrio da sociedade, porque quanto melhor for a sociedade, melhor são as empresas. (P6).

Os relatos brasileiros e portugueses trazem fatores que explicam que a atuação e preocupação social concentram-se ainda em grandes empresas, sobretudo em empresas globais “devido ao potencial financeiro e à capacidade de comunicação acima da média” (P1), as quais entendem que por proporcionarem o “ambiente de trabalho e a ascensão social, a preocupação social é relevante para as pessoas que as constituem” (P8). Esses relatos indicam que as organizações estão integradas à dinâmica social, o que faz os profissionais acreditarem ser difícil dissociar esse papel, principalmente, por ser cada vez mais perceptível que elas precisam apoiar a sociedade “não só em termos de cobrir as necessidades que certos setores têm, como também na questão pedagógica e de desenvolvimento, por exemplo de campanhas para alteração de comportamentos, que são muito importantes” (P6). Ou seja, eles afirmam que “as empresas precisam saber e entender que são um vetor de geração de impacto positivo (P9)”.

O principal motivo disso é reconhecer que as circunstâncias da esfera social refletem na organizacional, são esferas interdependentes que se constituem e se mantêm. Explicitamente, essa perspectiva é apontada por um dos profissionais ao afirmar que: “as organizações empresariais são organizações sociais, são feitas de pessoas para pessoas e de alguma maneira são reflexo dessa própria sociedade, então elas espelham a sociedade dentro das suas estruturas” (P12). Assim, observamos que a ideia de uma atribuição social ao papel das organizações é permeada de percepções que enaltecem o entendimento delas também como integrantes da sociedade.

Atrelada a essa ideia, os profissionais vinculam reflexões sobre a relação com a sociedade, o que possibilitou avaliar o segundo e terceiro indicadores: importância atribuída para a relação com a sociedade e identificação de características do processo de relação com a sociedade. No que tange à *importância atribuída para a relação com a sociedade*, foram identificados fatores inter-relacionados que se referem ao relacionamento como forma para orientar a atuação das organizações, seja por seus próprios interesses ou pelos interesses da sociedade. Isso significa que a relevância se manifesta devido aos benefícios para a performance do negócio e para a garantia da legitimação social, atribuindo a importância da relação à criação de valores para a sustentabilidade do negócio.

Os profissionais compreendem que pelo relacionamento constante, atendendo demandas e unindo interesses, que os indivíduos criam valores sobre as empresas. Esses valores referem-se à conquista do reconhecimento na sociedade que proporciona a licença social para operar, ou seja, a “autorização que todas as organizações têm que ter para existir na sociedade” (P2). Para além disso, proporciona a relevância delas na sociedade, considerada fundamental

do ponto de vista mercadológico, pois “sem sociedade, você não tem consumo, você não consegue perpetuar seu negócio” (P13):

[...] antes bastava você sair na capa de um jornal, de uma revista ou fazer um anúncio no intervalo do horário nobre para garantir a atenção das pessoas. Hoje não, hoje tem tanta gente competindo pela atenção, tanta marca competindo por atenção, que o desafio agora é outro, é sua relevância. Isso significa o encontro entre o que a sociedade demanda e o que a marca tem a oferecer. (P12).

Para ser relevante é preciso entender quais são as demandas da sociedade. A empresa precisa ter sensibilidade para os temas que interessam às pessoas de fato e saber agir em função desses temas, usando como um vetor de transformação, um vetor de geração de impacto para o seu negócio. (P15).

O processo de relacionamento, portanto, é essencial para assumir, atender e enfrentar demandas que orientam a conquista do reconhecimento, “porque se as empresas não tiverem essa preocupação por um lado para com seus trabalhadores, por outro com seus consumidores, acabam por morrer, mesmo em um mercado pequeno como Portugal” (P2). É um processo que possibilita que as organizações sejam responsivas em relação ao cuidado com o ecossistema que a envolve, pois:

A organização não pode ser uma ilha da fantasia, a organização não pode ser uma bolha isolada e que a sociedade só serve como mercado consumidor, não. É dever de toda e qualquer empresa espelhar a sociedade dentro da sua diversidade, dentro das suas mazelas. Por quê? Não é lógica extrativista, estou aqui só para sugar o dinheiro da população e o resto que se exploda. Não, né? Se eu quero bônus, eu preciso absorver um pouquinho desse ônus. Cada vez menos existem fronteiras, fronteiras pessoal e profissional, organização e sociedade, estão cada vez mais em desuso, em derretimento. Até porque, nós cidadãos temos múltiplos papéis, podemos ser funcionários e ativistas, investidor ao mesmo tempo. Essa fluidez é muito grande hoje em dia. (P12).

Diante disso, para atender e enfrentar demandas, conquistando o reconhecimento, os profissionais apresentaram *características do processo de relação com a sociedade*, terceiro indicador avaliado, explicando o relacionamento a partir de um processo que considera: estratégias para o relacionamento; interesses empresariais e desafios do contexto social. Essas três indicações partem do entendimento coletivo entre os gestores que as organizações estão envolvidas por um cenário de incertezas, fragilidades organizacionais e complexidade das relações, o que provoca um processo constante de avaliação das estratégias de relacionamento e enfrentamento dos erros e contradições da ação organizacional.

No que tange às estratégias, observamos que o modo como as organizações pensam esse relacionamento é envolvido por características expressas na interdependência com a dinâmica social e na conexão de valores com a sociedade. A questão da interdependência com a dinâmica social traz características marcadas pelo contexto cultural, econômico, político e social, principalmente, pelas problemáticas que os envolvem. Portanto, os profissionais acreditam que as empresas precisam se relacionar considerando “a sociedade onde elas estão, como é o país onde estão, se há problemas sociais naquele país eles pensam em alguma solução para alguns dos problemas e ajudam nas construções que têm que ser feitas para o bem-estar da sociedade, ajudam com projetos além do projeto comercial” (P5).

Essa percepção é majoritária, mas é interessante observar que na perspectiva de profissionais do Brasil as visões sobre a atuação frente aos contextos possuem manifestações relacionadas aos problemas enfrentados pelo país e depositam responsabilidades nas empresas para também enfrentá-los por meio de seus relacionamentos, como por exemplo o relato:

Toda empresa está dentro de um contexto e este contexto reflete o cenário de um país, de uma região, de uma localidade. Então, por exemplo, ser uma empresa em um país como o Brasil, que é um dos 10 países mais desiguais do mundo, que sofre terrivelmente com a pandemia, que aprofunda inclusive essa desigualdade, que tem quase de 15 milhões de desempregados, uma inflação que vai subindo e corroendo o poder de compra dos cidadãos, não tem como você operar em um país e negligenciar isso. Somos um dos países no mundo que mais mata a população LGBTQUIA+, que mais mata a população trans no planeta, como uma organização vai simplesmente fechar os olhos para essas questões? Somos um país que ainda sofre muito com o racismo, como as empresas simplesmente vão dar de ombros para esses temas? É obrigação dessas empresas procurar também a solução para esses problemas, dar exemplo. Isso é fundamental, não só por programas assistenciais, não é isso, mas é por meio do seu negócio. O banco está dando crédito para empreendedora mulher sozinha que tem que carregar a família nas costas? Dá a oportunidade para líderes que não sejam homens brancos? E assim por diante. Então não é só em programas, daquilo que um dia chamamos de responsabilidade social, mas é do fazer do dia a dia da organização. (P12).

Observamos nos relatos dos profissionais que essa característica de envolvimento torna-se presente nas estratégias de relacionamento por ser uma relação de interdependência com fronteiras entre organizações e sociedade cada vez mais porosas, o que exige uma relação de cooperação, sobretudo diante das mudanças históricas que abrem as organizações para a sociedade. “As organizações deixaram de ser organizações fechadas e impenetráveis e elas passaram a ter que valorizar questões como transparência, engajamento, respeito à lei, respeito

à lei trabalhista, respeito ao meio ambiente para fazer relacionamento, toda a agenda ESG<sup>24</sup> agora vem desse movimento”. (P8).

Esse cenário faz com que as organizações estabeleçam as estratégias de conexão de valores, pois, como afirmam os profissionais, os indivíduos passam a “olhar para como a gente cuida da nossa sociedade em si e como a gente cuida do nosso planeta de uma forma muito mais relevante agora” (P15). Além disso, na tomada de decisões “o que pesa hoje em dia para qualquer pessoa é ter informações sobre a empresa, se é uma empresa com ética, se é uma empresa com bons valores” (P5). Assim, os entrevistados entendem que não é, ou não deveria ser, mais uma relação puramente comercial, mas social no sentido de terem consciência do papel que exercem e devem exercer na sociedade. Isso se evidencia no comportamento e questionamentos dos indivíduos às organizações:

Hoje entrevistamos jovens da Geração Z ou Millenials e eles fazem muitas perguntas sobre a base principal de valores da estrutura organizacional. (P5).

As pessoas querem saber, cada vez mais, que empresa, que organização está por trás daquele produto, daquele serviço, porque elas vivem da sociedade e, portanto, estão mergulhadas nesse panorama de alta complexidade que a gente vive hoje. (P12).

Elas querem saber o que a empresa oferece de conteúdo, o que elas fazem para ajudar a sociedade. Na pandemia, isso explodiu, as pessoas queriam ver e saber o que elas estavam fazendo para ajudar. E aí as empresas mostraram doações milionárias, parcerias para construção de hospital, é isso que as pessoas cobram e é uma coisa maluca. (P10).

Portanto, fatores como informação e conhecimento dos princípios organizacionais orienta o processo de relacionamento, caracterizado pela conexão e identificação de valores associados ao respeito com a sociedade: “a empatia e a colaboração se tornaram os grandes valores a serem praticados de forma verdadeira pelas marcas para se conectarem com as pessoas” (P15). Dentro disso, alguns dos profissionais brasileiros citam que a tendência é as

---

<sup>24</sup> Segundo informações do Pacto Global, iniciativa voluntária da ONU para o setor empresarial, o termo ESG (expressão inglesa: *Environmental, Social and Governance*), criado em 2004 em parceria com o Banco Mundial, refere-se às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização e ganhou visibilidade por uma preocupação do mercado financeiro em relação à sustentabilidade. Essas práticas são orientadas por padrões e critérios de ESG relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Para as empresas, atuar de acordo com o ESG amplia a competitividade de mercado e tem sido critério para a tomada de decisões dos investidores. Além disso, “no mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos *stakeholders*, ESG é a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades” (PACTO GLOBAL, on-line). Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em 19 dez. 2021.

organizações pensarem no Capitalismo de *Stakeholders*<sup>25</sup> para a relação com a sociedade, pois “estamos falando de cidadãos e no Capitalismo de *Stakeholders* você tem que olhar para os interesses dos seus *stakeholders* para muito além só de gerar resultados financeiros” (P12).

Isso significa, a partir das interpretações dos relatos profissionais, que há um movimento para fomentar ações que transformem o ecossistema para além das empresas diante de questões que interferem na vida das pessoas, como: pobreza, desigualdade, diversidade, igualdade racial, acesso à educação, meio ambiente, preocupações gerais relacionadas à noção do papel social das organizações. Há uma manifestação semelhante nos relatos dos profissionais brasileiros e portugueses que expressa essa necessidade, como pode ser observado nos dois relatos abaixo referentes a cada um dos países:

As empresas têm que ter um compromisso com a sociedade muito forte, porque é a única forma de serem sustentáveis a médio e longo prazo. Eu quero dizer com isso que as empresas devem preocupar-se muito com a inovação, devem se preocupar muito com o talento, devem se preocupar muito com o ambiente de trabalho, devem se preocupar com a sua governança no sentido que têm que ser transparente, têm que ser justas, têm que tratar bem seus colaboradores. Mas, por outro lado, devem também preocuparem-se em devolver à sociedade parte do que retiram da sociedade, ou seja, devem ser ambientalmente empresas responsáveis também, devem ter uma responsabilidade social grande, no sentido de ajudar a sociedade de outras formas que não só através de sua atuação no mercado. (P4).

Uma empresa quando se instala em uma região, primeiro ela chega construindo uma fábrica, pensa-se que é mais poluição, é mais sujeira no solo, nos mananciais, é uma interferência brutal no trânsito da região, na vida das pessoas que vivem no entorno dessa planta, dessa fábrica. Mas, ela vai empregar também, ela pode desenvolver planos de educação, de melhorias locais, ela pode ajudar a comunidade com atividades paralelas e não apenas de ter a comunidade como fornecedora de matéria-prima, mas também fornecedora de parcerias que podem ser muito úteis para a comunidade local. Então, é fundamental promover uma relação saudável, promover uma relação que traz benefícios para essas pessoas também, para fazer junto com a história da empresa a construção de uma história social com as pessoas que dependem da atividade dela. É entregar de volta à sociedade alguma coisa, porque as empresas em sua maioria são lucrativas, ganham dinheiro, desenvolvem projetos econômicos que são bons para elas e precisam entregar de volta para a sociedade um pouco do que ela ganha da sociedade. Então, hoje, a relação com a sociedade é promover também para o bem comum. (P14).

---

<sup>25</sup> Discutido no Fórum Econômico Mundial em 2020, o Capitalismo de *Stakeholders* refere-se ao modelo que defende a geração de valor a todas as partes interessadas no negócio, considerando o lugar ocupado pelas organizações na sociedade. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Forum-Economico-Mundial/noticia/2020/01/em-davos-ceos-defendem-um-novo-tipo-de-capitalismo.html>>. Acesso em 30 dez. 2021.

Para isso, uma característica do processo de relacionamento é a demonstração dos propósitos organizacionais, que, segundo eles, é um atrativo para os indivíduos tomarem decisões em relação ao envolvimento com uma empresa por ressaltar a integração do negócio com causas e questões sociais, justificando a existência da organização a partir do legado explícito deixado por ela para a sociedade, o que, normalmente, está relacionado ao impacto social que ela é capaz de gerar. Dessa forma, tanto os portugueses, quanto os brasileiros compreendem que:

Ao contrário do que ocorria há alguns anos atrás em que você podia ter um negócio de sucesso sem ter esse compromisso com a sociedade, tu agora não consegues, as pessoas procuram propósitos nas empresas. Há um papel cívico das empresas essencial, e sempre foi por uma questão ética, que agora é obrigatório por uma questão prática, as pessoas estão atentas a isso e se relacionam com a empresa por causa disso. Portanto, uma empresa que não tenha propósito hoje em dia dificilmente sobrevive, sobretudo em mercados de países mais desenvolvidos. (P2).

O propósito vai além, é um conceito mais amplo, é se perguntar qual é o seu papel na sociedade além de gerar lucro, além da obtenção do lucro, porque você existe além de ter lucro, que bem você está fazendo para o mundo. Isso é um divisor de águas para as empresas, elas precisam fazer um exercício filosófico do porquê eu existo, qual é o bem que eu faço e algumas empresas têm feito isso de uma forma exemplar, responsável, mas ainda é uma minoria. (P9).

Nas características do processo de relação com a sociedade, as estratégias, portanto, estão muito atreladas ao tipo de envolvimento, seja de interdependência, seja de fortalecimento do elo por meio da conexão de valores. No entanto, considerando a lógica empresarial, também existem interesses das organizações ao adotarem essa orientação estratégica. Nesse sentido, a partir dos questionamentos, foi possível observar uma segunda característica do processo: a indicação dos interesses empresariais envolvidos no modo como as organizações buscam estabelecer a relação com a sociedade.

Constatamos que esses interesses partem do reconhecimento das transformações na sociedade, em que as organizações buscam acompanhar um movimento do mundo em relação à cobrança pelo papel social. Nesse acompanhamento, há um processo de monitoramento de cenários para que seja possível atender aos interesses sociais, pois é “a partir do momento que vem a cobrança, você corre para dentro para acertar, é um impulso externo que te obriga a mudar” (P13). Por esse motivo, os profissionais afirmam que as empresas não querem perder a

oportunidade de se envolverem com os movimentos em acontecimento na esfera social por eles proporcionarem algum tipo de retorno, por isso:

Empresas sérias de todos os tamanhos estão fazendo ações bastante consistentes, por exemplo de ESG, mas que, na minha avaliação, só está ganhando a força que está ganhando, porque ele mexe com uma coisa: o dinheiro. É o movimento dentro do capitalismo que nasceu para sacudir, para mexer no bolso das empresas já que elas não se mexem sozinhas, então mexe-se naquilo que mais vale que é o dinheiro e quem sabe elas adotam outra postura. E aí tem um caminho sem volta, não para o Brasil, mas no mundo todo. (P14).

Portanto, o principal interesse na definição de uma estratégia de relacionamento é econômico, ou seja, a forma como a relação com a sociedade está sendo pensada e estabelecida é determinada pelo retorno, sobretudo financeiro, gerado para as organizações. Dentro desse interesse econômico que explica o envolvimento social, as percepções partem de dois aspectos: o interesse puramente econômico e o interesse econômico associado ao contexto social.

O grupo de profissionais que entende como um interesse puramente econômico referem-se ao envolvimento social como uma forma de ter uma relação de empatia com os *stakeholders*, se identificar com as causas e valores de interesse deles para proporcionar uma performance financeira cada vez melhor, pois “apenas com o compromisso social as empresas conseguem ser sustentáveis a médio e longo prazo e terem também depois o benefício que os consumidores e *stakeholders* lhe dão em função disso” (P4). Então, para eles a postura de preocupação social adotada “é uma posição estratégica que traz benefícios para a gestão da empresa, o lucro ainda prevalece, o peso é mais econômico, as marcas utilizam essas estratégias para se aproximarem dos consumidores e das suas ambiências” (P6). Isso, porque:

Nós não podemos ser ingênuos e pensar que as marcas mudaram e as organizações mudaram o seu objetivo principal. O objetivo principal das marcas, cada vez mais, sempre cada vez mais, é o lucro. Se hoje as marcas estão a apostar nessas preocupações sociais é porque acreditam que através destas campanhas, desta preocupação vendem mais, porque se achassem que vendiam menos não tinham estas preocupações. Isto, insere-se nas novas estratégias de comunicação e marketing apenas isso. (P1).

Com um ponto de vista um pouco diferente, o outro grupo de profissionais compreende que há uma preocupação esperada do campo empresarial em relação ao aspecto econômico, no entanto há um movimento na sociedade que as pressiona e torna inevitável essa postura, ou seja, interesse econômico e interesse sociais são fatores intrinsecamente relacionados e

associados diante da interdependência entre as organizações e a sociedade: “o negócio é importante, porque é a partir dele que as empresas se mantêm, mas o negócio está muito colado a este aspecto social” (P5). Para os profissionais, isso significa que o resultado financeiro de um negócio é uma recompensa pelo conjunto de fatores que é oferecido para a sociedade como um todo (emprego, produtos, serviços, renda, etc.) “e, hoje, isso está relacionado ao papel social das organizações, que é gerar impacto positivo todo dia. É estar atenta às demandas da sociedade” (P12).

No fim do dia é sempre um meio para o fim. O propósito de existir nas empresas, e em especialmente nas empresas de capital aberto, é promover crescimento e esse crescimento é medido através da geração de faturamento. A pergunta seria, será que não é muito mais fácil para as empresas não terem que conviver com tudo isso e se dedicarem única e exclusivamente à venda dos seus produtos? Com certeza. Mas esse mundo deixou de existir faz algum tempo. Então eu acho que as marcas, de um modo geral, estão cada vez mais conectadas com a esfera social, elas entenderam que ou elas fazem isso agora ou elas simplesmente vão enxergar a destruição dos seus públicos, das suas principais audiências, porque quando você tem os desafios de negócio de um lado (crescimento de receita, de margem, etc.), na outra ponta você tem as diversas audiências que são estrategicamente relevantes para que esse desafio aconteça. (P15).

Portanto, a relação com a sociedade é um processo de retroalimentação: “eu me preocupo com a sociedade, com o que a sociedade acha de mim, pensa de mim ou vai pensar de mim, ao mesmo tempo, eu começo a implementar essas práticas, elas passam a fazer parte do meu DNA e etc.” (P8). Dentro disso, entre o econômico e o social, os fatores decisivos para a tomada de decisão são: pressão de investidores, pressão da sociedade, questões mercadológicas e questões de cultura organizacional. Por exemplo, os profissionais apontam que um movimento das principais empresas de gestão de ativos no mundo lidera as pressões, pois: “o mercado de investimentos, os donos de capital, está cada vez mais atento, recompensando, exigindo e punindo empresas de acordo com seus fatores ESG” (P12).

Por outro lado, as mudanças históricas na sociedade, sobretudo de comportamento dos consumidores, também fazem com que as demandas sociais ocupem um espaço de relevância na ação empresarial, gerando uma preocupação mais genuína e responsiva, pois: “as empresas fazem, porque existe uma cobrança da sociedade nesse sentido. Isso não é ruim, porque existe uma pressão social e é natural, porque elas precisam de uma maneira de se inserirem pela sociedade cobrar esses novos padrões de comportamento, né?” (P8).

Além disso, em relação às questões mercadológicas, eles entendem que não é todo perfil de empresa que se envolve socialmente, de uma forma consistente e não factual ou oportunista, mas as que possuem uma estrutura financeira potente, principalmente, “as empresas mais globais e as empresas cotadas em bolsa têm uma aproximação ou uma estratégia mais sólida” (P3). Interessante observar que os profissionais portugueses, além de associarem ao potencial financeiro, apontam questões culturais e de tamanho do mercado como fatores decisivos nesse caso:

Eu acho que são mais organizações globais que estão preocupadas, por várias razões. Primeiro, Portugal é um mercado muito pequenino e tem pouca escala [...] E ainda sinto que a grande maioria das organizações portuguesas tem como preocupação estar bem com toda gente, então não vamos dizer de que cor somos, não vamos dizer de que clube gostamos, não vamos dizer, porque senão vamos perder o outro lado dessa fração. Esta tendência só se nota em organizações muito grandes e nas organizações que têm de facto uma capacidade de comunicação acima da média. [...] Há de facto um conjunto de valores que são explorados e só não se nota mais em Portugal por uma questão de escala do mercado. (P1).

Por último, o envolvimento social depende da cultura organizacional, porque as empresas, segundo os profissionais, são organismos cheios de hierarquia, o que muitas vezes não contribui para a tomada de decisão de uma forma legítima. “É uma questão da forma como ela lida em sua estrutura cultural com as questões da sociedade, tem relação com os valores dela e com o perfil da liderança” (P9). Portanto, “é preciso olhar dentro de cada empresa, cada estrutura o que aquilo representa. Tem empresas que você vai ver que o peso da ética, da sustentabilidade é quase o mesmo peso do produto. Agora, isso depende de cada situação e setor.” (P13).

Somados esses fatores ocasionam alguns desafios relacionados ao oportunismo diante do interesse econômico, pois, sendo uma pressão de investidores e sociedade que proporciona vantagens competitivas, elas se aproveitam de forma hipócrita para parecerem algo que não são, que não está “baseado nos valores dela, nas crenças dela, no propósito dela” (P7). Segundo os gestores, são muitos exemplos de organizações praticando incoerências, sendo que as principais incoerências partem da postura de lideranças, de um acionista, de um fundador e “temos exemplos de casos durante a pandemia e de todo o contexto político que vivemos, que mostram o desprezo e desrespeito com o ser humano” (P10). Além de exemplos de empresas que estão implementando posturas não legítimas baseadas no interesse comercial e no marketing ou mascarando questões que deveriam estruturar sua postura social:

O que vemos é um movimento de envolvimento social que não tem mais volta, mas que ainda tem muito do marketing, tem modismo. Então, as têm que fazer, se todos estão fazendo elas também vão fazer. A gente vê até uma certa pressa. Agora foi o mês mundial do Orgulho LGBTQI+, não teve uma empresa que não se manifestou no LinkedIn, não colocou as cores na logo, entendeu? Isso cansa um pouco quando você vê que é muito para fora e pouco para dentro. Na relação com a sociedade, tem o papel social e não é sobre colocar sua logo coloridinha no mês de junho e está tudo certo. É você no outro mês de junho talvez não ter que comemorar isso, porque isso já virou uma coisa comum, entendeu? Você tanto ter que afirmar aquilo, é porque aquilo não é uma realidade no seu negócio. (P13).

Então se você me perguntar: o que você acha que tem mais oportunismo, marketing puro ou o que? Eu acho que ainda tem mais marketing e oportunismo do que ação concreta, no geral, no geral mesmo. Quando você pega uma publicação de um guia de sustentabilidade, por exemplo, tem bastante empresa ali, mas e o que deixou de entrar ali? O que se tem para fazer ainda? Tem muita coisa. Então, eu acho que as empresas do mercado brasileiro ainda precisam amadurecer muito e sabe por quê? Porque fazer direito custa caro. Então é melhor falar que faz, mas fazer mais ou menos direito. (P14).

O fato é que há um grande movimento empresarial unindo os interesses econômicos e as demandas sociais para a relação com a sociedade, que atribui um peso à importância dessa relação, do ponto de vista da performance e da conexão de valores, e caracteriza como ela é pensada. Nesse sentido, as marcas querem se tornar líderes sociais, mobilizar pessoas e se posicionar sobre questões empresariais e sociais, contribuindo com negócios e com o desenvolvimento da sociedade. Ao mesmo tempo, elas são envolvidas por incoerências em suas atitudes que enaltecem interesses empresariais nesse processo.

Empresas podem se unir para tentar apoiar a solução de um problema que é comum ao país inteiro. São movimentos que a gente vê que as próprias empresas estão se dando conta que elas precisam. Um bom exemplo são movimentos criados na pandemia para contribuir com a vacinação. Por outro lado, vimos movimento empresarial, de empresas grandes e líderes de mercado, defendendo a compra de vacinas para empregados, querendo furar a fila da vacinação em uma pandemia e sobrepondo seus interesses econômicos ao interesse da coletividade. E o que estou te dizendo não é nenhuma informação que é segredo, porque saiu na imprensa, essas empresas foram listadas e depois cada uma delas desmentindo loucamente na imprensa essa história. As duas posturas marcaram muito. (P9).

Entender essas posturas permeia reflexões sobre o poder das organizações, no sentido de percebermos que elas buscam ocupar um lugar na sociedade para defesa de determinados interesses. Nesse sentido, os questionamentos realizados nas entrevistas proporcionaram relatos

que apontam *percepções referentes ao poder organizacional* permeado na relação com a sociedade, último indicador avaliado para compreensão do tipo de relação que as organizações estabelecem com a sociedade. No geral, foram observados fatores associados à influência que remetem à capacidade de ação e interferência das empresas no âmbito social, além de características desse processo. Algumas percepções apontadas sobre o papel das organizações para a sociedade já indicaram pistas sobre o entendimento dos profissionais acerca do poder, sobretudo ao considerarem tanto a ideia de que “a sociedade não existe sem as empresas” (P10), quanto das organizações integrantes da estrutura social.

O primeiro fator observado, portanto, é a percepção do poder de influência social diante da centralidade que as organizações empresariais ocupam na vida cotidiana dos indivíduos ao organizarem, construírem e serem integradas à dinâmica social. Por esse motivo, elas influenciam tudo o que fazemos e:

[...] estão perfeitamente integradas na sociedade e no tecido social e, portanto, seja pelo tipo de produtos ou serviços que prestam, seja pela comunicação que fazem, sejam pelas atividades econômicas que têm, influenciam a vida de todos nós. (P3).

[...] basta pensar 4 ou 5 coisas básicas que tu faz no teu dia a dia, a forma como tu trabalhas, a forma como tu te deslocas para o trabalho, a forma como tu comes, como a comida te chega a tua casa, e a forma como tu compras. Percebes que tu estás a cavalgar uma série de experiências que foram ditadas por grupos empresariais muito concretos, não é? As empresas têm um peso direto na forma como tu vives. (P2).

O poder de influência social refere-se à capacidade de atuar a partir dos interesses da sociedade por fazerem “exatamente aquilo que os *stakeholders* valorizam, que é dar à sociedade mais do que aquilo que recebem da sociedade” (P4). Uma evidência apontada é a lógica de produção e consumo, em que elas atuam a partir de demandas criadas no comportamento de consumo da sociedade ou estimuladas pelas próprias empresas. Ou seja, a percepção é que elas influenciam a partir do que produzem, porque associam esses produtos a uma necessidade e estilos de vida e assim se aproveitam de demandas e, ao mesmo tempo, estimulam outras, como observa o profissional:

As empresas conseguem ditar alternativas de consumo a partir dos interesses da sociedade. Ter carro já foi um sonho quando você tinha 18 anos, era independência e *status*. Para as novas gerações é algo que usam se for necessário. A economia do ter muda para uma economia do usar, como a crescente uberização de tudo. Ao mesmo tempo, em determinados contextos

como o da pandemia, o ter ganha importância novamente, no caso dos carros, por exemplo, as vendas aumentaram, virou uma questão de proteção e segurança. A sociedade passa por transformações e as empresas agem para acompanhar e se adaptar a elas e, assim, influenciam estimulando o comportamento dos indivíduos no consumo. (P10).

Uma característica do poder de influência, portanto, é a capacidade de estimular, ordenar e manipular comportamentos voltados aos seus interesses ou voltados aos interesses da sociedade. Nesse caso, há a percepção que as organizações empresariais conseguem “definir padrões de comportamento e conduta apenas para o seu benefício próprio, fragmentando a sociedade em nichos de massas de consumo a partir de interesses das próprias demandas sociais, mas de uma forma que atenda aos interesses empresariais” (P7). No entanto, a perspectiva majoritária entre os entrevistados é a capacidade de transformação da sociedade ao ditarem determinadas atitudes: “as empresas podem ditar comportamentos e gerar exemplos, sendo que na medida em que uma empresa ou grandes empresas não aceitam mais determinados comportamentos, aquilo deixa de ser” (P13).

Essa visão refere-se ao poder de influenciar para serem agentes de transformação que proporcionam melhorias para a sociedade entendendo que: “é muito bem-vindo o movimento que observamos de empresas buscando serem mais transparentes, mais ativas, mais participativas, compreendendo a importância do engajamento em questões que são importantes para as nossas vidas” (P8). Então, os profissionais percebem que esse poder está, por exemplo, nas relações de trabalho, considerando que “as pessoas das organizações são influenciadoras da sociedade, é nelas que está tudo e são elas que movem e fazem acontecer muita coisa” (P5). Além disso, também está nos meios e formas de comunicação, nos produtos e serviços, nas atitudes diárias, nas oportunidades que geram por programas sociais e ambientais, pois elas são “espelhos éticos para a sociedade, de conduta, de liderança e a partir de todas as suas ações e atitudes podem influenciar” (P12).

Para compreensão da origem desse poder de influência, outras duas percepções sobre o poder organizacional observadas nos relatos dos profissionais são: o poder financeiro, o qual fornece potencial de investimentos e de alcance, e o poder de comunicação, diretamente relacionado à ação capaz de influenciar diferentes públicos na tomada de decisões. Segundo os profissionais, o poder financeiro é responsável por gerar alcance, visibilidade e influência a nível global de organizações empresariais, por isso elas:

[...] representam um poder cada vez maior, um poder que pode se ver com a influência que muitas marcas conseguem ter junto de diferentes públicos e

junto também da importância financeira que as companhias hoje têm. As marcas hoje têm o poder de influência muito maior que qualquer outra organização, através de campanhas globais conseguem impactar públicos que de outra forma é muito difícil, porque todas as organizações, não governamentais ou governamentais, têm limitações de orçamento, vivem sempre com o orçamento apertado, e as marcas não têm isso. (P1).

A noção do poder financeiro atrela-se às percepções das organizações para o funcionamento da dinâmica social por gerarem riqueza, melhoria de vida, suprirem as necessidades, serem locomotivas da sociedade e representarem todo ecossistema socioeconômico, fatores observados pelos profissionais em relação ao papel que elas exercem. Mas, também, à capacidade de alcance e de estabelecer parcerias para realizar transformações sociais, pois, como esclarece um dos gestores, “ao injetarem recurso financeiro, apoio, estrutura, tecnologia, fomentando tudo que puder fomentar tanto na pessoa física, quanto jurídica, elas transformam uma realidade” (P15).

Novamente, a transformação se demonstra um vetor associado ao poder, mas, dessa vez, associada ao protagonismo das organizações empresariais devido à “capacidade financeira para realizar mudanças ao assumir compromissos com a sociedade” (P13). Segundo os profissionais, essas organizações, enquanto potências econômicas, possuem recursos para serem protagonistas ao assumirem lideranças, sendo:

[...] uma constatação, não digo se boa ou não no ponto de vista da economia liberal, que as empresas vêm assumindo um papel de liderança no comportamento das sociedades ao ocuparem um espaço para liderar movimentos da sociedade e que, novamente, não sei se é bom ou ruim, tira certa forma o papel que os Estados deveriam ter. (P11).

Esse cenário vivenciado pelas empresas se fortalece justamente no poder financeiro, pois elas entendem que “têm recursos próprios, não só materiais, mas dentro do potencial dos seus próprios executivos, dentro do seu ecossistema e de toda sua extensão social para se unirem e mudarem tudo” (P15). A noção de recursos não materiais identifica, nas percepções sobre o poder organizacional, uma última perspectiva que é o poder da comunicação, considerado no olhar, tanto de profissionais brasileiros, quanto de profissionais portugueses que: “há muito poder na forma como elas comunicam e há uma capacidade de influência da comunicação das organizações na sociedade que é a influência que as organizações quiserem ter” (P6).

O poder da comunicação é apontado pelos profissionais devido ao modo como as organizações conseguem induzir comportamentos, atitudes, nas decisões de compra, nas

interações, no relacionamento: “com comunicação, as empresas criam valores simbólicos para terem uma reputação que influencia os indivíduos em suas as decisões e na relação com as empresas” (P14). “Então, se as empresas estão se comunicando, elas querem impactar, elas querem arrastar seus consumidores, elas usam a comunicação sim para gerar comportamento. Isso pode ter um impacto positivo ou negativo na sociedade” (P13). Para além disso, os profissionais entendem que esse poder está na centralidade e na capacidade de alcance das organizações na esfera social:

Eu acho um equívoco nós hoje não conseguirmos pensar no espaço público e no debate público sem envolver as organizações. Primeiro porque muitas das coisas que acontecem são patrocinadas por marcas, a maior parte das coisas que nós hoje temos, maior parte dos eventos, maior parte das conferências, maior parte de tudo que acontece é financiado através das marcas. [...] Por outro, é o que dizia no início, hoje as marcas têm uma capacidade financeira que não está ao alcance de outras organizações públicas, por exemplo, e que faz com que se tenha uma capacidade de serem ouvidas muito maior. (P1).

Assim, é apontado que elas podem pautar e fomentar o debate público, elas podem manipular as informações de acordo seus interesses e elas podem impactar pelo “poder de seu discurso dependendo do seu porte, seus recursos, sua importância, seu peso para o bem e para o mal” (P12). O potencial de poder da comunicação é movido por fatores financeiros garantidores de aporte para investimentos que geram visibilidade e presença das grandes empresas na sociedade. Com isso, elas conseguem realizar ações para se mostrarem protagonistas diante de situações, ocupar um espaço que enaltece suas contribuições diante das expectativas sociais e tornarem-se as grandes marcas consumidas pelos indivíduos. Essa capacidade se fortalece, pois essas empresas são:

Os grandes veículos de comunicação pelo potencial financeiro e de visibilidade que podem influenciar em diversas questões e situações para o bem e para o mal. Mas, de facto, nesta sociedade de consumo em que vivemos, completamente globalizada, são as marcas os grandes veículos de comunicação de causas, de tendências, de preocupações sociais, é muito interessante. (P1).

Por esse motivo, na perspectiva dos profissionais, esses fatores proporcionam poder para elas orientarem discussões na esfera social a partir das demandas que recebem da sociedade, inserindo essas discussões em suas práticas, estimulando debates e, dessa forma, influenciando comportamentos e opiniões, seja para os seus interesses, seja em relação aos

interesses da sociedade. A percepção do poder organizacional está concentrada, portanto, na capacidade de ação das organizações para orientar, estimular e ditar rumos que influenciam comportamentos na dinâmica social por serem potências financeiras e de comunicação.

Diante disso, os indicadores propostos para entender a perspectiva profissional sobre a relação das organizações com a sociedade apresentam informações que permitem elaborar um entendimento sobre o primeiro eixo teórico do estudo. Unindo as perspectivas profissionais identificadas, realizamos o processo proposto no Modelo de Análise para conclusões do primeiro fenômeno em estudo - *relação das organizações empresariais com a sociedade* -, a partir da interpretação dos componentes sobre a importância das organizações e as características da relação, os quais caracterizam a principal dimensão do fenômeno: tipo de relação estabelecida pelas organizações com a sociedade.

No que tange ao componente da importância das organizações para a sociedade, os relatos envolvem percepções, por um lado, do papel como estruturantes com a visão de que elas movem economicamente a sociedade ao proporcionarem a geração de riqueza, emprego e suprimento das necessidades sociais. Esse entendimento é associado ao papel socioeconômico, o qual exerce uma relevante capacidade para o impacto social, pois para os profissionais, as organizações empresariais ocasionam melhorias de vida aos indivíduos e, assim, são agentes de transformação.

Por outro lado, os relatos envolvem percepções do papel como integrantes da sociedade, considerando que há uma interdependência entre a esfera empresarial e social responsável por justificar a importância das organizações como vetores de geração de impacto positivo. Essa interdependência é caracterizada por uma fluidez das fronteiras existentes entre sociedade e organizações fazendo com que uma seja reflexo da outra. Com isso, o entendimento é que as empresas possuem relevância social por impactarem a sociedade, ao mesmo tempo que são reflexos dela, integrando um ecossistema em constante interação. Intrinsecamente, por essa relevância elas precisam dedicar sua ação também para atender às constantes demandas da sociedade não apenas do ponto de vista do consumo, mas também do ponto de vista de questões sociais, ambientais, culturais, econômicas e políticas.

Essas duas perspectivas explicam, do ponto de vista do segundo componente da dimensão do fenômeno em estudo, que a relação das organizações com a sociedade caracteriza-se pelo elo que conecta a esfera organizacional e social, o qual ressalta que ao mesmo tempo que as organizações são relevantes, elas dependem da sociedade para existirem. Esse elo é constituído por um conjunto de ações com compromissos organizacionais para a sociedade, sobretudo em relação ao compromisso social.

Por isso, nos relatos dos profissionais, o papel social tem um peso relevante, pois é o modo como elas se mostram coadjuvantes e protagonistas diante das expectativas sociais, equilibrando os seus interesses com os da sociedade. Assim, é uma relação caracterizada pela necessidade de envolvimento, aproximação e respostas diante de contextos e demandas que determinam compromissos e responsabilidades. Isso, porque é nesse processo que as empresas conquistam o que os profissionais nomeiam de aceitação social para sustentar os interesses empresariais relacionados à existência e performance do negócio.

Portanto, são três as características marcantes nas perspectivas profissionais. Primeiro, evidencia-se que é uma relação orientada para o equilíbrio de interesses, pois as organizações buscam estratégias para fortalecerem sua importância e sustentarem sua aceitação na sociedade. Segundo, compreende-se que o envolvimento com as expectativas sociais são fundamentais para esse equilíbrio, por isso elas buscam estabelecer estratégias para conexão e identificação de valores, sobretudo a partir da demonstração dos propósitos organizacionais. Terceiro, observa-se que esse processo é repleto de desafios que emergem na ambiência organizacional e no cenário social, principalmente por aspectos culturais, fazendo com que as organizações se envolvam com maior frequência em questões de repercussão e visibilidade no debate público, estimulando cenários propícios aos seus interesses.

Essas características indicam percepções que representam pensamentos estruturantes para propor a relação com a sociedade a partir de estratégias para garantia da legitimação social, pois está explícito o objetivo de sustentar o elo com a sociedade por interações que reconheçam a relevância social das organizações empresariais. Por esse motivo, elas buscam estabelecer um tipo de relação que reforça a importância socioeconômica estimulando a identificação dos propósitos, do impacto social e da conexão de valores, o que reflete diretamente nas estratégias de comunicação e, conseqüentemente, em um processo discursivo para afirmar esses vetores.

Orientando a análise do primeiro eixo teórico, a perspectiva geral avaliada sobre a relação das organizações empresariais com a sociedade explica, a partir do apontamento de seu significado socioeconômico e da necessidade do compromisso social, que as organizações pensam as relações com respaldo das expectativas e interesses originadas no contexto social para demonstrar a capacidade de ação e justificar sua existência, conquistando um lugar de relevância essencial aos seus interesses de negócios. Esse pensamento envolve a compreensão de uma mudança no comportamento empresarial intrínseca aos processos interacionais com as pessoas e, em um olhar amplo, com a sociedade. Esses processos manifestam a principal justificativa para esse comportamento, exposta explicitamente no segundo fenômeno proposto no Modelo de Análise: manifestação da mediação no contexto organizacional.

### 6.1.2 Manifestação da midiatização no contexto organizacional

Diante das principais percepções sobre a relação das organizações empresariais com a sociedade, as entrevistas proporcionaram relatos que situam essas percepções como decisões tomadas devido ao contexto social que estão inseridas e pelo qual são envolvidas. Nesse sentido, foi possível avaliar o segundo fenômeno em estudo, *manifestação da midiatização no contexto organizacional*, eixo proposto para compreender as transformações nos processos interacionais entre organizações e sociedade proporcionadas pela midiatização. Para isso, o processo de interpretação, orientado pelo enquadramento do Modelo de Análise, buscou, nos questionamentos realizados aos profissionais, características do contexto organizacional na sociedade em midiatização, a partir da identificação dos seguintes indicadores: fatores que caracterizam os processos interacionais das organizações com a sociedade; identificação das transformações no contexto organizacional diante da realidade interacional; e percepções sobre a capacidade de interferência da sociedade nas organizações.

De um modo geral, os profissionais entendem que o contexto organizacional enfrenta um cenário em que o rompimento de fronteiras entre as organizações e a sociedade, as tornam permeáveis por diversos fatores externos que influenciam o mercado local ou global, o consumidor, as concorrências e as relações. Esse cenário é marcado pela constante transformação dos movimentos da sociedade, por isso, para as organizações, é um contexto em que “o processo de interação é o tempo todo e é cada vez mais complexo” (P14).

Com essa percepção, foi possível identificar que os *fatores que caracterizam os processos interacionais das organizações com a sociedade*, primeiro indicador desse eixo teórico, referem-se às possibilidades de interação proporcionadas pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e às transformações que elas ocasionam no comportamento dos indivíduos, interferindo no contexto organizacional, considerando que “hoje as marcas são muito mais expostas, a informação está muito mais disponível e portanto corre-se muito mais riscos” (P1). Nesse sentido,

Um primeiro vetor de mudança foi o surgimento da comunicação digital, que, antes a comunicação era muito *top down*, de cima para baixo a empresa falava e os públicos tinham muito pouca capacidade de responder, de interagir com as organizações, tudo necessariamente passava ou pela publicidade ou pela intermediação dos veículos de comunicação. Acho que a comunicação digital revolucionou isso no sentido de que qualquer ação que você toma de comunicação tem uma reação imediata do público, isso passou a significar que as empresas tiveram que se comunicar muito mais com o que elas comunicavam no sentido de garantir que aquilo ali fosse significativo e fosse

refletir efetivamente práticas delas. Segundo eu acho que a sociedade criou todas essas ferramentas, todas essas formas de começar a colocar o dedo dentro das organizações. (P8).

Esses vetores apontados pelo profissional estão relacionados às principais percepções sobre o cenário interacional: mudanças ocasionadas pela comunicação digital, que multiplicaram os vetores de comunicação e o fluxo comunicacional, e, conseqüentemente, mudanças no comportamento dos indivíduos, os quais passaram a ter mais possibilidades de interação e acesso a uma grande quantidade de informações. Para os profissionais, o desenvolvimento da comunicação, sobretudo da comunicação digital e, principalmente, as redes sociais, é o fator determinante para compreensão dos processos interacionais com a sociedade, o qual “claramente está construindo uma relação das organizações com as pessoas e a forma como elas se comunicam com as pessoas [...] que vai estar sempre em transformação, porque tudo muda muito rápido, principalmente, com a tecnologia” (P2).

A multiplicação constante de vetores da comunicação para as possibilidades interacionais, de acesso, compartilhamento e circulação da informação é um exemplo do modo como isso acontece e transforma a interação, fazendo com que: “aprendemos todo dia a trabalhar com uma nova rede, uma nova linguagem, com novas estratégias de comunicação. É uma revolução que quebra paradigmas da interação e da comunicação para as empresas e para a sociedade” (P14). Essa realidade proporciona um intenso, excessivo e veloz fluxo comunicacional em que “se você não ocupar esse espaço com comunicação, outros comunicam por você e você não aparece no meio de tanta mensagem sem ser relevante, sem atingir a pessoa certa, sem usar o canal certo” (P13). Esse é o maior desafio dessa realidade interacional, pois: “se calhar, a quantidade de informação, variedade de informação e, muitas vezes, a má informação, naturalmente a contrainformação, é o grande desafio, há muita coisa a alcançar ao mesmo tempo e é muito difícil conseguir garantir que chegastes as pessoas que queres” (P2).

Diante disso, outro vetor de mudança no processo de interação com a sociedade é uma questão comportamental, pois “o público muda muito no sentido de que a tecnologia muda a forma de se ter a cultura” (P1). Exemplo disso, é que com essas possibilidades comunicacionais e informacionais, os indivíduos passam a interagir diretamente e intensamente com as organizações, “as pessoas abrem espaços para que as marcas participem das suas conversas” (P12), e, ao mesmo tempo, tornam-se um “público exigente, que quer diálogo e resposta, quer participar” (P5). A percepção dos profissionais é que “a sociedade está muito empoderada e tem muitos instrumentos hoje em dia para cobrar padrão de comportamento das organizações

como um todo” (P8), ou seja, está “empoderada no sentido de criticar ou elogiar essas empresas de maneira bastante legítima e com facilidade em um comentário nas redes sociais” (P11).

Por esse motivo, uma consequência percebida é que os interesses de públicos estratégicos se alteram e valores tangíveis, como produtos e serviços, deixaram de ser o diferencial para fidelizá-los. Em termos culturais, isso se reflete explicitamente nas novas gerações de consumidores e trabalhadores que estão impactando diretamente o processo de interação entre organizações e sociedade: “A nova geração não quer se sentir uma massa de manobra. [...] Inclusive, como profissionais, escolhem a empresa para trabalhar ou não em função dos valores da empresa e da prática do discurso” (P9).

Esse cenário de possibilidades comunicacionais ocasiona *transformações do contexto organizacional diante da realidade interacional*, segundo indicador referente ao eixo teórico, considerando que “nos últimos 13 ou 15 anos, com o consumidor cada vez mais empoderando (quando eu coloco consumidor, eu coloco também no papel de sociedade), as empresas começaram a perceber a importância de se comunicar e criar um relacionamento” (P15). Isso, porque com meios de comunicação que possibilitam a interação direta, e não indireta como na intermediação da imprensa ou na publicidade off-line, os indivíduos possuem mais voz no processo interacional e a multiplicidade de vozes é capaz de influenciar e disseminar opiniões que afetam as organizações:

Antigamente, tinhas uma série de intermediários que limpavam a mensagem, ou seja, tu tinhas um determinado produto ou um determinado serviço, comunicavas à imprensa, à mídia, e a mídia moldava de forma a ser percebida da melhor forma pelo consumidor. Ora, se tu muitas dessas vezes tem um intermediário para tratar e trabalhar a informação, bastava tu garantir que o que sai de tua fábrica está perfeito para ser recebido pelo consumidor. Hoje as informações, a comunicação, a interação estão em toda a parte, não apenas no que você e o intermediário dizem. (P2).

Há toda uma transformação significativa do panorama da comunicação até como grau de exigência que a própria sociedade tem para com a comunicação das empresas ou pelo empoderamento que a própria sociedade, que o indivíduo, teve nomeadamente com os canais digitais de poder impactar positivamente ou negativamente, por exemplo, a reputação de uma organização, coisa que antigamente não acontecia. (P3).

A grande mudança é que agora as pessoas têm voz e conseguem, de fato, incomodar as organizações. Então, ela está nas redes sociais. Antes, você tinha uma situação de crítica à empresa, mas que não era tão pública. Hoje, todo mundo ganha voz e a coisa se espalha como um rastilho de pólvora. (P9).

As pessoas passaram o que? A ter um questionamento da coerência entre discurso e prática muito maior. E como a gente tem acesso hoje a qualquer

tipo de informação na palma da mão, ficou muito mais complicado para as marcas no sentido de as pessoas estarem cobrando um posicionamento além, não é só produto e serviço. (P10).

É um contexto repleto de dinâmicas interacionais que expõem as organizações, seus erros, suas incoerências, seus processos, praticamente exigindo ações de relacionamento para serem mais transparentes na comunicação e no comportamento, para participarem de determinados momentos da sociedade e para se aproximarem dos indivíduos, como já apontado pelos profissionais, essenciais para sua existência. Essa exposição proporciona mais enfrentamentos e deixa as organizações mais suscetíveis às crises públicas: “nós vivemos uma sociedade da informação e, portanto, há conhecimento, como não pensamos todos da mesma maneira, se há mais informação, há mais enfrentamento” (P6), somado a isso “com as condições de comunicação hoje, quando as organizações não dizem a verdade, podem ocasionar vazamentos que geram crises” (P8). Por esse motivo, a exposição também proporciona o medo do enfrentamento e, conseqüentemente, maior cuidado para a comunicação e mais avaliação dos riscos.

As minhas equipas todas as semanas e todos os meses apresentam planos de comunicação, estratégias, abordagens umas mais específicas de um momento para determinado produto outras mais globais, e grande parte delas não passam no filtro do cliente, [...] muitos destes bloqueios vem dos tais constrangimentos do mercado, ou seja, muitos deles dizem-nos eu gosto muito dessa ideia, eu fartei-me de rir com essa ideia, mas eu não posso fazer isso, porque é um risco. (P2).

As lideranças estão se sentindo muito expostas e fragilizadas, temerosas no sentido de tudo que eu falo pode ser entendido de uma outra maneira, então não quero falar mais nada. [...] O que acontece é que as pessoas não sabem como se expressar, porque elas estão vivendo uma transformação. Imagina um CEO, um homem branco com 50 anos de idade, que foi criado com uma mentalidade que, de repente, ele poderia fazer um comentário e que aquilo não seria visto com maus olhos, ele tem que fazer uma mudança de *mindset* muito grande para se sentir empoderado com o que ele pode falar. Isso tem deixado essa parcela de lideranças tradicionais, homens brancos, em pânico. (P11).

O medo do enfrentamento é uma consequência relevante diante das transformações no contexto organizacional por evidenciar que a realidade interacional revela as vulnerabilidades das organizações, as quais, segundo os profissionais, ainda não são assumidas e impactam a criação dos valores de negócio, principalmente das grandes empresas, que, por terem mais visibilidade, “respondem por todos os tipos de problemas em seus processos, seja na cadeia de valor ou na relação com os diversos *stakeholders*” (P10). Portanto, é uma percepção majoritária

que o aparato comunicacional da sociedade traz vulnerabilidades, fazendo com que as empresas tenham “mais cuidados com a forma que dizem e com o que dizem, porque hoje em dia facilmente mostra-se que aquilo não é coerente, não é verdadeiro, elas estão muito sujeitas aos escrutínios da opinião pública” (P6). Disso surgem comportamentos empresariais ditados por movimentos da própria sociedade:

As empresas estão reféns dos consumidores, estão reféns dos indivíduos, estão reféns das redes sociais. Reféns, apavoradas e elas são extremamente vulneráveis em relação às mídias sociais. Elas estão fugindo de seus compromissos históricos para simplesmente atender às demandas das mídias sociais, das massas, das manadas. E isso tem pouco a ver com seus valores, tem pouco a ver com seus princípios, elas não querem ficar fora do quadrado, elas têm medo de ficar fora do quadrado e serem punidas. [...] Por isso que esses modismos têm tanto sucesso e se expandem rapidamente, porque as empresas, com medo, aderem a qualquer coisa, a qualquer bandeira. (P7).

O cenário do fluxo comunicacional, uma característica da realidade interacional percebida pelos profissionais, está relacionado a esses comportamentos, pois as “empresas buscam um ambiente totalmente controlado, perfeito, sem riscos, que não existe mais” (P11). Na verdade, a percepção é que elas estão inseridas em um contexto efêmero, em que tudo muda constantemente a partir de inúmeros vetores interacionais. Isso caracteriza um rompimento das possibilidades de controle da interação, sendo uma transformação relevante para o contexto organizacional, considerando que antes o aparato comunicacional impunha uma barreira ao processo interacional, mas na contemporaneidade ele proporciona interações dispersas e difusas. Dessa forma,

A gente vive em um mundo que é totalmente transparente, porque qualquer coisa pode ser revelada a qualquer momento, pode virar um *print* de *whatsapp*, pode ser uma conversa gravada, um áudio, um funcionário que soube de uma coisa e publicou nas redes sociais. Então não existe controle, a ilusão do controle da comunicação da empresa acabou completamente. [...] Com a pulverização das mídias você tem nichos, grupos, canais para todo tipo de ideário. Não é possível controlar a comunicação, hoje existe o contraditório, existe o outro lado, e o que eu vejo e o que eu vejo, no dia a dia de trabalho como agências de relações públicas, é que as empresas estão muito mal preparadas para essa conversa. Exige um esforço, uma ciência e uma disposição de transparência que, em geral, as empresas não têm. (P9).

Não apenas pela questão da transparência, o rompimento do controle também ocorre pelo desenvolvimento tecnológico devido à velocidade de propagação proporcionada pelo digital. “Com o digital, a empresa não controla a comunicação, não controla o canal, pode

participar, mas não controla. A rapidez com que a comunicação avança é muito superior com aquilo que seria normal, e, portanto, muda totalmente o modo como podemos e devemos comunicar” (P3). A questão é que:

As repercussões têm uma velocidade hoje, tem um grau de criticidade que a gente nunca viveu. As empresas morrem de medo de cair em uma crise de rede social hoje, porque a repercussão não tem limite, não tem barreiras mais transponíveis, você não tem controle algum. É preciso cuidar, é preciso saber se comunicar, é preciso dar a cara a tapa, é preciso reconhecer erros, senão você não cria confiança, não tem um discurso de credibilidade, não gera respeito e confiança por parte das pessoas. Não há controle, as informações circulam, chegam às pessoas, elas tomam conhecimento da realidade. (P10).

Diante disso, as organizações perceberam que “a partir do momento que estão em um ambiente on-line, não é mais uma comunicação unilateral, é uma interação, é uma conversa e elas precisam estar preparadas para manter essa conversa” (P11). A comunicação, segundo os profissionais, não é apenas mais cuidadosa, mas, paradoxalmente, precisa ser ágil, rápida, constante, porque a circulação da informação e dos fatos também é. “Então, em um cenário em que o rei está nu, praticamente, as organizações ainda estão aprendendo a desenvolver essa competência de dialogar em tempo real, em múltiplas plataformas, com diferentes gerações e, a partir disso, em diferentes formatos” (P12). É uma dinâmica interacional em constante transformação e aprendizagem, um cenário que constantemente constrói formas para se comunicarem.

Para o contexto organizacional, essas transformações são desafiadoras por exigir o alinhamento e conexão dos processos e discursos, “porque o telhado de vidro vai ficando cada vez mais fino na medida em que você olha para isso de forma distinta e avulsa” (P15). Nesse sentido, o envolvimento maior com a sociedade, enaltecido nas percepções sobre a relação proposta pelas organizações, tem guiado as estratégias diante das transformações no contexto organizacional provocadas pela realidade interacional, é por isso que:

As empresas passaram a ser mais participativas, passaram a participar na sociedade, passaram a ter uma abertura mais afirmativa relativamente aos temas da sociedade. (P6).

Para as organizações, agora existe um trabalho de comunicação que é fundamental, para que a sociedade entenda que você não está de braços cruzados, a sociedade precisa entender quais são as ações, iniciativas e programas que aquela empresa decidiu perseguir e precisa entender quais são os resultados práticos daquilo, precisa ecoar. (P15).

Essas práticas de comunicação fazem parte de um processo implacável, mas não linear. Ele tem altos e baixos, avanços e retrocessos, mas a tendência está marcada, é um movimento que é um trem, você não consegue parar esse movimento. É um processo inexorável de mudança de comportamento, de modernização das relações sociais, de percepção da importância da inclusão, da gente ir para uma sociedade mais aberta, uma sociedade mais compreensível, mais inclusiva, menos preconceituosa. Uma empresa não se posiciona sobre uma questão social à toa, ela entendeu que é inexorável, não tem como não ser esse caminho. (P8).

Diante da realidade interacional, as percepções dos profissionais demonstram que a comunicação se tornou o principal vetor do contexto organizacional para acompanhar os movimentos das realidades que interferem nas organizações. Principalmente, devido ao fator mercadológico, frequentemente apontado nas entrevistas, que considera, no cenário de enfrentamentos, a comunicação como primordial para sustentar a reputação, ativo fundamental para a performance das empresas.

Diversas indicações sobre as características dos processos interacionais com a sociedade e sobre as transformações no contexto organizacional apontam os olhares referentes ao terceiro indicador: *percepções sobre a capacidade de interferência da sociedade nas organizações*. Todo o cenário provocado pelas possibilidades interacionais intensificadas pela comunicação digital, revela, explicitamente, uma capacidade de interferência dos indivíduos que se relacionam com as organizações, sobretudo do ponto de vista discursivo e do papel social. O principal motivo é que as empresas são expostas em todos os seus processos, são cobradas por eles, questionadas e enfrentam pressões relacionadas às suas condutas: “há um conjunto de coisas que faz com que as marcas sejam mais leais ou menos leais, com melhores condutas ou piores e o público hoje está mais informado, está mais exigente, e muitas vezes penaliza fortemente essas marcas nesse sentido” (P1).

Na percepção dos profissionais, as interferências são evidenciadas a partir de movimentos e situações externas às organizações, quando elas são “pressionadas a comportarem-se melhor” por não serem “justas nos negócios” (P4). Essas pressões têm origem em padrões e expectativas compartilhadas na sociedade, fazendo com que “empresas bem comportadas vão ser empresas neutras” (P4). Porém, isso não ocorre de forma simples, pois:

A pressão da sociedade vai aumentando paulatinamente, vai crescendo. Essa pressão vem de todos os lados: vem do empregado, vem do consumidor, vem dos investidores, é a via de mão dupla do capitalismo de *stakeholders* em que esses grupos também são grupos de pressão, não são grupos só impactados pelas empresas, eles impactam as empresas. Se você entender isso, um ecossistema em que você como empresa emana, mas também recebe essa

pressão e responde a ela, aí você tem uma visão mais clara de como essa dinâmica acontece. Então, é uma pressão que vem de todos os lados. (P12).

Diante disso, a questão da capacidade de interferência advém do fato dos indivíduos terem voz e, com isso, a “própria sociedade é um porta-voz, qualquer um de nós podemos ser porta vozes e é muito fácil, principalmente pelas redes sociais, um grupo de opinião prejudicar uma empresa” (P6). Isso reforça que a interferência da sociedade pode ter origem em diversas frentes e, segundo os profissionais, elas se tornam extremamente relevantes quando afetam a estrutura ou os interesses dos negócios, como em impactos financeiros ou de reputação. Por exemplo, do ponto de vista do consumidor, “o consumidor entendeu que a opção que ele faz de compra é o poder que ele tem de fazer com que o mercado reaja ao que a sociedade quer” (P15) e ele “está mais organizado, quantas vezes acontece uma coisa e surge um boicote da empresa, do produto nas redes?” (P9). É “um movimento muito rápido, é muito forte, ele inibe, então é uma força tremenda” (P7), pois “o boicote é uma realidade, a cultura do cancelamento nas redes é uma realidade, e as pessoas não deixam você e os que te seguem esquecerem” (P13). Além de exemplos que envolvem o consumidor:

Vamos imaginar uma grande indústria que se comunica dizendo que ela é super responsável ambientalmente. Aí um ex-funcionário resolve colocar nas redes sociais, faz um post enorme no *LinkedIn* fazendo uma denúncia. Aquilo tem uma capacidade enorme. Antigamente, você precisava de uma reportagem investigativa para alguém fazer uma denúncia, aquilo sair na mídia e virar um problema para empresa. Hoje, um ex-funcionário em uma rede social pode fazer um estrago, ele pode derrubar o valor da ação da empresa por conta de uma denúncia. E se for mentira a empresa tem que agir muito rápido, tem que vir com um rolo compressor, no bom sentido, de uma comunicação muito maciça para dizer que é mentira. (P9).

Apesar disso, é interessante observar percepções específicas de profissionais em relação às características culturais dos portugueses e socioculturais no caso dos brasileiros. Para os portugueses, apesar dessas pressões serem uma realidade, “o consumidor português é por natureza passivo, para o bem e para o mal, não é muito agressivo para queixar ou para fazer grandes movimentos contra as marcas, se comparado com outros países, é relativamente tranquilo” (P2). Já as pressões enfrentadas pelas empresas brasileiras ainda perpassam por um processo socialmente complexo e culturalmente imaturo, pois:

A necessidade ainda é a mãe de todas as causas, então não é raro você enxergar, por exemplo, um profissional que não quer trabalhar para uma

empresa pelos relatos que colheu a respeito da experiência de trabalhar para aquela empresa, isso já acontece. Mas, num país predominantemente pobre como o nosso, onde o poder real de compra nunca acompanha a inflação, você abre mão dessas coisas para ter um emprego ou para ganhar 500 reais a mais. De certa forma, o mesmo acontece com o consumidor final, ele está atento ao que está acontecendo na mídia, mas a memória do brasileiro é muito curta e o cancelamento dura o tanto que a notícia está na primeira capa. Por isso, eu acho que estamos muito distantes de efeitos e resultados reais de pressão e a culpa disso é muito mais uma questão cultural e, portanto, uma formação estrutural da nossa sociedade, é algo muito mais profundo, e que, se de um lado está evoluindo, do outro ainda permite que as empresas estejam em um lugar muito confortável. (P15).

É reconhecido um limite da pressão em relação ao que realmente ocasiona uma interferência na conduta e aquilo que as empresas ignoram diante de realidades diversas. Ao mesmo tempo, é inegável que “tem uma mudança na capacidade da sociedade de chegar, e de tentar cobrar valores, cobrar padrões de comportamento, por isso tem uma conscientização dentro das empresas de que o papel delas tem que ser mais amplo, ela tem que entender a forma de se inserir na sociedade” (P8). Essa capacidade é mais perceptível ao identificarmos mudanças nas estratégias de comunicação organizacional: “temos assistido em Portugal e vários em sítios do mundo situações que às vezes duram muito tempo e que são muito agressivas para as marcas e que levam a mudar sua estratégia de comunicação” (P1).

A principal mudança é no envolvimento da comunicação com os interesses da sociedade, pois os profissionais entendem que “as organizações na sua maioria definem-se de acordo com os interesses da própria sociedade e, portanto, devem escutar as necessidades da sociedade para oferecer o que a sociedade pretende” (P6). Com isso, observam que as questões em pauta no debate público interferem na postura e na comunicação das empresas direcionando os posicionamentos, principalmente quando estão em visibilidade, pois “se não tiver um assunto ou contexto que esteja sendo discutido de uma forma muito pública acaba não influenciando, não tendo interferência” (P9). Para essa visibilidade “geralmente, tem um estopim, [...] tem um movimento de repúdio a uma determinada coisa” (P13), seja diretamente relacionado a um processo organizacional ou diante de um contexto que permeia e gera cobranças de posicionamento. Assim, “a demanda da sociedade está impulsionando as empresas para ocuparem um novo papel” (P11), por isso:

As empresas se comportavam como se fossem só espectadoras de um público que consomem seus produtos e serviços, sem dar algo em troca. Hoje em dia, por diversos motivos - seja porque o consumidor tem mais voz com a internet, seja porque o mundo mudou, seja porque as pessoas se importam com a

questão do propósito/ da alma da empresa - elas se envolvem com demandas e estão assumindo iniciativas para a sociedade. (P13).

Há uma consciência, em empresas globais, sobretudo de bens de consumo, que seguir uma posição, como uma posição política ou antirracista, que antes era um grande tabu por medo de gerar um movimento de crítica ou sabendo que consumidores não iam gostar da decisão, hoje é visto como uma questão que pode até fazer perder verba, mas que há um ganho enorme por seguir um movimento da sociedade. A decisão pode até ser comercial, mas há um entendimento de que essas empresas não têm mais opção, elas precisam, de alguma maneira, começar a se engajar nesses movimentos e se engajar de verdade. (P8).

Então, o posicionamento faz parte do cenário social que a gente tá inserido. Se você não se posicionar, você é posicionado. Não é mais nem um interesse, é uma questão de sobrevivência. [...] A diferença é que agora a gente lê o que as pessoas pensam, antes a gente não lia, a gente lê por meio dos posts delas. (P12).

Nesse sentido, a percepção dos profissionais é que essa interferência a partir da demanda social é percebida pelas organizações empresariais não apenas, porque ocorrem dentro de todo o fluxo comunicacional dessa realidade interacional, mas, também, porque as empresas estão sob vigilância, elas: “[...] ainda escorregam muito no comportamento ético, na postura cidadã, e são muito cobradas por isso, está todo mundo vigilante” (P13). A vigilância interfere no comportamento organizacional devido à exposição, ao medo de crises, para evitar o questionamento, sobretudo em empresas com visibilidade, pois: “quanto mais conhecida é a empresa, quanto mais de consumo de massa ela é, mais sujeita ela está, porque ela aparece mais. [...] Empresas que estão muito expostas, estão muito mais sujeitas a terem essa crítica permanente do consumidor, do indivíduo, da sociedade” (P9).

A vigilância também interfere considerando a visibilidade dos assuntos em pauta no debate público, que ditam, de acordo com a proporção da discussão, os posicionamentos que as organizações se envolvem e aqueles que elas não abrem espaço para serem conhecidos. Por exemplo:

Imagina uma empresa que está patrocinando um reality show, que tem uma audiência imensa, se acontece algum problema com aquela empresa, aquilo vai ser assunto por dias e todo mundo vai ficar sabendo e aí tem uma interferência na marca, na empresa, a empresa vai ter que ser chamada a se explicar, ela vai ter que mudar processos por conta da publicidade daquele evento. Por outro lado, um assunto que é de extrema importância que está acontecendo agora, por exemplo a reforma tributária, existe um Lobby muito forte de diversos segmentos econômicos em relação à proposta da reforma tributária. Você sabe? Eu sei? Não. Então, nesse sentido, a interferência da sociedade em cima daquilo é muito menor. (P9).

Portanto, na percepção dos profissionais, a maior interferência ocorre a partir de situações que mobilizam e convocam os indivíduos a agirem, a defenderem aquilo que acreditam e que acham que as organizações empresariais também devem defender, o que é intensificado pela capacidade de mobilização das redes sociais:

O que sentimos claramente é que hoje é muito fácil mobilizar a sociedade. Hoje você manda um comunicado por uma nota no facebook e convoca uma manifestação a porta de uma empresa e facilmente consegue ter pessoas a volta de um tema, ou uma multidão de pessoas. Portanto, as redes sociais têm um poder convocatório brutal e, portanto, qualquer situação pode ficar na agenda de repente de um país. Hoje em dia até pode começar por uma pessoa anônima, sem se identificar. (P5).

Com isso, os profissionais demonstram um cenário de possibilidades de enfrentamentos, questionamentos, exposição das organizações, de suas ações e seus processos com capacidade de interferir, de maneiras mais ou menos profundas, na dinâmica organizacional. É uma capacidade que varia de acordo com as expectativas e demandas em movimentação na sociedade, do alcance delas, da forma como expõem as organizações e como impactam os interesses empresariais. Apesar dessas variações, para eles essa capacidade representa, de fato, uma preocupação para a gestão, principalmente, no que tange à reputação das empresas.

Considerando as características da realidade interacional, as transformações no contexto organizacional e a capacidade de interferência da sociedade nas organizações, os indicadores apresentam informações sobre a manifestação da mediação no contexto organizacional, segundo fenômeno em estudo. Seguindo o processo proposto pelo Modelo de Análise, as percepções apontadas orientam a realização de interpretações sobre a dimensão das transformações nos processos interacionais entre as organizações e a sociedade a partir de seu componente: características do contexto organizacional na sociedade em mediação.

Os profissionais demonstram um cenário permeado por interações que ocorrem devido ao fluxo comunicacional e informacional provocado pelas possibilidades de trocas, debates, produção, compartilhamento e disseminação de informação, de opiniões e de experiências, sobretudo com as redes sociais digitais. Evidentemente, isso é reconhecido como um reflexo e do uso social das tecnologias de comunicação, responsáveis por proporcionar as mudanças significativas na dinâmica social e, conseqüentemente, no comportamento dos indivíduos, tanto do ponto de vista da forma como se relacionam, quanto do consumo de informações. Essa é a realidade interacional que afeta as organizações empresariais, pois todos esse conjunto de possibilidades trouxeram mais voz aos indivíduos e aproximação com as organizações,

intensificando processos de relacionamento e, assim, cobranças, questionamentos, exigências, expectativas, que as deixam muito mais expostas em comparação a qualquer outro momento da história.

Com isso, compreendemos que o contexto organizacional na sociedade em midiatização é caracterizado pela comunicação como fenômeno estruturante das dinâmicas das organizações, considerando que elas podem ser impactadas: pela voz e vigilância da sociedade em relação à suas atitudes e processos; se elas não comunicam sobre suas diversas ações, porque a sociedade comunica por elas; pelas decisões organizacionais considerarem o nível de exposição e o medo de enfrentamento social; pelo comportamento empresarial ser ditado por movimentos, interesses e expectativas da sociedade; pelo envolvimento social ser relevante para se mostrarem participativas, reduzindo incertezas e interferências; e, pelos processos de comunicação com os públicos de interesse manifestarem as principais interferências, as quais têm origem em situações com repercussão e visibilidade em toda a esfera organizacional e por pressões em relação aos padrões de comportamento socialmente aceitos.

Todos esses impactos representam um contexto permeado por vetores comunicacionais difusos e dispersos, pela efemeridade, devido à velocidade dos fluxos informacionais e interacionais, e pela evidenciação das vulnerabilidades organizacionais, devido à vigilância constante dos indivíduos e as barreiras impostas ao controle da comunicação. Portanto, as percepções explicitam complexidades socioculturais responsáveis por transformar constantemente os processos interacionais entre organizações e sociedade, o que leva as empresas a atuarem se adaptando em cenários para sustentarem seus interesses e processos legitimadores. Como consequência dessa realidade, a ação discursiva das organizações adquire uma dinâmica específica para ocorrer em um contexto em que elas são constantemente atravessadas e interferidas por processos interacionais diversos, o que é observado a partir do terceiro fenômeno proposto no Modelo de Análise: prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade.

### 6.1.3 Práticas da comunicação organizacional para a relação com a sociedade

A partir das percepções sobre a relação das organizações empresariais com a sociedade e a manifestação da midiatização no contexto organizacional, os profissionais indicam práticas relevantes para o campo empresarial diante de uma realidade interacional que envolve uma complexidade de questões socioculturais. A comunicação organizacional permeia essa

realidade orientando os movimentos para o relacionamento organizacional. Assim, os relatos oferecem informações para a avaliação do terceiro fenômeno em estudo: práticas da comunicação organizacional para a relação com a sociedade.

Para a definição desse eixo teórico, o processo de interpretação, orientado pelo enquadramento do Modelo de Análise, olhou, nos questionamentos realizados aos profissionais, para as características do processo de comunicação com a sociedade a partir de dois componentes: *intencionalidades da comunicação organizacional*, avaliado a partir da identificação de percepções sobre os papéis da comunicação para as organizações e sobre as orientações estratégicas da comunicação organizacional; e *ação discursiva das organizações para a relação com a sociedade*, avaliada a partir da identificação de características do processo discursivo com a sociedade e das práticas discursivas para a relação.

Partindo das intencionalidades da comunicação organizacional, o primeiro indicador, *identificação de papéis da comunicação para as organizações*, apresenta dados sobre o papel da comunicação com perspectivas sobre seus benefícios para a relação com os públicos de interesse e com a sociedade, indicando objetivos do processo comunicacional de acordo com os interesses organizacionais. Os relatos tiveram como base a percepção de que a comunicação é estruturante das relações e orienta a produção de conhecimento, como pode ser observado a partir dessa perspectiva:

Eu não consigo sociedade sem comunicação, porque eu acho que ela não existe. Porque a comunicação em geral todos detemos, por exemplo, quando eu respondo ao atender o telefone, você cria percepções sobre mim, portanto a comunicação existe sempre, não há uma humanização sem comunicação. Agora, o desafio da comunicação organizacional é no fundo orientar a comunicação no sentido correto, de criar as associações corretas, portanto orientar de forma que seus públicos tenham percepções mais corretas. (P6).

Como estruturante das relações, esse ponto de vista indica que os papéis e objetivos da comunicação concentram-se na importância das percepções dos indivíduos sobre as organizações para sustentar os negócios, considerando que “cada vez mais empresas que têm uma boa imagem tendem a acessar mais os públicos de interesse” (P8). Segundo os profissionais, as percepções no curto e longo prazo fornecem atributos essenciais para a performance organizacional como, por exemplo, confiança, credibilidade e fidelidade, que fortalecem o vínculo com os indivíduos. Por isso, é uma preocupação cada vez maior das organizações a gestão de reputação e:

[...] não há reputação se não houver comunicação para manter um bom relacionamento com os principais *stakeholders*, seja com os *stakeholders* internos ou com os *stakeholders* externos, para construir as percepções que a organização quer que os *stakeholders* tenham sobre a própria. (P6).

Comunicação é fundamental hoje, porque nós vivemos em uma Era do Diálogo, que a criação da reputação é fundamental para uma empresa, isso a diferencia no momento de fazer negócios, no momento de crise. Se você tem uma boa imagem e passa por uma crise, você ganha o benefício da dúvida, de poder se explicar, de poder ter credibilidade no momento em que precisa contar as suas razões, explicar as suas ações. (P8).

Se hoje você tem um projeto bem sucedido de uma empresa, de construção de reputação de uma empresa qualquer que seja, você tem a comunicação como uma das principais ferramentas, porque a comunicação tem como função conectar as pessoas, envolver as pessoas, engajar as pessoas. (P14).

A partir disso, reconhecendo a importância das percepções acerca das organizações para acessar os públicos de interesse, a comunicação, como essência para todos e qualquer relacionamento, tem como papel ser o fenômeno intermediador entre empresas e pessoas: “quando a gente fala de relação, a comunicação é fundamental, é o primeiro passo, você precisa ter uma comunicação muito estruturada para que essa relação de fato aconteça” (P9). Portanto, ela proporciona a aproximação das organizações com os indivíduos de acordo com as necessidades de relacionamento em determinados momentos, sendo que, segundo os profissionais, seu objetivo principal é estabelecer o diálogo, ou seja:

O que eu acredito, na verdade, nesses quase 25 anos de atuação como agente de relacionamento, de comunicação, de consultoria e tudo mais, é que, no fim do dia, a gente estabelece pontes para que o diálogo entre marcas - seja uma marca de uma empresa, seja uma marca de uma ONG, uma marca pessoal, não importa - e os públicos-alvo, as pessoas, aconteça. (P10).

Acredito que o objetivo seja engajar com todos os públicos, com todas as audiências estratégicas e grupos sociais. E engajar é realizar diálogo constante com a sociedade para estar presente e ser lembrado. (P15).

Do ponto de vista daquilo que as organizações formalmente comunicam a partir de processos estruturados, essa perspectiva não considera apenas uma comunicação institucional, mas desde o ponto de contato com um produto no ponto de venda até a relação com investidores passando por cada um dos públicos impactos e envolvidos pela ação organizacional: “não se comunica apenas para vender para o cliente, comunica-se para se contratar melhor, comunica-se para se mostrarem saudáveis financeiramente, para estarem próximas às pessoas e às preocupações da sociedade” (P1). Isso, porque:

As pessoas precisam conhecer e entender o que as empresas fazem e por que fazem, de forma transparente. Ter conhecimento é a base da pirâmide do relacionamento. (P7).

Sem comunicação você não chega no seu *stakeholder*, ninguém te conhece, você não consegue se relacionar. Se ninguém te conhece como empresa, sua atividade deixa dúvida, gera questionamento, desconfiança, conflitos problemáticos que ocasionam crises. Então, não existe a possibilidade de não se comunicar. Se você não se comunica, você está comunicando, o seu nome está andando. (P13).

Esses relatos sugerem que estabelecer pontes de diálogo significa ocupar um espaço de comunicação para que a organização seja conhecida, compreendida e se relacione com os diversos grupos sociais. Uma observação interessante é que, apesar dos questionamentos realizados referirem-se à comunicação com a sociedade, com frequência os entrevistados falam sobre a comunicação com públicos estratégicos (*stakeholders*), pois, para a maioria deles, “é difícil falar de uma comunicação com a sociedade de uma forma geral, porque existem empresas com produtos específicos que exigem uma comunicação muito nichada, mas quando essa comunicação nichada tem propósito você não deixa de comunicar com a sociedade” (P9).

Essa percepção refere-se à tendência de as organizações comunicarem o “impacto positivo do que a organização de fato faz para a sociedade, por meio dos seus produtos, serviços, ações, programas, iniciativas em geral” (P12), entendendo que, quando elas fazem isso, a comunicação vai além do impacto direto nos públicos estratégicos por disseminar um conjunto de valores relevantes que se refletem na sociedade. Por isso, os profissionais entendem que ao se comunicarem, mesmo com esses públicos, “as empresas cumprem um papel fundamental de explicar, de informar, de inspirar, de inclusive gerar bem-estar para um conjunto pessoas que fazem parte da sociedade” (P11).

Intrínseco a essa percepção, outro papel associado à comunicação é que ao gerar esse impacto para um conjunto de pessoas, ela representa um “instrumento de transformação, que é mensageiro de algo que de fato está acontecendo ou que precisa acontecer” (P9). Com essa perspectiva, comunicar vai além da mensagem sobre “aspectos tangíveis de um produto ou serviço, mas sobretudo nesse momento da sociedade de tanta vulnerabilidade, se for inspiracional e consistente, é afetar uma dimensão maior da sociedade que vai para o lado do humano” (P11).

Com esse olhar, os profissionais demonstram que o processo comunicacional busca estabelecer elos com sensibilidade, a partir do envolvimento empresarial com a sociedade, para a construção de relacionamentos mais saudáveis e equilibrados, ou seja, com compromisso

social. Nesse sentido, dentre seus objetivos, cabe à comunicação organizacional “mostrar os valores, os posicionamentos e os propósitos para as pessoas se identificarem com a empresa” (P7). Novamente, isso envolve a importância de gerar conhecimento sobre sua existência, considerando que:

Estamos vivendo um contexto com uma mudança importante: a sociedade cobra padrões. Por isso, a comunicação deve ser capaz de contar para a sociedade o que a gente faz, o que a gente acredita, quais são os nossos pontos de vista, quais são as nossas ações, como isso impacta para a sociedade, de que maneira isso impacta, o benefício que a gente traz, ajuda muito na construção da reputação e nos ajuda muito tanto em um bom momento, quanto em um mal momento. (P8).

O papel da comunicação organizacional é olhar para todas as audiências, de dentro para fora, e entender que os valores dessas empresas precisam ser refletidos tanto na comunicação, ou seja, no conteúdo que é distribuído nos diversos vetores de comunicação que a gente utiliza para falar com essas audiências, mas, ao mesmo tempo, refletindo isso de forma legítima nas ações que acontecem dentro e fora dessas empresas. [...] Tem uma oportunidade para cada empresa entender qual o espaço que quer ocupar com seus valores *core*, seus valores principais nessa sociedade. (P15).

Dessa forma, a comunicação proporciona, seja para públicos diretamente impactados pela ação organizacional ou para a sociedade como um todo, um processo de interação e informação para a construção de ideias sobre a organização a partir das diversas situações que ocorrem no contexto organizacional. Por isso, ela não é vista apenas pela mensagem disseminada nos vetores de comunicação, mas por todas as iniciativas, projetos, programas que constituem esse processo como, por exemplo, pelo “jeito que contrata, o jeito que demite, o jeito que lida com uma crise ou a maneira pela qual trata um tema de interesse público, tudo está comunicando que a empresa gera empregos, respeita o meio ambiente, tem parceiros que respeitam, desenvolvem a economia e etc.” (P14).

Essa perspectiva mais ampla apresenta um terceiro papel da comunicação: o estabelecimento da conexão de todos os processos organizacionais e sociais para o encontro de pontos comuns entre os interesses das organizações e da sociedade. Assim,

A comunicação é justamente a conexão entre os interesses da organização e os interesses da sociedade, ela que estabelece essa mediação e esse campo comum discursivo entre essas duas esferas. Então, ela bem feita contribui para a geração de impactos e para a percepção daquilo que a organização acredita e faz. A partir do momento que você entende a comunicação como um canal de conexão com a sociedade, um instrumento de escuta e sensibilidade ao

espírito da época, ela ocupa um papel transversal e estratégico, ou deveria ocupar. (P12).

É interessante observar que muitas vezes os profissionais, nos relatos apontados, associam a comunicação como um instrumento, uma ferramenta, um canal, ao mesmo tempo que demonstram esse papel transversal e estratégico. O que fica evidente é que para o negócio ela é um processo estratégico, que representa as interações discursivas para a ponte entre os interesses empresariais e interesses sociais, a partir de diversas intencionalidades a serem alcançadas e práticas a serem executadas em um movimento cíclico para a construção de relacionamentos. Diante disso, o segundo indicador proposto, *identificação de orientações estratégicas da comunicação organizacional*, pode ser avaliado para pontuar os principais caminhos escolhidos pelas organizações para executar esse movimento comunicacional para a relação com a sociedade.

Estrategicamente, os profissionais entendem que os processos de comunicação devem ser bem estruturados para estabelecerem conexões inteligentes com os públicos e, conseqüentemente, com a sociedade, considerando a diversidade de fatores, características e interesses que envolvem os relacionamentos. Portanto, “há um conjunto de estratégias direcionadas para cada parceiro de negócio” (P1) e elas estão “relacionadas com os gaps que existem entre a percepção que os *stakeholders* têm da organização, os comportamentos que eles têm sobre a organização e a realidade” (P4).

Para os profissionais as orientações estratégicas são diversas e variam de acordo com a realidade, tanto organizacional, quanto social, o que significa que são orientações que seguem características contextuais. No entanto, com frequência, é possível identificar nas percepções referências de processos comunicacionais básicos e integrados para sustentar a relação com a sociedade, os quais podem ser agrupados em nove ações relatadas, são elas:

- Definição de público, tom de fala e canais de comunicação: “Primeira coisa é mapear o seu *stakeholder*, quem é seu público, as partes interessadas no seu negócio. Então, vou mapear todos os *stakeholders* e vou ver o que é melhor para eles para se comunicar e em cada/qual canal. Ver o tom de voz: forma como a empresa se apresenta, se ela é *high* ou *low profile*, se tem mídia social ou não (quando tem, pressupõe um diálogo). Outra coisa, preciso me comunicar com a mídia? Ela é relevante para o meu negócio? Outra coisa, como quero ser vista? São passos para pensar, é preciso fazer uma imersão para conhecer e planejar, ouvir diretores, jornalistas, ler materiais, pesquisar sobre a empresa e a partir disso

realizar o plano de ação. Então o passo um é saber com quem você vai falar e saber o que você vai fazer, depois é executar e manter essa imagem boa.” (P13)

- Clareza de posicionamento, nível de exposição: “Toda empresa precisa fazer uma reflexão sobre seu negócio, sobre seu posicionamento, sobre os seus valores e encontrar o nível de exposição adequado para si, no sentido de que nem toda empresa tem a mesma necessidade de exposição, nem toda empresa precisa se posicionar sobre todas as questões, mas você precisa encontrar o seu nicho, o seu caminho e fazer essa reflexão, sendo que o *no profile* não é mais uma opção. O não se comunicar, o não estar, o não se mostrar para a sociedade de alguma maneira deixou de ser uma opção, algum nível de exposição você precisa ter e ele só precisa ser adequado ao seu perfil, ao seu perfil de negócio, aos seus valores, a sua ação, etc., para não ter o risco de exposição que leva ao *greenwashing*<sup>26</sup> e nem levar ao risco de você ser desconhecido para a sociedade.” (P8).
- Transparência com a sociedade: “Eu acho é ser o mais transparente possível, o mais transparente que se puder ser é o melhor caminho, porque tem aquele velho ditado que quem não deve não teme. Você quer se comunicar, você quer estar próximo da sociedade, não pode ter temeridades, não pode ter medo das coisas, tem que ser transparente, mostrar aquilo tudo que você pode falar e falar sobre isso, reconhecer erros, informar, contribuir para esclarecer as coisas. Então, é uma relação de muita interdependência, uma coisa depende da outra.” (P14).
- Inclusão das pessoas nos processos organizacionais: “A gente trabalha muito o conceito dos 3Ps: *profit* (lucro), *people* (pessoas) e *planet* (planeta). [...] Esse tripé, quando trazemos o elemento pessoas, desde o surgimento da internet que é uma via de mão dupla entre as pessoas e as marcas, traz uma dinâmica em que as pessoas passaram a ter voz e precisamos considerar a voz delas.” (P10).
- Comunicar o que é relevante para público: “Hoje em dia as empresas têm que comunicar muito mais aquilo que os *stakeholders* querem ouvir do que aquilo que elas próprias querem dizer. [...] Portanto, eu quero dizer isto porque a empresa não tem tanto que ficar preocupada com aquilo que gostaria de transmitir aos seus

---

<sup>26</sup> Termo cunhado quando uma empresa comunica ações de impacto social ou ambiental positivo, mas que mascaram, escondem ou omitem informações reais sobre os impactos das práticas e processos dessas organizações (BETHÔNICO, 2021). Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/11/entenda-o-que-e-greenwashing-o-bla-bla-bla-verde-sem-aco-es-concretas.shtml>>. Acesso 26 jan. 2022.

*stakeholders*, mas na forma como pode ajudar o *stakeholders* a ter uma informação que lhe seja útil.” (P4).

- Comunicação do propósito das empresas para a sociedade: “As empresas já não podem viver sem um propósito e, portanto, cada vez mais elas vão à procura de seu propósito e esse propósito precisa ser ressonante com o propósito de seus *stakeholders*. Eles vão ter que estar à procura do que os *stakeholders* gostam, o que os *stakeholders* valorizam e vão encontrar esses territórios para no fundo fazerem a sua parte de responsabilidade social em cima desses territórios.” (P5).
- Incluir o contexto cultural, econômico, social: “As empresas precisam incorporar mudanças no contexto, que afetam a vida das pessoas, aos seus discursos. Elas não podem ignorar isso. Não podem ignorar a agenda de um país, o que é relevante para um país onde atuam. Elas precisam mostrar que tem uma consciência de onde estão e das preocupações de onde estão.” (P8).
- Consistência na comunicação para criar significados: “A consistência é fundamental. A comunicação quando a gente faz com espasmos, com ações isoladas e tal, ela não gera um nível de compreensão da sociedade, consistência no processo de comunicação é que leva o resultado positivo e leva a diferenciação. Isso faz com que a empresa mostre que ela é consistente, que ela é séria no que está fazendo, não está ali de uma forma marqueteira e nem tentando se aproveitar de uma oportunidade.” (P7).
- Garantir que o discurso seja uma prática: “Toda corporação tem crença, tem valores, tem regras de operação e é fundamental que isso esteja claro para as pessoas e não só o propósito mais idealizado e os valores, mas como você traduz esses valores e esses propósitos em ações concretas. Porque não adianta uma empresa dizer que ela tem como valor o respeito, o equilíbrio nas relações, o ganho de valor para todos na sociedade, se ela tem uma política de espremer os seus fornecedores, só querer comprar pelo menor preço, não olhar se aquele fornecedor paga direito e cumpre com as obrigações trabalhistas com seus funcionários. Não adianta só falar que tem respeito nas relações como um valor inegociável, mas o que você faz na prática que pauta o comportamento de cada pessoa dessa empresa pelo respeito às relações? Desde o cara que estaciona o carro na frente da sua empresa, até a relação com seus fornecedores e funcionários. Quando um funcionário denuncia um

assédio, você leva a sério? Ou passa pano? A qualidade da relação passa por tudo isso.” (P9).

Nessas orientações estratégicas, consideradas a base da comunicação para a relação com a sociedade, os relatos apresentados explicitam que há um caminho seguido pelas organizações empresariais a partir da aproximação entre a percepção dos públicos e a realidade da empresa, que envolve entender e definir: “seu perfil de negócio, seu apetite por risco, o mercado que você atua, quem é você, o que você representa, quais são seus valores, o que você faz em termos de desenvolvimento da sociedade” (P9).

Os profissionais defendem esse caminho, pois as empresas, com consistência no processo interacional e informacional, precisam ocupar um espaço “se identificando, posicionando, discutindo questões sobre elas e sobre o mundo” (P15). Ou seja, elas precisam criar uma realidade comunicacional autêntica, relevante e transparente que consiga, dentre tantas diversidades e complexidades permeadas no contexto organizacional, para sustentar um significado comum sobre suas personalidades e compromissos. Assim,

De forma cada vez mais global, do ponto de vista de tipologia e de estratégias discursivas, o que as marcas tentam fazer é criar um equilíbrio entre manter fiéis aqueles que são seus valores e suas características, ter um discurso muito verdadeiro mais verdadeiro possível, e, ao mesmo tempo adaptarem-se ao facto de estarem a falar para não sei quantos *targets* ao mesmo tempo. (P2).

Por esse motivo, “comunicar é uma construção holística” (P15), no sentido de que é necessário unir interesses em uma dinâmica de alinhamento das expectativas originadas no âmbito organizacional e fora deles, que deve ser praticada nos processos organizacionais para serem afirmadas discursivamente na esfera social. Isso envolve a estruturação de estratégias discursivas, considerando que “a definição de um discurso, que é um *set* de mensagens, é base, é o que eu chamo de parte da infraestrutura da comunicação, é a primeira reflexão que você precisa saber” (P8). Essa importância é porque, segundo os profissionais, “pelos discursos que as empresas mostram seus propósitos, seus valores, suas crenças, explicam quem são e para o que vieram” (P7).

Diante do papel do processo discursivo para as orientações estratégicas da comunicação, a compreensão sobre a prática de comunicação organizacional, fenômeno em estudo, implica olhar como se estrutura a *ação discursiva das organizações na relação com a sociedade*, segundo componente analítico proposto dentro desse fenômeno. A proposta é olhar o modo como as empresas definem sua estrutura discursiva, considerando tanto os processos

orientadores, quanto às manifestações discursivas para identificar: características do processo discursivo com a sociedade e das práticas discursivas.

Pelos fatores apontados pelos profissionais, as orientações estratégicas para as empresas se comunicarem com seus públicos reforçam o processo planejado a partir do mapeamento de públicos, definição de mensagens, de canais, de tom de voz, de frequência de comunicação, de nível de exposição, etc.. Essas etapas determinam metas, objetivos e táticas e operações da dinâmica interacional para estabelecer pontes com as partes interessadas, mantendo uma imagem e gerindo a reputação. No entanto, para além disso, é possível identificar fatores e elementos estruturantes que determinam a dinâmica de ação discursiva.

Partindo do primeiro indicador proposto, *identificação de características do processo discursivo com a sociedade*, avaliamos percepções sobre os processos que fornecem referências para a ação discursiva. Essas percepções partem do reconhecimento que, no cenário interacional, “a comunicação organizacional ganhou uma dimensão que é preciso olhar para um grande complexo ecossistema, onde você tem diversos agentes, vetores de atuação e receptores, públicos, que você precisa se engajar diariamente” (P15). Nesse sentido, “o facto de estarmos a comunicar ao mesmo tempo com públicos de diferentes realidades sociais, diferentes realidades econômicas, é de facto um tremendo desafio para as marcas” (P1), por isso “uma empresa precisa ter inteligência para modular o seu discurso junto aos diferentes grupos que compõem essa heterogeneidade da sociedade” (P7). Sendo que, discursos materializam a relevância organizacional e não podem ser uma “produção autocrática da empresa” (P12), mas:

O ponto de encontro do comportamento empresarial, a autenticidade da empresa, por meio de suas ações, aquilo que ela faz, e o que a sociedade demanda. É o encontro entre não só o que a empresa quer dizer, mas esse ponto de encontro de intencionalidades entre empresa e a sociedade com suas múltiplas facetas, divisões, ângulos, gerações. (P12).

Esses são fatores fundamentais para o processo discursivo por oferecerem atributos para as dinâmicas que determinam as práticas discursivas. Nas percepções profissionais, essas dinâmicas são criadas a partir de um movimento cíclico de análise e monitoramento de contextos e ações que retroalimentam informações para a ação discursiva. O motivo é que as organizações possuem como desafio: “[...] a atualização permanente do discurso, da narrativa das empresas e quem não se atualizar vai embora, não dura, não tem vida longa. A sociedade

mudou, os hábitos mudaram e a gente tem mais dificuldades ainda com uma patrulha incessante que só aumenta” (P14).

Assim, pelas percepções dos profissionais foi identificado como padrão o processo reflexivo de acompanhamento das transformações sociais que impactam as empresas e se refletem no campo discursivo. Esse processo une o contexto social e o comportamento empresarial, desde os valores até as atitudes organizacionais, a partir de dinâmicas de escuta ativa e vigilância social, as quais proporcionam a identificação de movimentos da sociedade para as organizações assumirem posturas discursivas:

Eu acho que elas têm uma coisa que se chama escuta ativa e permanentemente estão em vigilância social e vigilância analítica. A vigilância é fundamental, portanto, as organizações têm radares para vigiarem as movimentações da sociedade, as movimentações sociais e tem que prever cenários, tem que prever cenários de manifestações, tem que prever uma série de informações. (P5).

Essas duas dinâmicas orientam as organizações empresariais a moldarem seus discursos dentro de um ecossistema de comunicação complexo para “saber o que falar, o momento para falar e tomar cuidado com o excesso” (P11). Esse panorama faz com que o processo de modelagem dos discursos seja um movimento de ações discursivas que “você vai aprendendo o que cola, o que tem aderência e o que não tem, a modelagem tem que dialogar com a forma como a sociedade é porosa a esse discurso, sem que você como enunciador perca relevância” (P12). Por isso, vigilância e escuta são consideradas fundamentais e se retroalimentam considerando que:

Cada vez mais comunicar significa ser capaz de escutar e ouvir aquilo que os nossos diferentes *stakeholders*, as diferentes comunidades com quem nós temos que relacionar e que são importantes para nós, dizem. Com aquilo que escutamos é preciso ser capaz de casar aquilo que é a estratégia com aquilo que é relevante, para daí então agir. Cada vez mais é necessário ir escutando para perceber aquilo que é fulcral, essencial, do que o que é acessório. (P3).

Segundo os profissionais, a ideia de escuta é o princípio do diálogo, no sentido de saber ouvir o que dizem sobre a organização em todas as dimensões interacionais para proporcionar conhecimento sobre o que o outro quer ouvir, aproximando “algo que você quer contar e que seja importante para se contar e que as pessoas do lado de lá estejam disponíveis para ouvir” (P6). Para as organizações, essa escuta gera um aprendizado para definir práticas discursivas

ao identificar “riscos e oportunidades de como se posicionar e como comunicar e o impacto que esses riscos e oportunidades podem ter para o seu negócio, isso vai ajustando a sua comunicação e a sua organização” (P10). Além disso,

Nós temos que ouvir a sociedade para perceber o que a sociedade pensa de nós, o que os *stakeholders* pensam de nós. E só a partir do momento que nós sabemos o que eles pensam de nós é que conseguimos corrigir percepções e que nós conseguimos comunicar no sentido mais efetivo do termo. Portanto, os processos cognitivos são muito relevantes para a passagem da mensagem. Não se pode ser só 100% objetivo há aqui caracteres de subjetividade emocional que fazem com que a mensagem passe ou não passe adequadamente. Isso é a parte mais difícil e as organizações também têm que se habituar com isso e criar seus mecanismos. (P4).

Considerando o reconhecimento de que os processos cognitivos dos indivíduos não garantem que os discursos sejam interpretados como as organizações desejam e a necessidade de criar mecanismos para se ajustar a partir desses processos, em paralelo à escuta é fundamental a vigilância: “é muito importante você saber o que estão falando da sua marca e reagir rápido, [...] as empresas precisam, cada vez mais, serem vigilantes” (P13). A ideia da vigilância refere-se ao monitoramento não apenas do modo como as organizações são vistas, mas das diversas características, expectativas, situações e interesses da sociedade que permeiam ou atravessam o contexto organizacional. Para esse processo:

A gente tem diversas ferramentas de leitura em tempo real, de dados e da mensuração da performance de comunicação, quais são os principais veículos quem são os principais advogados, quem são os principais detratores, esse tema é um tema preponderante para a gente e onde ele está acontecendo, em qual região do Brasil ele está acontecendo com mais força, quem é que são os influenciadores (e quando eu falo em influenciadores eu não estou falando de *creator*, eu estou falando de influenciador - um jornalista, um formador de opinião, um influenciador digital, quem está influenciando de fato a opinião a respeito desse tema para o bem, para o mal, positivo ou negativo). Essas ferramentas hoje nos ajudam a ter uma bússola para entendimento da nossa estratégia em termos de resultado e, também, em termos de engajamento com os nossos públicos e onde atuar, na prevenção e na solução de crises. (P15).

O processo de monitoramento representa um guia de informações para que as organizações possam adaptar suas estratégias e práticas discursivas aos diversos cenários em movimentação na dinâmica social. Isso, porque “com os processos de comunicação em transformação muito acelerada, as empresas têm que ter a capacidade de renovar e de formar

constantemente seus recursos para que consigam acompanhar as novas tendências de comunicação” (P1).

Para os profissionais, as redes sociais proporcionam essa constante atualização por ser um ambiente que possibilita comunicar, monitorar, mudar corrigir, aprimorar e testar, pois elas “permitem uma leitura muito rápida dos movimentos, das demandas, das sensações, das conversas da sociedade e elas refletem o mundo off-line, guardadas as proporções, as mesmas conversas que acontecem em uma mesa de bar, acontece nas redes sociais” (P11). Essa leitura ocorre, principalmente, a partir do uso de dados disponíveis nas interações, os quais oferecem um arcabouço de informação para ser usada “de uma forma eficiente e inteligente a partir dos movimentos da sociedade” (P13). Portanto:

As redes sociais são de fato um grande laboratório onde a gente vê a evolução dos resultados muito rapidamente, da noite para o dia você vê o que acontece em termos de engajamento e o que esse engajamento proporciona em termos de resultado. Pode ser um engajamento positivo, porém pode ser um engajamento negativo também. Do outro lado, um segundo vetor, é que quando a gente olha para todas essas plataformas de dados, a gente consegue expandir um pouco mais o olhar e ter uma visão holística, desde a construção de *awareness* até o resultado que você tem em negócio. (P15).

As redes sociais estão em um caminho de vai e vem, não é? [...] Hora, nós com as redes sociais temos uma janela que podemos ver exatamente o que as pessoas pensam de nós nos comentários, em situações que nos fazem, etc.. Hora, esse feedback, às vezes negativo, também nos dá uma dinâmica um bocadinho mais limitada, do ponto de vista da sensibilidade das pessoas com determinado conjunto de temáticas, que deixa as marcas cheias de amarras. (P2).

O processo discursivo é envolvido por um padrão de dinâmicas que oferecem meios para entender acertos e erros, além de reconhecer caminhos estratégicos. Com isso, a escuta e a vigilância representam um termômetro do que a sociedade está pensando para que as organizações empresariais tomem decisões sobre suas estratégias discursivas. Para os profissionais, quando as empresas estão atentas aos movimentos e conversas, elas são capazes de perceber as expectativas do momento, possibilitando “uma maneira muito imediata no retorno que essas empresas darão para a sociedade” (P10). No entanto,

[...] é muito importante nesta escuta ser capaz de tirar o que realmente é relevante e que implica uma ação, daquilo que é um ruído do momento, as empresas não podem estar a mudar o seu posicionamento, as mensagens, os seus territórios, as suas áreas de atuação consoante ao ruído que às vezes existe

na sociedade em volta daquilo que elas fazem ou das áreas em que elas estão. (P3).

Por isso, o processo de escuta e vigilância orienta outro processo discursivo identificado: o processo decisório de posicionamento, que envolve a identificação de demandas para respaldar os posicionamentos organizacionais, essenciais para a relação com a sociedade. Os entrevistados reforçam que, diante de um cenário em que as organizações são constantemente chamadas pelos grupos sociais a atuarem em questões da sociedade, a escuta e a vigilância explicitam as temáticas do debate público, que oferecem “a oportunidade de ocupar um espaço na pauta, na discussão da sociedade para se diferenciar, se destacar” (P15). “São temas que obviamente as organizações que querem ser positivas tem que investigar, prevenir para estarem preparadas para reagir e ter o posicionamento desejado por elas e pelas pessoas delas” (P5).

O entendimento é que acompanhar as demandas da agenda pública possibilita a decisão de posicionamento a partir da reflexão sobre o tipo de reação que a postura comunicacional em relação a um tema pode gerar para a organização. Essa reflexão abrange, como apontado pelas orientações estratégicas da comunicação, o autoconhecimento sobre os momentos, cenários e assuntos que as empresas querem e não querem se envolver. Isso representa um processo sobre a definição de prioridades e caracteriza-se como:

Um exercício permanente de você olhar o que você tem como propósito, crenças, valores. [...] É muito importante você ter esse olhar a partir da sua cultura, dos seus valores, o que tem a ver com você? Quais são os temas que, óbvio, dialogam com seus negócios, porque como eu disse o seu negócio tem que ser uma força para promover mudanças significativas na sociedade, mas, ao mesmo tempo, tem que ter a ver com suas crenças, com seus propósitos, com suas visões de mundo. Se não tiver essa base, porque você não resolve isso só na ideia criativa, só na lacração, isso é parte só, é a parte da linguagem, você falar a língua do outro. É uma relação e essa relação se estabelece mediante parâmetros comunicacionais para a conversa com o outro, porque você não está no controle da comunicação. (P12).

Nesse movimento que a gente está falando de uma cobrança, de uma demanda cada vez maior da sociedade para que as empresas se posicionem e estejam presentes em questões que afetam a sociedade, o que eu acho é que a empresa não pode deixar passar a necessidade de conversar sobre isso e de decidir sobre isso. Não pode, de forma alguma, deixar passar um movimento como LGBT, contra o racismo e não discutir isso. Se a empresa discute sobre isso de uma forma legítima e chega à conclusão: eu não quero estar nesse barco. De repente ok para ela, de acordo com o momento que ela, com o setor que ela atua. Isso não quer dizer que essa empresa seja homofóbica ou ela seja racista, ela tá dizendo que ela não vai tomar um movimento proativo em

relação a isso. Existem diferentes questões, existem diferentes momentos, existe você ser contra, existe você ser neutro, existe você ser a favor. (P11).

Esse processo decisório, reflexivo e de autoconhecimento também é fundamental para evitar conflitos por inconsistências discursivas, porque a compreensão de todas essas características organizacionais indica o que realmente a organização pode entregar no campo discursivo, evitando entrar em ondas temáticas do debate público, mas que não sejam uma realidade dela. Dessa forma, a percepção é que:

Não podemos deixar um cliente tomar uma postura, que não esteja bem madura ou que não seja real apenas por ser algo que está em alta. Por exemplo, não é possível soltar uma ação como parte de um plano de ESG, se é uma ação isolada, porque tem que ser parte de um todo. Senão, não dá resultado, corre o risco de ser massacrado quando cair nas redes sociais, porque tem entidades que ficam acompanhando, tem pessoas que carregam bandeiras, tem uma patrulha enorme e temos que estar atentos a essa patrulha, que não é mais só a imprensa. (P14).

Apesar disso, os profissionais reconhecem que é uma realidade do processo discursivo as ondas de temas e assuntos iguais abordados pelas organizações, sendo comum observar estratégias de comunicação, sejam elas comerciais ou institucionais, com as mesmas posturas comunicacionais, as mesmas mensagens. Isso caracteriza o terceiro padrão do processo discursivo identificado nas percepções dos entrevistados: estruturação das práticas discursivas a partir dos movimentos do debate público. Para os profissionais, as pautas em circulação ditam os ritmos da comunicação:

Hoje quando nós olhamos para a comunicação e olhamos, por exemplo, para a forma como os medias se comportam, não só em Portugal, mas fora, percebe-se que a comunicação social trabalha em ondas, ondas temáticas. Isto é, há temáticas em uso que se exploram determinados temas ou conjunto de temas dentro da mesma lógica, quase até a exaustão. Portanto há alturas em que se falam de determinadas temáticas ou indivíduos e, portanto, isso faz com que todas as marcas daquele momento queiram se associar a isso, seja através dos acontecimentos mundiais ou uma catástrofe. Hoje, a comunicação social está muito esquematizada. [...] Há uma homogeneização da comunicação e as marcas são forçadas a trabalharem dentro destes ritmos de comunicação para que consigam passar também as suas mensagens dentro daquela temática. (P1).

Na dinâmica discursiva das organizações para as relações com a sociedade, o que esses ritmos reforçam é a vulnerabilidade do cenário interacional, pois elas passam a reagir e

responder antes de serem questionadas com medo de pressões sociais e exposições de suas incoerências. Consequentemente, “a comunicação se comporta como uma manada, se coloca dentro de um movimento, todos fazem igual, muitas vezes para mitigar os efeitos das redes sociais” (P7). Na visão dos profissionais, isso ocorre como um efeito dominó, que surge de um contexto e vai afetando outros de acordo com a intensidade: quanto mais intensa e maior o alcance e visibilidade das temáticas, maior será o número de organizações falando sobre elas e se envolvendo no debate. Assim,

A gente não sabe direito a origem, é quase uma coisa meio maluca, acho que existe uma questão que vai sendo disparada em fragmentos e de repente torna-se quase uma epidemia, está todo mundo falando. Essa questão do ESG, por exemplo, veio de uma pressão de ONGs, uma pressão da própria sociedade em relação ao que está sendo feito para o meio ambiente, veio da cúpula do clima. E isso desce para as empresas porque elas começam a perceber que são chamadas a participarem ativamente desse discurso. E quanto mais pressão se fizer, mais rápido isso acontece. (P10).

O motivo aparente desse comportamento, de acordo com as percepções, é que as organizações empresariais buscam a construção de valores para a opinião pública. Por isso, mais do que falar com públicos específicos, a partir de mensagens com tons específicos, com significados para esse conjunto de indivíduos impactados diretamente pela ação organizacional, elas buscam “se comunicar diretamente com a opinião pública, claro que a gestão do relacionamento com *stakeholders* é muito importante, mas hoje em dia a comunicação vai muito para além.” (P6). Com esse interesse, elas foram forçadas a “[...] sofisticar sua linguagem, sua estética, sua prontidão para resposta, sua capacidade de dialogar com um panorama comunicacional que deu escala a todo tipo de manifestação humana: crítica, ódio, amor, admiração, preferência” (P12).

Diante disso, há uma intensa dinâmica interacional com o contexto social que orienta a definição daquilo que as organizações comunicam para a opinião pública, caracterizando as *práticas discursivas adotadas para a relação com a sociedade*, segundo indicador proposto pelo fenômeno em estudo. O ponto de partida é que “as empresas querem ter visibilidade e estão buscando ter essa visibilidade” (P9), por isso elas estabelecem práticas discursivas caracterizadas por discursos produzidos e colocados em circulação por estratégias que visam a conquista de seus objetivos de comunicação. Esses discursos: falam sobre elas, mas também sobre a sociedade a partir de um ponto de encontro entre ambas; querem disseminar mensagens-

chave com valores, princípios, crenças; querem ocupar espaço em editorias para serem referências em temas específicos sobre seus processos ou sobre a sociedade.

Em busca da visibilidade, as práticas discursivas são pensadas para alcançar um grande público a partir de múltiplas plataformas, disseminando discursos com mensagens organizacionais com estratégias:

[...] através de relacionamento com a imprensa, de trabalhos jornalísticos, trabalhos sobre os valores da empresa, trabalhos sobre responsabilidade social, estratégias com todo este novo universo digital à disposição das marcas [...]. Percebemos que as organizações estão muito atentas a um mix diferenciado de canais e que tem que estar presente em todos de fato, não basta apostar apenas em um caminho porque pode não ser suficiente. (P5).

Para além dos múltiplos vetores de comunicação que proporcionam visibilidade às práticas discursivas, uma característica identificada é que elas são pensadas de acordo com as mensagens que as organizações querem passar para todo esse universo comunicacional. Nesse sentido, os profissionais entendem que “talvez as empresas não se preocupassem no passado com tantos detalhes de uma campanha, de uma frase, de uma *tagline*, observando sobre todos os aspectos se será bem interpretado, como elas se preocupam hoje” (P11).

O panorama comunicacional justifica essa preocupação devido às vulnerabilidades e à competitividade de uma sociedade globalizada e, assim, ele caracteriza uma padronização das práticas a partir de discursos constituídos por mensagens emocionais manifestadas para a conexão com os indivíduos. Isso, porque é compreendido que “com um discurso emocional, eu consigo ser fiel aos meus princípios e ao mesmo tempo consigo atrair as pessoas que eu quero que tenham contato com meus produtos ou com minha marca” (P2). Devido a essa padronização, os profissionais afirmam que os pilares discursivos das organizações passam a ser a manifestação dos propósitos e os posicionamentos, que permitem criar uma narrativa relevante sobre elas, evitando um discurso autocrático, pois inclui as expectativas daqueles que interagem com elas.

Segundo eles, as organizações precisam contar suas histórias por meio de narrativas para construírem uma relação significativa e afetiva com os grupos sociais: “a narrativa não necessariamente deve ser *nós nascemos*, e sim dizer *sou uma empresa que cuida da sua vida, que impacta sua vida aqui*” (P10). Para isso, elas utilizam um conjunto de mensagens sobre quem são com o intuito de se mostrarem, que as aproximam de “causas que toquem as pessoas e que sejam populares” (P8). Os propósitos e posicionamentos são os vetores disso por falarem sobre os valores, a identidade, o que a organização faz e pretende, o compromisso com os

indivíduos e com a sociedade, o modo como elas vão cumprir esses compromissos. Ou seja, eles são pilares discursivos que unem atributos para apresentar o lugar ocupado e o legado deixado por elas na dinâmica social, justificando a importância de sua existência. Dessa forma, a percepção dos profissionais é que:

A gente conta uma história, a gente desenvolve uma narrativa, a gente tem um propósito maior, que não é só a noticiabilidade e o produto, queremos impactar com nossa relevância. Quando uma empresa mostra que ela adotou uma série de medidas sobre sustentabilidade, sobre a diversidade, sobre a inclusão, ela está comunicando um propósito da empresa e falando sobre sua importância. (P13).

Os profissionais reforçam com frequência a importância desses propósitos constituírem projetos amplos capazes de guiar as organizações não apenas do ponto de vista discursivo, mas também em seus processos cotidianos. É a partir desse comportamento que surgem inúmeros posicionamentos possíveis dentro do contexto social, considerando que as empresas perceberem que com seus propósitos para a sociedade, elas precisam acompanhar o que está acontecendo no âmbito público e se posicionarem sobre determinadas questões e situações. Isso, porque “se há uma marca que em um dia ou em uma questão importante para mim levanta o braço e diz *eu estou aqui e olha o que eu estou a fazer*, naturalmente, eu vou ganhar afinidade com essa marca” (P4).

Com essa importância do posicionamento, outra característica das práticas discursivas apontada pelos profissionais é a abordagem de discursos com temas não apenas sobre seus negócios, mas que permitem a elas se conectarem com as necessidades e expectativas da sociedade. Exemplo disso, são os discursos associados às causas sociais:

Teve uma altura que as marcas, e estou a falar em um cenário global, tinham muita preocupação ou pelo menos evitavam envolver-se em questões fracturantes ou questões sociais, porque tinham medo que com isso pudessem perder a outra franja do público que não se revê nesses posicionamentos. Mas hoje essas coisas estão cada vez mais licitadas e as marcas hoje assumem a sua personalidade, que é uma coisa muito interessante. As marcas deixaram de ser organizações mais ou menos frias, que comunicam apenas produtos, para comunicar preocupações e com isso conseguem, obviamente, vender muito mais também. Obviamente que ganham com isso as preocupações, ganham as minorias, ganha toda uma consciência social. [...] Mas de facto se as marcas hoje apostam nisto é porque acreditam que o consumidor está mais exigente, o consumidor já não se deixa enganar por preço ou apenas pelo dizer, mas querem consumir marcas que tenham uma preocupação social atrás. (P1).

Começa a haver alguns exemplos interessantes em que empresas tenham bandeiras que as aproximam de seus públicos. Ao assumirem uma causa, empresas se beneficiam das pessoas que se aliam a essa causa e, portanto, nesta perspectiva, as empresas têm de encontrar as causas que melhor se enquadram do que são e das preferências dos seus consumidores e *stakeholders*. (P3).

Para além das causas, os profissionais observam a existência de uma multiplicidade de temas a serem comunicados apontando que “no fim ganha o que domina a conversa nas redes sociais e, muitas vezes, são as questões comportamentais que estão tendo muito mais relevância e visibilidade, se compararmos com ambientais, como a emergência climática, ou sociais, como a pobreza, o desemprego, a desigualdade social” (P9). Portanto, eles percebem com clareza que as práticas discursivas estão sendo influenciadas por inúmeros assuntos que ganham repercussão pelas redes sociais, o que serve como uma régua para a identificação de “assuntos que são nossos aliados e os que não são nossos aliados” (P5). Essa é uma definição estratégica, pois é reconhecido que:

Há questões de nicho que as marcas vão aproveitar como uma oportunidade em cada um dos mercados para o seu posicionamento. Eu acho que uma das coisas que se está a aprender é os territórios onde faz sentido uma marca estar e outros onde não fazem apesar da causa ser boa. (P3).

Há temas que não faz sentido que as organizações participem e acho que existem outros que faz todo sentido que as empresas participem e para além de participem que motivem a discussão e que apoiem e promovam a própria discussão. Temas que eu acho que são importantes são os temas que afetam a sociedade em geral e, portanto, os colaboradores em particular e que eu acho que as organizações têm essa obrigação. Os temas que eu acho que as empresas não devem interferir é funcionamento de Estado, ideologias políticas. Não me lembro de ter visto nenhuma vez uma organização empresarial ter se afirmado por uma ideologia em Portugal e acho que as empresas não devem interferir nisso. (P6).

A definição desses nichos ou territórios, como os profissionais nomeiam, ocorre tanto pela realidade mercadológica das organizações, quanto pelo contexto social e cultural, o que indica que as práticas são caracterizadas também por aspectos contextuais. E, nesse sentido, como já apontado sobre a relação estabelecida com a sociedade, a realidade contextual de cada um dos países também aponta diferenças nas estratégias discursivas das empresas brasileiras e portuguesas em relação aos nichos de posicionamentos.

Todos os profissionais portugueses pontuaram o tamanho do mercado e a questão cultural como fatores que interferem no modo como se posicionam as organizações em

Portugal. Eles acreditam que o perfil cultural dos portugueses, considerados formais, conservadores e pouco ativos em relação às pressões, interfere nos posicionamentos sobre questões sociais que poderiam ser mais trabalhadas nos discursos. Com isso, as empresas portuguesas evitam temáticas que podem ser polêmicas e oferecerem riscos devido à escala do mercado: é um país pequeno e qualquer nicho de mercado perdido pode fazer a diferença para uma empresa. Portanto, segundo os entrevistados:

Há questões que se calhar um bocadinho mais de nicho ou mais fracturantes que as empresas portuguesas, se calhar por uma questão cultural, não abraçam tão diretamente como se calhar acontece noutras sociedades nomeadamente anglo-saxônicas. Nós somos uma sociedade, apesar de latinos, nós somos um pouco tradicionais. Há aqui uma característica latina, mas por outro lado há alguma formalidade. (P3).

Há questões que se calhar aqui aparecem pouco. Eu acho que aqui acontece pouco, eu acho que mal, mas acho que acontece pouco e que vai continuar a acontecer pouco e o motivo é o mercado pequeno. O teu mercado é tão pequeno, a tua amostra é tão pequena que a tua margem de erro é baixíssima, ou seja, dou-te um exemplo: nos Estados Unidos temos uma marca que tomou uma posição antirracismo muito forte. Ora, ao fazer isso, ela arriscou, a afinidade com a marca de, vamos imaginar 10 milhões de pessoas, ora isso em outros milhões de pessoas não é nada. Em Portugal, para qualquer marca é relevante perder 50 mil consumidores, é uma tragédia, ou seja, eu ao tomar uma determinada posição por um caminho estou a abdicar do outro ou estou pelo menos a assumir que sou contra o outro. Ora, isso vai me retirar todas as pessoas ou uma grande parte das pessoas que seguem outro caminho, isso é muito grande. Portanto as marcas têm muito receio de arriscar por perder uma parte importante de seu público que é tão pequeno em Portugal, é um país de 10 milhões de pessoas. É um país tão pequeno, que são as marcas de uma ideia conservadora. Tento pensar em uma marca portuguesa com responsabilidade que se posicione por um tema, por exemplo, polêmico, não há. Uma coisa é um tema mais ou menos unânime, por exemplo ecologia, claro que ninguém quer ficar sem planeta acho eu, agora temas, por exemplo, políticos como aconteceu no Brasil ou nos Estados Unidos é impossível, eu acho muito difícil acontecer em Portugal. (P2).

Já os profissionais brasileiros pontuaram a politização que envolve o cenário social, como principal fator de interferência em posicionamento. Para eles, de um modo geral, as empresas têm medo da ação do governo, fazendo com que elas não se envolvam em assuntos que poderiam ser relevantes devido ao poder de influência que as organizações empresariais detêm, tanto para mobilizar e orientar as pessoas, quanto para pressionar o governo, diante da conjuntura social no país. Assim, segundo eles:

O que é evidente é que a gente não vê as empresas, na circunstância atual do Brasil, se posicionarem realmente em relação à democracia. Ninguém está falando. As federações não estão falando, os bancos não estão falando. Ninguém está indo fazer uma peça de apoio para o TSE dizendo que não pode ter voto impresso. Tá todo mundo fingindo que não está acontecendo. Acho que o empresário brasileiro é muito dependente do Estado e não vai se posicionar. Para que eles vão comprar briga com o presidente atual? Tem líder atuando, por exemplo, na questão da pandemia, da vacina, que fala o tempo todo no todos pela vacina, a gente não é partidário, tenta ser neutro o tempo todo. Mas o país está tão louco, esse momento que a gente está vivendo é tão louco que você como empresa vai se posicionar? É medo, porque se a empresa se manifesta aqui e ela precisa de um registro em algum órgão regulador ela não consegue, porque o governo é autocrata e não democrata. Ele tem todos os seus tentáculos, então como você compra uma briga que te atrapalha no mercado? (P13).

As lideranças brasileiras, por exemplo, se posicionam pouco, aparecerem pouco, acaba fazendo com que, hoje, no momento que seria necessário talvez um posicionamento mais claro. Um Estado brasileiro, que as empresas dependem muito dele, porque a gente vive um falso liberalismo econômico, o que existe na verdade é que tudo que elas fazem, elas precisam pedir a benção para os governos, porque elas são super reguladas, nesse ambiente há um medo, um medo de você ser boicotado, ter suas demandas dificuldades, então há medo, né? (P11).

Apesar dessas questões que ajudam a definir os temas que elas se envolvem, os profissionais reconhecem que existem práticas discursivas genéricas de todos os tipos de organizações para se aproximarem das preocupações sociais, sobretudo nas grandes empresas pela capacidade de comunicação. Eles afirmam que “há um conjunto de agendas que são mais ou menos transversais em Portugal, mas também fora, e que são recorrentes nas campanhas de publicidade, nas campanhas de comunicação” (P1) e, portanto, “existem sim temas-chave que são padrão, que vai de uma empresa de metalurgia até uma indústria química ou uma empresa de entregas” (P10).

Dessa forma, as práticas têm como característica o envolvimento discursivo com as “agendas globais e estão mais vinculadas, se você quiser agrupar, ao que eu chamaria de comportamento empresarial” (P12). Por isso, a agenda pública “que sempre precisa ser cumprida é: o respeito às pessoas, o respeito à diversidade, o respeito e cuidado com o meio ambiente” (P14). Essa agenda geral acompanha as temáticas do debate público, as expectativas dos grupos sociais, dos públicos estratégicos e, também, os interesses organizacionais de acordo com os significados que elas pretendem construir na relação com a sociedade.

Nesse sentido, as práticas discursivas manifestam temas em destaque na esfera social, cultural, econômica que emergem nas demandas e expectativas dos indivíduos. Compilando temáticas apontadas pelos profissionais, as principais estão relacionadas à sensibilização sobre:

diversidade e inclusão, igualdade de gênero, igualdade racial, cidadania, masculinidade tóxica, empreendedorismo social, inovação, sustentabilidade, combate ao assédio sexual, violência doméstica, saúde mental dos colaboradores, mobilidade urbana, uso excessivo de álcool por colaboradores, respeito e cuidado com os colaboradores. Segundo eles, todas têm origem tanto na agenda global da ONU, pelos objetivos de desenvolvimento sustentável, como de um debate empresarial sobre o papel social das organizações, que pode ser associado à agenda ESG:

Eu acho que cada uma das empresas e em todas as épocas a gente tem as palavras que são *hypes*, aquelas que tem que estar no discurso. Existe uma agenda comum que hoje todo mundo adota e essa agenda vira de acordo com o interesse da sociedade. Hoje, por exemplo, essa agenda está no ESG. (P10).

Hoje, existem duas coisas que estão na moda, que todas as empresas querem falar ao mesmo tempo. Inclusão e diversidade, está todo mundo falando que a empresa é antirracista, está colocando metas para contratação de pessoas pretas, as empresas que têm poucas mulheres querem contratar mais mulheres, respeito às pessoas LGBTQUIA+. Então, este é um aspecto: todas as empresas hoje querem mostrar que elas são inclusivas e que elas têm diversidade. E não é só para dentro, para fora também. A outra coisa é o ESG: como eu sou uma empresa que é responsável ambientalmente, então quais são as minhas ações; socialmente, quais são as minhas ações sociais; e como eu sou uma empresa que tem uma gestão transparente, que é confiável para se fazer negócio. (P9).

Eu acho que o tema mais preeminente, mais utilizado pelas empresas, tem sido as questões relacionadas com o ambiente, com a defesa do ambiente, com o aquecimento global, e as questões relacionadas com sua realidade e responsabilidade social. (P4).

O meio ambiente, com a questão dos da temperatura dos oceanos, do plástico, do lítio, do carvão, está muito na ordem do dia, pois todos os dias vemos peças a falar sobre essa temática. Os aspectos sociais como diversidade, imigração estão na ordem do dia. Hoje em dia um tema que surgiu muito na ordem do dia é o racial, porque tem acontecido situações de violência. (P5).

Portanto, para os profissionais, quando as organizações abordam essas temáticas em posicionamentos, nos mais diversos formatos de comunicação possíveis, elas estão direcionando práticas discursivas a partir das questões de interesse da sociedade e vão retroalimentar essas práticas por demandas novas que surgem: “se for violência doméstica ou pobreza, eu não tenho dúvidas que será sobre esse tema que as empresas vão direcionar. Portanto estes movimentos, estas ondas criadas pela própria sociedade influenciam depois os temas e direcionamentos das próprias empresas” (P6).

Considerando essa realidade, não é à toa que são observadas posturas comunicacionais padronizadas, que, inclusive, fazem com que o conjunto de posicionamentos semelhantes,

presente na comunicação de empresas em todo o mundo, provoque um efeito contrário devido à associação com modismo e com marketing: “hoje vemos muitos tipos de campanhas iguais, as marcas querem todas estarem a comunicar de igual maneira e querem todas demonstrar que são empresas espetaculares, empresas com grande crescimento, empresas internacionais, o que sabemos que não é verdade” (P1).

A falta de comportamento autêntico e incerto gera dúvidas e questionamentos do comportamento organizacional devido às incoerências. Por esse motivo, os profissionais reafirmam que as práticas discursivas devem ser uma dinâmica de constância, insistência, em que as empresas precisam comunicar diversas vezes, demonstrar suas atitudes por diversos projetos até a mensagem passar: não é uma situação isolada, são “situações concretas para que as pessoas consigam escutar também suas próprias emoções em relação a esses temas, para mudar paradigmas, para mudar opiniões” (P4). Isso envolve, principalmente, ser capaz de superar e saber como lidar com as incoerências estruturais, porque as empresas estão envolvidas por elas:

Como uma empresa de combustíveis fósseis, que se não inovar vai acabar, se não for sustentável vai acabar, pensa sua agenda de comunicação no contexto de demandas da sociedade? Ou o caso da Rede de Supermercados em que uma pessoa negra foi assassinada? (P12).

Uma cliente nossa chegou na empresa esse ano pedindo para construirmos uma estratégia de ESG, nós falamos: estratégias de comunicação? Mas você tem políticas de ESG? Ela disse que sim, várias coisas de ESG. E tem, mas são várias coisas pontuais, uma coisa completamente desvinculada da outra. Comunicação não faz mágica, ajuda a impulsionar, a fortalecer. (P14).

Diante disso, nota-se que as práticas discursivas das organizações para a relação com a sociedade são caracterizadas por uma dinâmica de estratégias discursivas que objetivam fortalecer a relevância social das organizações. Assim, manifestam o envolvimento organizacional com as demandas e expectativas sociais em práticas discursivas disseminadas nas diversas possibilidades de interação com mensagens sobre o comportamento empresarial. Nesse sentido, observa-se que as percepções dos profissionais sobre as características dessas práticas identificam um processo de padronização discursiva a partir do acompanhamento das diversas questões do contexto social que atravessam o contexto organizacional, sobretudo diante do cenário potencializado pela realidade interacional.

A partir dos indicadores de avaliação sobre a prática de comunicação, terceiro fenômeno em estudo, a identificação dos papéis, das orientações estratégicas da comunicação

organizacional, dos processos e características discursivas apresentaram informações sobre a dinâmica comunicacional para a relação com a sociedade. Seguindo o processo proposto pelo Modelo de Análise, as percepções apontadas orientam interpretações sobre a característica do processo de comunicação a partir de seus componentes: intencionalidades da comunicação organizacional e ação discursiva das organizações para a relação com a sociedade. De um modo geral, foram identificados objetivos, padrões e processos que constituem uma dinâmica de comunicação com intenções para a sustentação de interesses organizacionais e uma ação discursiva padronizada por demandas do contexto sociocultural.

Os profissionais compreendem a comunicação organizacional como estruturante das relações e, portanto, uma dinâmica transversal de todos os processos organizacionais para estabelecer pontes de diálogos com públicos estratégicos e, na ponta final, com a sociedade. Por meio de processos interacionais estruturados, ela organiza atributos para a construção de significados organizacionais que proporcionam a identificação dos indivíduos com as organizações, atendendo aos seus interesses de performance, de recursos humanos, de parcerias e de consumo. Com essa perspectiva, foram identificados três níveis de intencionalidades da comunicação: operacional, tático e estratégico.

No nível operacional, a comunicação organizacional é vista como intermediadora na aproximação com públicos, que perpassa pela comunicação para informar e explicar sobre a organização com o intuito de gerar conhecimento e, assim, conquistar percepções benéficas que atraem públicos de interesse. No nível tático, a comunicação realiza um trabalho amplo para a conexão das pessoas com base em valores e princípios por meio da disseminação de propósitos organizacionais que demonstram o potencial da organização na transformação de realidades. No nível estratégico, a comunicação é um fenômeno transversal às organizações que interliga processos organizacionais e sociais em uma dinâmica constante para equilibrar os interesses das organizações e da sociedade. Os três níveis convergem orientações para a principal intenção da comunicação organizacional: construir relações fortes e conexões inteligentes, diminuindo as lacunas que interferem na reputação e oferecem riscos, sobretudo no cenário de maior vulnerabilidade e exposição.

A partir das intencionalidades da comunicação, identificamos que a ação discursiva perpassa por um processo de construção de discursos orientado por dinâmicas inter-relacionadas de escuta ativa de percepções e vigilância de questões em repercussão e visibilidade no cenário social. Essas dinâmicas consideram as situações que podem interferir nos processos organizacionais e, por isso, monitoram as movimentações da sociedade para a definição de estratégias discursivas. Com isso, o processo discursivo acompanha as demandas

e expectativas dos grupos sociais para moldar práticas discursivas com mensagens e narrativas que oferecem oportunidade às organizações afirmarem sua relevância organizacional. Por esse motivo, existem ritmos que ditam a comunicação das organizações, os quais podem ser observados pelo padrão de posicionamentos sobre questões de interesse da sociedade, sobretudo questões sociais e ambientais.

Dessa forma, o processo de comunicação com a sociedade é caracterizado por uma dinâmica que possibilita às organizações ocuparem espaços com discursos para expressar o encontro entre o que elas oferecem à sociedade e os interesses sociais. Ocupando esse espaço, elas afirmam sua relevância ao dizerem sobre seus valores, a forma que agem como integrantes da sociedade e como cuidam do ecossistema que estão inseridas, para demonstrar o comportamento empresarial alinhado com as expectativas dos indivíduos. Por isso, a prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade se estrutura e padroniza a partir de movimentos dos contextos socioculturais que, constantemente, permeiam e atravessam o contexto organizacional, criando condições para que as organizações determinem, estrategicamente e com inteligência, práticas discursivas que fortalecem e sustentam seus interesses.

Considerando os fenômenos em estudo, a percepção coletiva, que representa o olhar empírico de cada eixo teórico da pesquisa, reforça, com os olhares sobre a relação das organizações empresariais com a sociedade, a manifestação da mediatização no contexto organizacional e a prática da comunicação organizacional, que as organizações estabelecem uma relação baseada na demonstração de papel social devido a um cenário em que o contexto organizacional está exposto pela intensa interação com os indivíduos. Nesse cenário, a comunicação organizacional reage a partir de contextos que interferem em seus processos legitimadores para criar padrões discursivos envolvidos pelas dinâmicas interacionais com a sociedade. Esses padrões manifestam a capacidade de influência da comunicação na construção social. Para essa discussão, analisamos, com suporte conceitual da Análise Crítica do Discurso, os resultados da investigação com os profissionais, considerando as perspectivas coletivas sobre cada um dos eixos teóricos.

## **6.2 Análise das percepções profissionais sob os olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso**

Diante das percepções profissionais sobre a relação das organizações com a sociedade, a manifestação da mediatização no contexto organizacional e a prática de comunicação

organizacional, o processo discursivo adquire características específicas a serem evidenciadas e discutidas para além da perspectiva profissional. Para isso, realizamos a análise aprofundada dos três eixos teóricos pelos olhares conceituais da Análise crítica do Discurso (ACD), definida como fundamentação teórico-metodológica por oferecer contribuições para pensar como os discursos de agentes de poder exercem um papel relevante “na expressão e (re)produção das cognições sociais, como os conhecimentos, ideologias, normas e os valores que compartilhamos como membros de grupos e que regulam e controlam as atitudes e interações.” (VAN DIJK, 2002, p. 19, tradução nossa). As perspectivas conceituais da ACD possibilitaram, a partir das chaves teóricas de dimensão do poder, dimensão da interação e dimensão da ideologia, o tensionamento de cada eixo teórico para desvelar o processo discursivo e orientar a discussão sobre a influência da lógica discursiva na construção da sociedade.

Resgatando a perspectiva coletiva do primeiro eixo teórico para orientar a análise, identificamos que a relação das organizações empresariais com a sociedade é orientada pelo contexto social, no qual as organizações, a partir das demandas e expectativas sociais, orientam o comportamento empresarial em busca de conquistarem e sustentarem relevância na sociedade. Diante disso, o posicionamento dos profissionais refere-se à importância de demonstrar a capacidade de ação e impacto na esfera social com posturas voltadas ao papel social, por isso os processos interacionais e discursivos objetivam fortalecer o elo com a sociedade, salientando a importância socioeconômica e os valores sociais.

Considerando a centralidade e à capacidade de ação das organizações, os atributos mencionados sobre a importância delas e as características do relacionamento com a sociedade evidenciam que a forma como se relacionam manifesta um exercício para manutenção do poder organizacional orientado por um processo discursivo. Para observar essa manifestação, a dimensão do poder, categoria do nível analítico definida pelos olhares conceituais da ACD, articulada com o discurso profissional identifica fatores que delimitam a capacidade de ação das organizações na sociedade devido aos recursos que elas detêm, os quais não apenas as retratam como agentes de poder, mas também estruturam projetos para sustentar o poder. Essa dimensão observa que: elas oferecem recursos socialmente relevantes, detêm recursos materiais e simbólicos para impulsionar discursos, criam estruturas discursivas a partir de interações e manifestam o poder nessas interações diante de determinados contextos.

Um primeiro olhar evidenciado envolve os atributos que reforçam os recursos socialmente relevantes oferecidos pelas organizações para a sociedade, fundamental para o exercício do poder. Ao longo das percepções expostas, a relação com a sociedade parte da relevância socioeconômica das organizações por proporcionarem o desenvolvimento e

funcionamento do mundo, os profissionais afirmam que: sem empresas a sociedade não existe, sem empresas governos não funcionam, são as empresas que proporcionam trabalho, geram riqueza e oferecem os bens e serviços essenciais.

O recurso socialmente relevante exposto são os valores econômicos e suprimento das necessidades sociais dos indivíduos, proporcionando a melhoria de vida coletivamente e complementado o papel do Estado, principalmente em relação ao que ele não proporciona aos indivíduos. Isso demonstra que os profissionais entendem as organizações como estruturantes da sociedade, por isso associam à capacidade de transformação da realidade do ponto de vista material. Essa ideia as coloca como supremas na estrutura e dinâmica social como se o modo como vivemos não seria o mesmo sem organizações empresariais e, além disso, que a qualidade da vida dos indivíduos está intrinsecamente relacionada aos recursos oferecidos por elas.

No entanto, é interessante observar que enquanto se afirma essa relevância como estruturantes, os profissionais também acreditam que as organizações são coadjuvantes da sociedade, ou seja, são interdependentes e não estão isoladas do social, nas palavras deles: ambas se refletem. São duas características, de certa forma, contraditórias, pois a noção delas como estruturantes está associada a serem exclusivamente responsáveis por ditar a dinâmica social, enquanto a noção como coadjuvantes reforça que as organizações são dependentes e estão em interação com o contexto social.

Ao identificar essa dependência, os profissionais apontam que os recursos socialmente relevantes não são apenas materiais, mas também incluem a geração de impactos sociais positivos relevantes para o ecossistema em que estão inseridos, para as pessoas que as constituem e para sua própria existência. Dessa forma, esses dois recursos concentram-se em oferecer e produzir exatamente o que a sociedade demanda para justificar a relevância social das organizações.

Porém, o posicionamento coletivo evidencia que, no cenário contemporâneo, os recursos sociais, como compromisso e papel social, ganham maior importância por proporcionarem, diante de mudanças culturais e históricas, uma grande vantagem competitiva, como afirmam os profissionais: não é mais possível atuar sem a demonstração de papel social, é uma obrigação. Pela postura dos profissionais, sem o cumprimento do papel social, as organizações empresariais não são sustentáveis, por isso a relação com a sociedade precisa ser orientada para demonstrar a posição, competência, habilidade e ação em relação às questões em repercussão e visibilidade no contexto social. Ou seja, elas criam dinâmicas de apresentação e adaptação de seus recursos materiais e simbólicos para serem aceitas e percebidas como

socialmente relevantes de acordo com cenários, o que indica uma estratégia para se manterem como agentes de poder.

Essa dinâmica para o exercício e manutenção de poder evidencia um processo de construção de uma relação para estimular que os grupos sociais reconheçam as ações organizacionais, caracterizando o que a ACD explica: grupos dominados devem reconhecer as ações dos agentes de poder para se identificarem com a estrutura ideológica que garantem esse poder. Nesse sentido, quando dizem que a relação com a sociedade é pautada pelo papel social, elas reforçam a relevância a partir de ações que importam para os indivíduos, reconhecendo que não se trata mais apenas de mostrar riqueza, emprego, progresso e oferecer um conjunto de bens e serviços. Pelas afirmações dos profissionais, as organizações empresariais perceberam que precisam mostrar a capacidade de resolver questões da sociedade por também serem responsáveis por problemáticas, sobretudo sociais e ambientais.

Por esse motivo, elas falam sobre demonstração de propósitos como justificativa do legado que deixam para a sociedade ao afirmarem contribuições para o equilíbrio social e ambiental do planeta. Nesse caso, a estratégia para serem reconhecidas é estabelecerem uma relação inserindo os indivíduos, seus interesses e necessidades, o que nomeiam de Capitalismo de *Stakeholders*, além de estarem atentas para oferecerem recursos que produzem e ditam estilos de vida a partir da conexão de valores. Essas estratégias, segundo os profissionais, proporcionam a identificação dos indivíduos com as organizações, ou seja, orientam o exercício e manutenção do poder pelo reconhecimento de crenças, normas e valores culturais de interesse social.

Para expressarem e sustentarem isso, as organizações impulsionam e moldam discursos manifestando suas ideias e princípios associados ao interesse social, o que é possibilitado pela capacidade financeira, de produção e de acesso aos meios. A estrutura financeira amplifica a capacidade de comunicação, por isso se tornam, cada vez mais frequente, as posturas discursivas que demonstram investimentos, propósitos e posicionamentos sociais, sobretudo em grandes empresas, as quais detêm recursos acima da média para fazer comunicação, como apontam os profissionais. Grandes empresas são vistas como potências e veículos de comunicação, o que proporciona a capacidade para produzir e distribuir discursivamente o que as pessoas valorizam e dar visibilidade para preocupações em consonância com as da sociedade.

Diante disso, o discurso dos profissionais sobre a relação com a sociedade apresenta características que indicam uma estrutura discursiva pensada para produzir interações baseadas em cooperação e conexão de valores sustentadas pelo nível de identificação gerado nos indivíduos diante do que eles valorizam, esperam e consideram relevante, mas sem ignorar os

interesses organizacionais. Não ignoram, pois, considerando o que os profissionais dizem, essas características originam-se em um cenário que o compromisso social se torna obrigatório devido às exigências da sociedade e por impactá-las financeiramente, sobretudo diante de pressões do mercado de investimentos.

Nessa dinâmica de interesses, compreendemos que as organizações empresariais são detentoras de recursos materiais e simbólicos para estabelecer interações que se apropriam de demandas a partir daquilo que é relevante no contexto social, atingindo amplamente a sociedade. Isso, porque se evidencia a concentração de esforços para processos interacionais que: considerem as mudanças históricas e culturais, por exemplo quando os profissionais citam a questão geracional e a transformação no comportamento da sociedade; buscam atender expectativas em visibilidade no debate público; objetivam o envolvimento com os interesses dos grupos sociais; visam a demonstração de propósitos como justificativa da existência organizacional, etc.. Como afirmam os profissionais, para serem relevantes, as organizações precisam ter sensibilidade para os temas de interesse das pessoas, por isso acompanham os movimentos da sociedade para estabelecerem estratégias de relacionamento.

Todos esses fatores constituem uma dinâmica de manifestação do poder, considerando que, no olhar da ACD, o poder é manifestado nas interações sociais diante de um determinado contexto social. Dentro desse contexto, a percepção coletiva indica que fatores culturais, políticos, econômicos, sociais e ambientais determinam prioridades para as características da relação estabelecida. Por isso, questões socioculturais, no caso do Brasil, e questões culturais e mercadológicas, no caso de Portugal, são decisivas para a forma de envolvimento com a sociedade, reforçando essa dinâmica de manifestação de poder. Apesar dessas diferenças, evidencia-se a mesma estratégia: mostrar a relevância a partir dos interesses de uma sociedade que pressiona as organizações a assumirem posturas. O que também confirma que elas não estão isoladas do social, pelo contrário, são impactadas pela interação com a sociedade e, portanto, suas fronteiras estão em constante fluidez.

A relação das organizações com a sociedade, portanto, ocorre em uma dinâmica entre interesses orientada pelos cenários sociais para a criação de processos interacionais que garantam exercício e manutenção do poder organizacional pela ação discursiva ao enaltecer a capacidade econômica e de transformação. É uma dinâmica de estratégias de controle discursivo a partir do monitoramento do contexto social para representar e reproduzir uma estrutura ideológica sobre as organizações em seus processos interacionais. Nesse sentido, a dimensão da interação está intrinsecamente relacionada ao modo como elas estruturam a relação com a sociedade, o que encaminha a discussão para explicitar os fatores interacionais

que justificam essa dinâmica. Esses fatores puderam ser observados pelo eixo teórico que caracteriza a manifestação da mediação no contexto organizacional.

A perspectiva coletiva do segundo eixo teórico, identifica que a manifestação da mediação no contexto organizacional concentra-se nas transformações socioculturais provocadas pelo aparato comunicacional ao proporcionar as intensas possibilidades interacionais que interferem e impactam constantemente os processos organizacionais. Compreende-se que, com a mudança significativa no panorama da comunicação, as organizações, assim como toda a sociedade, foram inseridas em um contexto de intenso fluxo comunicacional e informacional que organizam os processos sociais.

Considerando que a relação das organizações com a sociedade manifesta o exercício e manutenção do poder, a perspectiva sobre a mediação no contexto organizacional demonstra a existência de manobras das organizações para se adaptarem ao cenário interacional por meio de dinâmicas que tentam controlar as condições e direções das interações. Nesse sentido, analisando as percepções pelos olhares da dimensão da interação proposta pela conceituação da ACD, são identificados processos interacionais orientados pelas: condições socioculturais que interferem em práticas discursivas; dinâmicas de contrapoder que tornam as organizações vulneráveis; administração de conflitos e contradições para (re)orientar estratégias discursivas; manobras de controle das resistências e estratégias de gerenciamento de informações nos processos de interação.

Na articulação dessas características, o primeiro fator destacado é o cenário em que o contexto organizacional está inserido, o qual manifesta condições socioculturais que interferem em práticas discursivas das organizações devido às transformações da realidade interacional. A partir dos apontamentos, os profissionais percebem uma mudança significativa da comunicação, sobretudo com a comunicação digital, que transforma os processos interacionais entre as organizações e os indivíduos.

Para eles, esses processos acontecem a todo o momento, de forma veloz, estão em constante transformação e são cada vez mais complexos devido à multiplicidade de vetores de comunicação que criam fluxos interacionais e informacionais sobre as organizações originados em diversas esferas e, portanto, são difusos e dispersos. Essa condição altera a forma das organizações se comunicarem, segundo os profissionais: elas precisam comunicar mais e mais rápido para serem significativas e relevantes dentro das expectativas de uma sociedade que interage intensamente a partir de seus interesses. Consequentemente, as organizações conquistam maior visibilidade e estão mais expostas.

As percepções mostram uma dinâmica que ocorre em um ambiente efêmero com constante interferência social, por isso as organizações precisam considerar que qualquer ação pode ocasionar efeitos positivos ou negativos para o negócio. Isso indica um contexto organizacional desafiado por uma condição sociocultural que revela a dificuldade de controle da informação e da interação, interferindo nas práticas discursivas. Não haver controle é um fator determinante, porém, paradoxalmente, as organizações concentram recursos para controlar a comunicação e as interações com intuito de estabilizar incertezas. Exemplo disso é o fato de estarem atentas às expectativas sociais, buscarem pontes para o diálogo e quererem demonstrar propósitos e compromissos, estratégias apontadas pelos profissionais.

A falta de controle e intensa interação demonstram que o contexto interacional revela as vulnerabilidades organizacionais, por isso, para os profissionais, o maior envolvimento da sociedade com as organizações justifica e exige mudanças na relação e na postura comunicacional. Eles reconhecem que as organizações estão vulneráveis e que precisam saber lidar com as complexidades das interações para serem relevantes, mesmo com os riscos nas interações que não intermedeiam. É perceptível que as possibilidades de interação expõem os problemas e contradições organizacionais com maior facilidade, sendo uma realidade sociocultural que gera o medo de consequências graves ou estruturais para o negócio. Não ter o controle de fluxos de informação e interação significa, portanto, uma condição sociocultural que torna vulnerável a manutenção e exercício de poder por colocar em risco os interesses hegemônicos das organizações empresariais.

Pelo posicionamento dos profissionais, que remete muito ao comportamento da sociedade, essa vulnerabilidade existe devido à capacidade de reação, mobilização e convocação dos grupos sociais, intensificada pela comunicação digital, para cobrar ou agir contra práticas organizacionais, o que pode ocasionar impactos financeiros ou na estrutura simbólica, como imagem e reputação. O fator determinante dessa vulnerabilidade é os indivíduos terem mais voz: querem dialogar, compartilham amplamente suas opiniões, buscam respostas e, portanto, são mais exigentes. Com voz, eles enfrentam as organizações quando se opõem às atitudes delas e são mais resistentes às tentativas interacionais propostas por elas.

Dessa forma, a transformação sociocultural resultante do contexto interacional revela a existência de resistências e dimensões de contrapoder, as quais podem diminuir o poder de agentes dominantes ou torná-lo mais vulnerável. Não à toa, para os profissionais, as organizações, sob a vigilância social, falham no comportamento considerado ético. Ou seja, diante das condições interacionais, a sociedade adquire recursos para monitorar a ação organizacional e questionar quando essa ação não condiz com seus padrões e valores morais

em relação a um produto, processo, posicionamento, estilo de comunicação, líder, trabalhador, fornecedor, etc..

Existe uma evidente capacidade de interferência que caracteriza o contrapoder ao intensificar pressões e exigências para o comportamento empresarial a partir das interações mediadas pelas redes sociais tanto devido à capacidade de mobilização, quanto pela repercussão de temas e situações que ganham visibilidade. Essas situações são apontadas como impactos diretos nas organizações e ocasionam mudanças nos processos, mas, mais explicitamente, mudanças discursivas em relação às posturas que disseminam valores de interesse social. Pelos relatos, observa-se que isso acontece, porque elas reconhecem a existência do contraditório, ou seja, de situações que expõe suas vulnerabilidades.

Diante disso, observamos percepções que remetem à administração de conflitos e contradições para (re)orientar estratégias discursivas respaldadas por manobras de controle de resistências, dinâmicas estabelecidas por agentes de poder de acordo com a dimensão da interação. A principal constatação é que, reconhecendo a existência do contraditório, as organizações ficam atentas ao cenário social para não serem confrontadas, reorientando constantemente estratégias discursivas para interações menos arriscadas. Então, é para evitar impactos de conflitos e contradições que as organizações administram interações com estratégias discursivas a partir do acompanhamento de movimentos da sociedade. Para isso, elas buscam interagir em tempo real, em múltiplas plataformas, com diferentes nichos e gerações, em diferentes formatos, adaptando suas estratégias de comunicação.

Na percepção dos profissionais é frequente a ideia de que elas precisam utilizar a demanda da sociedade para impulsionar suas contribuições e ocuparem espaços que amenizam possíveis vulnerabilidades. Isso indica que situações da esfera social se tornam gatilhos para os conflitos e com o acompanhamento do cenário social as organizações se previnem de crises, realizando manobras que controlam resistências. Evidencia-se que o contraditório e o conflito constantemente atravessam as organizações, por isso, reorientam as estratégias discursivas, as quais objetivam criar confiança e credibilidade.

Confiança e credibilidade, segundo as percepções expostas, amenizam os questionamentos, principalmente diante de vulnerabilidades, por transmitirem ideias de seriedade aos indivíduos e fortalecerem vínculos de compromissos. Assim, caracterizam-se como atributos que orientam a manobra de controle das interações, pois se os indivíduos acreditam nas organizações, as interações são mais equilibradas e menos suscetíveis a crises. Para isso, a comunicação é um vetor fundamental, considerando que os profissionais

demonstram que quando as organizações comunicam suas iniciativas, a sociedade reconhece as intenções organizacionais como propositivas.

Portanto, é a partir dos movimentos da sociedade que as organizações buscam as informações relevantes a serem comunicadas para administrar contradições e conflitos, o que envolve o processo de gerenciamento de informações de seus interesses e que evitam, como aponta a percepção profissional, julgamentos nocivos da opinião pública. Por esse motivo, a postura dos profissionais demonstra que no cenário de maior circulação das informações, deve haver maior cuidado com aquilo que as organizações vão dizer e como devem dizer. Isso faz com que elas selecionem e usem a informação que proporciona visibilidade e relevância para ocuparem espaços, ou seja, informações de interesse dos públicos para que elas consigam, nas palavras dos profissionais, passar a mensagem.

As organizações definem informações para mostrarem suas contribuições positivas para a sociedade e não se envolvem em assuntos que oferecem riscos. Normalmente, se envolvem com assuntos que acompanham um movimento amplo da sociedade, considerando o benefício que vão ter ao falar sobre. Porém, existem limites e avaliações sobre o que falar, como, por exemplo, o reconhecimento do contexto cultural para identificação do que pode ser bem ou mal interpretado por grupos sociais de um determinado local.

Considerando os padrões identificados sobre a forma como as organizações lidam com os processos de interação diante da sociedade em mediação, a dimensão da interação evidencia que o contexto organizacional é permeado por interferências da sociedade que expõe vulnerabilidades organizacionais que podem afetar interesses empresariais. Como agentes de poder, as organizações empresariais implementam manobras e estratégias para se adaptarem ao cenário interacional por meio de dinâmicas de controle das condições e direções das interações com a sociedade. Assim, se o contexto em mediação proporciona uma multiplicidade de vozes e opiniões que permitem aos indivíduos cobrarem padrões de comportamentos empresariais, elas oferecem posturas discursivas que atendam aos movimentos de interesse social.

Diante disso, os processos de comunicação são estruturados pelos reflexos da dinâmica interacional da sociedade em mediação e dos interesses discursivos para a relação com a sociedade. O eixo teórico sobre as práticas de comunicação organizacional explicita isso ao indicar que a ação discursiva se estrutura por uma modelagem dos discursos a partir de dinâmicas inter-relacionadas de monitoramento e reprodução dos movimentos do contexto sociocultural, determinando práticas discursivas que dão suporte aos interesses organizacionais.

Isso envolve estruturar uma base ideológica para reproduzir significados organizacionais relevantes de sustentação dos processos legitimadores das organizações empresariais.

Para evidenciar essa estrutura, analisamos, com a dimensão da ideologia proposta pela ACD, as percepções coletivas sobre as práticas de comunicação organizacional para a relação com a sociedade, terceiro eixo teórico. No geral, essas práticas envolvem estratégias de reprodução de características e questões socioculturais para sustentar a estrutura ideológica das organizações empresariais a partir de um processo que determina assuntos e oportunidades discursivas; produz e distribui discursos de acordo com os interesses organizacionais; opera a partir da agenda pública, influenciando a importância de tópicos discursivos; e organiza a informação a partir de interesses sociais para dar destaque aos seus interesses.

Esse processo pode ser observado pelas características da dimensão da ideologia, são elas: práticas adotadas para materializar os interesses dos agentes de poder; atributos discursivos na comunicação que orientam a estruturação, mediação e administração de uma base de crenças; estratégias para determinar conteúdos e a organização do conhecimento público com intuito de sustentar uma estrutura ideológica; ações que reforçam a dependência dos interesses em (re)construção no contexto social para estruturação ideológica; e reprodução de normas, valores, metas, princípios socialmente relevantes.

Pelo posicionamento dos profissionais, a primeira estratégia concentra-se nas práticas adotadas para materializar os interesses dos agentes de poder, as quais representam práticas de comunicação organizacional concretizadas por práticas discursivas que objetivam estabelecer relacionamentos para sustentar percepções sobre as organizações. De acordo com os posicionamentos, a comunicação é o fenômeno estruturante das relações, e, também, da sociedade, e orienta a produção de conhecimento sobre as organizações para manifestar suas qualidades. O raciocínio percorre o entendimento de que comunicação é condicionante na organização da sociedade e das próprias empresas, sendo que para elas é o que cria e orienta percepções corretas para serem conhecidas por seus benefícios aos indivíduos e à esfera social.

Assim, o principal interesse evidenciado é que a comunicação sustenta ativos essenciais, sobretudo imagem e reputação, atributos relacionados à performance organizacional, aos resultados do negócio, como dizem os profissionais: sem comunicação não tem reputação e não se constrói percepções que as organizações querem que as pessoas tenham. Por esse motivo, as práticas de comunicação partem de estratégias planejadas e estruturadas para estabelecimentos de elos que conectam organizações e sociedade para conquistar a aceitação, o que perpassa pelo encontro de interesses em comum entre as duas partes e por posturas organizacionais sensíveis para construção de relacionamentos equilibrados.

A conexão com sensibilidade e a busca por equilíbrio na relação com a sociedade é justificada pela mudança na cobrança de padrões do comportamento empresarial, ou seja, para sustentar padrões aceitos que revertam positivamente aos interesses de negócio no cenário das vulnerabilidades organizacionais. Para isso, a prática de comunicação, segundo os profissionais, dissemina o que a organização faz, acredita, seus pontos de vista, suas ações, portanto, informações que produzem conhecimento e ajudam na reputação para conquistar a credibilidade e confiança dos públicos, fatores que apoiam as organizações em momentos de acertos ou de erros.

Considerando as estratégias adotadas por agentes de poder, nesses processos de comunicação é possível identificar o auxílio de atributos discursivos que orientam a estruturação, mediação e administração de uma base de crenças. Pela perspectiva dos profissionais, as organizações se comunicam para criar e manter significados qualificáveis capazes de estruturar a base de crenças organizacionais que gera identificação e afirma o papel exercido por elas na sociedade. Para isso, os atributos discursivos são definidos para manifestarem princípios o comportamento organizacional a partir de valores socialmente relevantes. Por esse motivo, na visão dos profissionais, são essenciais discursos constituídos por propósitos (guiam o comportamento organizacional para deixar um legado à sociedade) e posicionamentos (certificam a afirmação dos valores diante de situações diversas) para fortalecerem as atitudes das organizações com mensagens e ideias que ajudam, nas palavras deles: a serem relevantes e, assim, contratarem melhor, venderem mais, se mostrarem financeiramente saudáveis, serem vistas como participativas na sociedade etc..

O posicionamento profissional evidencia que as organizações buscam o que é relevante para (re)afirmarem quem são, o que acreditam e como agem, considerando padrões sociais, mas em equilíbrio com a realidade organizacional para que consigam conectar valores com a sociedade. Portanto, a base de crenças é orientada por atributos discursivos que intermediam interesses organizacionais e sociais para a comunicação estimular os significados desejados pelas organizações empresariais. Dentro disso, para a administração dessa base de crenças, é fundamental a comunicação com constância a partir de situações concretas, porque, assim, segundo a percepção dos profissionais, os indivíduos constroem opiniões favoráveis, mudam opiniões desfavoráveis e as organizações podem superar as incoerências que envolvem seus processos.

Diante disso, os atributos discursivos que orientam uma base de crenças perpassam pelo reconhecimento de cenários sociais para serem definidos, o que sugere a importância das diversas questões em movimentação na dinâmica social para as organizações. Na perspectiva

profissional, são apresentados entendimentos e processos afirmadores dessa importância a partir da identificação de ações que reforçam a dependência dos interesses em (re)construção no contexto social para estruturação ideológica, mais uma estratégia de agentes de poder no processo discursivo.

Segundo os profissionais, no contexto organizacional da sociedade em midiaticização, para serem relevantes, as organizações pensam a comunicação como fenômeno intermediador para se aproximarem dos indivíduos de acordo com suas necessidades, criando pontes para o diálogo. Para isso, eles explicitam que as práticas discursivas não devem falar apenas sobre as organizações, precisam falar sobre questões do mundo, ocupando os espaços que estabelecem o encontro entre intencionalidades da empresa e as demandas sociais. Isso, porque a prática de comunicação é condicionada pelo interesse em estabelecer uma relação baseada em compromisso e legado social. Por esse posicionamento, compreende-se que o contexto social (conjunto de circunstâncias culturais, sociais, políticas e econômicas) tem importância para a ação discursiva por determinar aquilo que é dito e aquilo que não é dito nos processos interacionais com a sociedade.

Isso se comprova com a exposição de processos de monitoramento das conversas públicas, que orienta o estabelecimento de estratégias comunicacionais a partir da identificação do que acontece na sociedade e do que dizem sobre as organizações. Segundo os profissionais, ouvindo a sociedade é possível orientar uma comunicação mais efetiva e criar mecanismos para a mensagem desejada chegar até as pessoas, superando subjetividades cognitivas. Para isso, eles afirmam ser fundamental que haja um processo de captura das informações do contexto social para serem usadas de forma inteligente e eficiente nas interações e, conseqüentemente, para renovar e inovar a comunicação de acordo com tendências da dinâmica e movimentação da sociedade.

Outro fator que reforça a dependência do contexto, é que, diante da importância dos posicionamentos, é pela identificação de demandas e expectativas sociais que elas decidem como e sobre o que se posicionar. Como afirmam os profissionais, se as organizações são chamadas para atuarem em questões da sociedade, elas precisam conhecer, por exemplo, as temáticas do debate público para encontrarem oportunidades para ocuparem espaços, principalmente, quando as organizações querem ser positivas. Ou seja, as ações que eles relatam demonstram que as organizações empresariais utilizam o contexto social para (re)pensar e definir práticas discursivas, (re)estruturando todo o processo discursivo que materializa seus interesses.

Para isso, como proposto pela dimensão da ideologia, são identificadas estratégias para determinar conteúdos e a organização do conhecimento público com intuito de sustentar uma estrutura ideológica. Pelo posicionamento profissional, as organizações precisam ocupar espaços de comunicação para serem relevantes e terem visibilidade, o que envolve uma ação discursiva para diminuir os gaps de percepção, evitar desvios e criar os significados organizacionais, considerando os cenários que as permeiam. Nesse sentido, as percepções profissionais evidenciam processos de monitoramento e controle para determinar as estratégias discursivas que sustentam a estrutura ideológica.

Isso é observado, pois, os profissionais reforçam a importância da modelagem discursiva a partir do movimento cíclico de análise e monitoramento de contextos para retroalimentar informações para a ação discursiva, principalmente, diante do desafio da atualização permanente do discurso devido à efemeridade e à vigilância social. Por isso, para determinar interações e agir discursivamente, as organizações atuam por um processo de escuta e vigilância, que identifica movimentos da sociedade e determina práticas discursivas dentro da estrutura ideológica organizacional em encontro com interesses da sociedade.

A ideia de vigilância é vista como um radar e a de escuta como um termômetro. São dinâmicas que orientam a modelagem discursiva para as organizações entenderem caminhos que funcionam e não funcionam nas interações para a construção de significados e, assim, definirem as práticas discursivas com mais oportunidade, menos riscos, sabendo o que dizer, no momento que deve ser dito. Para os profissionais, as empresas precisam ser cada vez mais vigilantes para monitorar expectativas, situações e interesses da sociedade, que podem impactar o contexto organizacional, reconhecendo a relevância das situações. Isso, porque elas não mudam sua base de crenças a toda hora, mas possuem uma estrutura discursiva direcionada por um caminho a ser conquistado e fazem adaptações quando necessário.

Por esse motivo, utilizam ferramentas de leitura em tempo real que permitem monitorar a performance de comunicação, adaptar e responder rapidamente os movimentos, as sensações, as demandas, obtendo caminhos estratégicos para dar retorno rápido à sociedade. Esse processo favorece a identificação de conteúdos relevantes ou não, que merecem ganhar visibilidade e se investir em alcance e que não merecem, considerando aquilo que fortalece a relação com a sociedade, a construção dos significados organizacionais e que proporciona o diferencial. Isso, porque na percepção dos profissionais, diante da competitividade ganha quem domina a conversa pública.

Diante disso, a principal estratégia para determinar o conteúdo e o que elas querem que se torne conhecimento público é o acompanhamento da agenda pública para definição dos

temas que precisam e querem se envolver. Os profissionais dizem ser necessário que faça sentido e não seja oportunismo, por isso existem nichos temáticos que as organizações devem atuar de acordo com o que podem representar e de acordo com questões diretamente relacionadas aos seus processos. Ao mesmo tempo, eles mostram a existência de um padrão que caracteriza um ritmo de comunicação sobre temas relevantes para a sociedade e que todas as organizações abordam, principalmente quanto maior a visibilidade e repercussão. Assim, as organizações encontram caminhos para atender aos interesses da sociedade, o que orienta a construção e manutenção de elos para conquistar a credibilidade e confiança dos grupos sociais por meio do compartilhamento de uma estrutura de valores de interesse comum. Essa estrutura é responsável por manter e sustentar significados sobre o comportamento organizacional.

Os processos de vigilância e escuta da agenda pública evidenciam que as organizações empresariais concentram recursos e esforços para estabelecerem estratégias que manifestam exatamente o que a sociedade se interessa. Portanto, há uma dinâmica de apropriação dos interesses sociais que oferecem oportunidades de relacionamento para elas, para determinar discursos que reforcem sua estrutura ideológica. Esses discursos estão, constantemente, reproduzindo normas, valores, metas e princípios socialmente relevantes como estratégia de sustentação dessa estrutura, última característica evidenciada no que tange a dimensão da ideologia.

Pelo posicionamento dos profissionais estrategistas de práticas de comunicação para organizações empresariais, observa-se que o pilar discursivo para a relação com a sociedade é estruturado por propósitos e posicionamentos que enaltecem a relevância organizacional. Na visão deles, no contexto de cobranças e pressões é preciso reproduzir os valores de interesse da sociedade, porque essas posturas comunicacionais geram identificação e aproximação entre organizações e pessoas por meio do apoio em relação ao que essas pessoas acreditam. Exemplo citado, é quando uma empresa, em uma situação ou um assunto que é relevante para a vida de um grupo, afirma estar ao lado desse grupo, proporcionando afinidade e confiança. É o caso das causas sociais, segundo os profissionais: antes elas não falavam sobre temas como proteção animal, diversidade ou racismo, agora levantam e assumem bandeiras para marcarem sua personalidade e assumirem uma posição.

Com as mudanças culturais e processos interacionais, essa perspectiva profissional explica que as organizações empresariais reproduzem normas, valores, metas e princípios socialmente relevantes por proporcionarem ideias amplas sobre as contribuições empresariais para a sociedade. Nesse sentido, elas estão reproduzindo nos processos interacionais seus impactos positivos, disseminando o que fazem de bom, suas preocupações, suas ações e legados

para a esfera social para reforçar princípios relevantes para o bem-estar da sociedade. Essas práticas discursivas constituem-se por mensagens que, implicitamente, sustentam ideias sobre a capacidade econômica e de transformação para posicioná-las como empresas cidadãs e líderes sociais, por isso são frequentes os discursos que demonstram investimentos, apoios sociais, associação com causas e posicionamento sobre questões e situações de interesse coletivo.

Diante disso, a reprodução daquilo que é socialmente relevante é um processo de constante renovação de acordo com os interesses e demandas sociais em visibilidade na agenda pública, que direcionam sempre as práticas discursivas e suas mensagens. Pelo posicionamento profissional, o que tem maior relevância são as questões comportamentais ligadas às relações entre os indivíduos e às relações com o meio ambiente, por isso o mais comum é as organizações empresariais reproduzirem preocupações sociais genéricas. Ou seja, cumprirem agendas transversais no mundo que dizem sobre o comportamento empresarial em relação ao outro e ao ambiente: são sobre respeito às pessoas, sobre diversidade e sobre sustentabilidade. Não à toa, mesmo nos mais diversos setores empresariais, há um padrão de pautas e temas-chave reproduzidos discursivamente, os exemplos são: ESG, cidadania, diversidade, igualdade de gênero, igualdade racial, objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, responsabilidade ambiental e social etc..

Essas posturas comunicacionais são cheias de significados de identificação, de conexão e de afirmação da relevância reproduzidos a partir do processo de apropriação dos interesses e demandas que a sociedade manifesta em suas dinâmicas de interação, o que ajuda as organizações ocuparem os espaços que desejam. Como dizem os profissionais: quando uma organização fala sobre sua sustentabilidade, sobre a diversidade, sobre a igualdade de gênero ou sobre o racismo, ela não comunica apenas seu propósito de existência, ela comunica sua importância para a vida de um grupo social. Com isso, compreendemos que quando elas mostram que se importam com os grupos sociais, desviam suas vulnerabilidades expostas diante do contexto interacional por moldar um comportamento socialmente aceitável pelo compromisso social. O que também proporciona uma estrutura mais segura quando suas incoerências e problemas são revelados, pois, assim, conseguem sustentar as relações essenciais para seus interesses de negócios.

A partir disso, considerando as estratégias observadas na dimensão do poder, interacional e ideológica, identificamos a existência de uma lógica discursiva proposta pelas organizações empresariais para a relação com a sociedade estabelecida a partir de dinâmicas comunicacionais de monitoramento e apropriação dos interesses sociais que proporcionam oportunidades para elas fortalecerem os processos interacionais que as legitimam. Essas

dinâmicas caracterizam processos de controle discursivo e interacional por meio da retroalimentação e adaptação de estratégias de relacionamento de acordo com o contexto social para estabelecerem relações mais estáveis.

Processos de controle discursivo e interacional são proporcionados justamente pela capacidade das organizações, enquanto agentes de poder, concentrarem recursos financeiros e simbólicos para defenderem e sustentarem seus interesses. Com isso, pelo poder se manifestar e legitimar nas interações em determinados contextos sociais, os discursos reproduzidos por elas estruturam uma base ideológica para estimular a produção de interpretações que se refletem em práticas sociais de interesse empresarial e, conseqüentemente, nas atitudes, valores, crenças e princípios socialmente relevantes e compartilhados na sociedade. Sendo assim, as organizações empresariais, com essas dinâmicas, conseguem determinar práticas de comunicação para sustentar uma estrutura ideológica que representa e manifesta o papel exercido por elas na sociedade, orientando relações benéficas aos seus interesses e que reproduzem princípios socialmente relevantes nas relações e práticas sociais.

### **6.3 Discutindo a influência da lógica discursiva das organizações empresariais na construção da sociedade**

As entrevistas com profissionais brasileiros e portugueses forneceram informações sobre a ação discursiva estabelecida pelas organizações empresariais para a relação com a sociedade, que identificam, ao serem analisadas de forma aprofundada, padrões de uma lógica discursiva. Considerando que a ideia de lógica representa um processo organizado que manifesta os modos de ação (BRAGA, 2015), observamos uma estrutura básica da comunicação organizacional caracterizada pelo processo de controle discursivo orientado por dinâmicas interacionais com o contexto social para a realização de práticas discursivas que forneçam sustentação aos interesses organizacionais. Essa estrutura evidencia que, mesmo diante de realidades mercadológicas e culturais distintas entre Brasil e Portugal, há um direcionamento semelhante sobre a prática da comunicação organizacional para a relação com a sociedade, suas intencionalidades e sua ação discursiva.

Dessa forma, para representar a lógica discursiva e discutir sobre sua influência na construção da sociedade, os resultados da análise dos eixos das entrevistas, com olhares complementares de apontamentos da base teórica da pesquisa, compõem a estrutura do processo discursivo. O conjunto de perspectivas teóricas reveladas pela fundamentação tem como

pensamento estruturante o reconhecimento das organizações como fenômenos constituídos pela comunicação, a relevância da comunicação organizacional como orientadora de significados organizacionais e o contexto da sociedade em midiatização. Essas três perspectivas direcionam a representação da lógica ao demonstrarem, tanto do ponto de vista teórico, quanto empírico, que o contexto organizacional se orienta e reproduz por meio de dinâmicas discursivas constituintes dos diversos processos interacionais entre as organizações e a sociedade.

Pela perspectiva da constituição comunicativa, as organizações existem, se criam e se sustentam pela comunicação considerando que os processos interacionais são condições para gerar a base de conhecimentos e representações sobre elas, seus processos, sua atividade, seus objetivos e papéis. Como também reconhecem os profissionais, sem comunicação, essência das relações, não existe sociedade e, conseqüentemente, não existem organizações, as quais, como integrantes da estrutura social, dependem de relações para se constituírem. Para as organizações, portanto, a comunicação é base de seus processos organizadores e, como reforçam os profissionais em suas percepções, todos esses processos manifestam discursos sobre elas. Por esse motivo, a comunicação organizacional tem um relevante papel como orientadora da construção de significados para direcionar esses processos organizadores de acordo com as necessidades e interesses organizacionais, contribuindo para o estabelecimento de relações que asseguram dinâmicas legitimadoras.

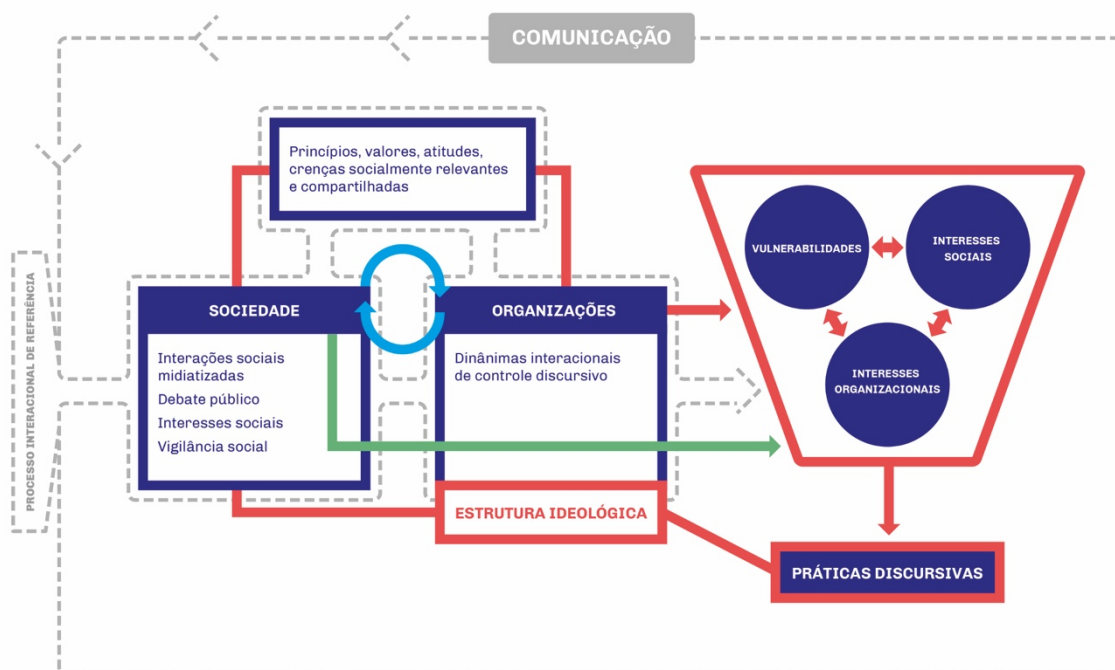
Diante disso, e reconhecendo a fluidez das fronteiras entre as organizações e a sociedade, os apontamentos da perspectiva teórica da midiatização indicam a intensificação de práticas discursivas devido às transformações interacionais e às condições de circulação dos sentidos com o entrelaçamento entre o contexto organizacional e a sociedade em midiatização. Isso se reforça com as mudanças interacionais constatadas pelos profissionais, os quais identificam que o contexto sociocultural manifesta desafios e ocasiona transformações para a comunicação organizacional devido às interferências sociais na realidade organizacional.

A questão é que o lugar ocupado pela comunicação e as possibilidades interacionais proporcionadas pelo aparato comunicacional, não apenas transformam hábitos de consumo e as próprias relações sociais, mas expõem as vulnerabilidades das organizações. Esse contexto provoca atravessamentos sociais em seus processos legitimadores, exigindo a criação de dinâmicas interacionais para a construção dos significados organizacionais. Por isso, as organizações estabelecem processos orientadores de comunicação, considerando o contexto social para organizar e direcionar suas relações nos limites definidos pelos interesses organizacionais.

Corroborando com essa compreensão estrutural do processo discursivo, observamos que, de modo geral, a percepção dos profissionais revela que a lógica discursiva das organizações empresariais tem como base: (a) a relação das organizações empresariais com a sociedade orientada pelo contexto social, no qual elas, a partir das demandas e expectativas sociais, direcionam o comportamento empresarial em busca de conquistarem e sustentarem relevância; (b) as transformações socioculturais manifestadas pelo contexto em midiatização provocam intensas possibilidades interacionais que interferem constantemente nos processos organizacionais ao expor suas vulnerabilidades, fazendo com que as organizações implementem dinâmicas para conduzir interações com a sociedade; (c) a ação discursiva estruturada pela modelagem dos discursos a partir de dinâmicas de monitoramento e apropriação dos movimentos do contexto sociocultural que atravessam as organizações, as quais determinam práticas discursivas para sustentar os interesses organizacionais pela construção de significados.

Diante disso, a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade é representada pelo seguinte processo circular e interacional (Figura 1):

**Figura 1 - Lógica discursiva das organizações empresariais para relação com a sociedade**



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a representação, a lógica discursiva é ilustrada a partir de um movimento que considera a comunicação como estruturante da sociedade e das organizações, atravessando, com um processo interacional de referência, a dinâmica social e o contexto organizacional. Esse processo produz fenômenos midiáticos caracterizados pelo uso social de dispositivos midiáticos que proporcionam transformações interacionais na sociedade, impactando os processos, práticas e relações sociais. No atravessamento provocado, sociedade e organizações absorvem as características interacionais, produzindo, constantemente, dinâmicas de interações próprias e entre si diante de fronteiras cada vez mais fluidas e porosas.

Nessa perspectiva, na medida em que organizações e sociedade estabelecem relações a partir de diversas possibilidades interacionais, originam-se condições de interferências sociais no contexto organizacional. Diante das demandas e expectativas dos interesses sociais, do debate público e das próprias interações sociais midiaticizadas, são expostas e compartilhadas questões que geram cobranças, pressões e questionamentos sobre os processos, atitudes e comportamentos organizacionais. Assim, as condições interacionais proporcionam para a sociedade recursos para a vigilância da ação organizacional, o qual expõe as vulnerabilidades das organizações. Por esse motivo, elas estabelecem processos de comunicação para a relação com a sociedade por práticas discursivas que objetivam sustentar seus processos legitimadores, defendendo os interesses organizacionais.

Para isso, observamos, nas perspectivas profissionais, padrões de comunicação organizacional das empresas brasileiras e portuguesas, que revelam dinâmicas interacionais de controle discursivo expressadas, principalmente, por processos de monitoramento e adaptação do contexto social e pela homogeneidade das práticas discursivas. Devido às intensas interações com a sociedade, que interferem e expõem as vulnerabilidades das organizações, elas monitoram, identificam e se apropriam de circunstâncias da esfera social para organizar e moldar práticas discursivas que favoreçam seus interesses: ter relevância social (visibilidade e reconhecimento de sua importância para a sociedade), conquistar a legitimação para sua existência e manter sua posição na estrutura social. Nesse processo, elas selecionam e determinam as mensagens, assuntos, narrativas que compõem o conteúdo dessas práticas discursivas a partir de critérios indicadores de oportunidades e ameaças a esses interesses.

Isso caracteriza o controle discursivo e possibilita as organizações reforçarem sua estrutura ideológica, a qual, não apenas permeia todo o processo interacional e de construção das práticas discursivas, mas também revela que essas práticas são pensadas para reproduzir essa estrutura em alinhamento com interesses sociais como sustentação do poder organizacional. Como resultado, a lógica discursiva estabelecida para a relação com a sociedade

direciona valores, atitudes e princípios socialmente relevantes para serem compartilhados favorecendo a legitimação das organizações. Se os discursos estabelecidos por agentes de poder pressupõem uma estrutura ideológica constituída por seus interesses e socialmente compartilhada nos processos interacionais (VAN DIJK, 2008), essa lógica discursiva manifesta a estrutura de poder das organizações empresariais e, por isso, explicita uma dinâmica de influência da comunicação organizacional na construção da sociedade.

Para pensar essa dinâmica de influência da comunicação organizacional, resgatamos alguns olhares teóricos fundamentais. Consideramos que pela linguagem, pela comunicação e pelas interações a sociedade se reproduz e se organiza, criando significados que geram ideias, padrões e representações do mundo social, além de legitimarem os papéis sociais (GOUVEIA, 2001; BERGER; LUCKMANN, 2003; VAN RULER; VERCIC, 2005). Nesse sentido, a comunicação organizacional, no que tange a relação com a sociedade, objetiva construir significados de referência sobre as organizações empresariais que reproduzam ideias sobre os papéis exercidos por elas na sociedade.

Por esse motivo, os discursos têm um papel não apenas para a realização do processo interacional, mas para reproduzir e expressar nas interações valores compartilhados que conduzem as atitudes dos membros e dos grupos sociais (VAN DIJK, 2002). Diante disso, agentes de poder estabelecem estratégias discursivas constituídas por uma estrutura ideológica com normas, posturas, valores e princípios socialmente relevantes definidos, selecionados e reproduzidos para a manutenção do poder (VAN DIJK, 2008). Considerando os apontamentos do autor, compreendemos que essas estratégias visam gerar interpretações sobre os interesses coletivos de um grupo, mas também estão permeadas por interesses, na maioria das vezes implícitos, de agentes de poder para estimularem posturas que respaldam e determinam práticas sociais.

Nesse sentido, a comunicação organizacional desempenha um papel central para as organizações por administrar, mediar e compartilhar a base de crenças e valores socialmente relevantes, visando proporcionar interpretações benéficas para seus processos legitimadores. Considerando que as organizações empresariais, como os próprios profissionais evidenciam, têm como principal objetivo e preocupação a sustentabilidade financeira, elas agem estrategicamente para serem críveis a partir de um conjunto de ações comunicáveis que manifestam suas posturas, seus pensamentos e seus princípios em relação ao comportamento empresarial e ao mundo para se tornarem relevantes à sociedade. Dentro dessa perspectiva, é possível perceber que a ação discursiva busca criar ideias sobre o compromisso delas com a

sociedade, demonstrando um olhar otimista dos profissionais em relação à capacidade empresarial para a transformação social.

Ao mesmo tempo, a intencionalidade final dessa ação é a produção de significados organizacionais que fortaleçam e sustentem a lógica econômica, os investimentos, os padrões de consumo, as políticas públicas importantes para a atividade comercial, as características como organização empregadora e outros interesses que se tornam relevantes dentro da lógica empresarial. Apesar de alguns entrevistados explicitaram com tons críticos a prevalência desses interesses, ainda é muito sutil o entendimento de que as intenções implícitas dessa lógica empresarial nas práticas discursivas também impactam a sociedade, considerando que elas não estimulam apenas valores sociais transformadores, mas também estão permeados pela estrutura ideológica das organizações.

Diante disso, observamos que a estrutura ideológica combina interesses empresariais entrelaçados aos interesses sociais para perpetuar ideias que fortalecem os negócios, as atividades, os objetivos e os papéis do campo empresarial como socialmente relevantes. Como observado pela ACD, sobretudo na perspectiva de van Dijk (2008), a estrutura ideológica dos agentes de poder depende dos interesses vigentes no contexto social para exaltar elementos de relevância aos grupos sociais. Por isso, a lógica discursiva representa um movimento de estratégias tentativas de direcionamento do processo de significação para a criação de uma estrutura de significados organizacionais respaldada pelo contexto social para fomentar os processos interpretativos dos indivíduos.

Reconhecendo que os indivíduos não são receptores passivos de discursos, que existem resistências e que, como afirma van Dijk (2016) o processo interpretativo perpassa por condições cognitivas envolvidas por componentes situacionais, socioculturais e comportamentais, o entrelaçamento de interesses se caracteriza como uma forma de minimizar desvios cognitivos no percurso comunicacional para alcançar resultados desejados pelas organizações na construção de significados favoráveis aos seus negócios, evitando impactos financeiros negativos ou questionamentos, cobranças e pressões. O processo discursivo para a relação com a sociedade, portanto, é uma prática situada em um contexto social para ser interpretada de forma a legitimar ideologias empresariais com práticas discursivas constituídas por atributos simbólicos que materializam ideias sobre as organizações.

Nesse sentido, compreendemos que a dimensão discursiva organizacional está atrelada à dimensão social para que, como aponta van Dijk (2002; 2016), os discursos criem representações sociais que reflitam na forma como os indivíduos interpretam, se identificam, entendem e agem no mundo, proporcionando condições para a manutenção das estruturas de

poder na sociedade. As organizações empresariais são detentoras de recursos que possibilitam determinar e direcionar estratégias discursivas nos processos interacionais para estruturarem o quadro de significados que as sustentem a partir dessas representações.

Os profissionais entrevistados trouxeram perspectivas da realidade de comunicação de grandes empresas, sobretudo empresas globais, que expõem o fator financeiro como característica do poder exercido na sociedade por possibilitar a criação de um aparelhamento comunicacional que proporciona visibilidade, alcance, repercussão, presença, etc.. Eles reafirmam a capacidade empresarial de mobilizar capital econômico e simbólico para realização de estratégias discursivas com potencial para afetar processos interpretativos sobre interesses organizacionais (ZOLLER, 2014; SARTOR, 2018).

Considerando o controle do discurso e seus modos de reprodução condições para deter e exercer o poder (VAN DIJK, 2008), com centralidade na dinâmica social e recursos para comunicar, as organizações empresariais estabelecem dinâmicas interacionais de controle discursivo que influenciam a sociedade. A prática de comunicação identificada demonstra que elas executam o monitoramento da agenda pública, identificam movimentos da sociedade para se apropriarem ou não; estimulam discussões quando se posicionam publicamente sobre temáticas sociais; e direcionam os seus discursos de acordo com os assuntos que interessam, dando destaque público para aquilo que oferece uma oportunidade. Isso representa um processo de vigilância social e escuta ativa das interações sociais para determinar estratégias discursivas guiadas, principalmente, pelas conversas públicas que ocorrem em ambientes midiáticos e ganham repercussão na agenda global. Dentro disso, de acordo com o interesse organizacional, há uma seleção de informações que ajuda a justificar a existência e as atividades organizacionais para criar uma base de valores que norteiam representações sociais e culturais na relação com a sociedade.

Com esses processos, elas adquirem conhecimentos para estimular exatamente os desejos, valores e princípios vigentes na esfera social. Por esse motivo, atendem aos interesses sociais em repercussão e visibilidade, o posicionamento das organizações sobre problemáticas sociais, a disseminação dos propósitos, a preocupação com a demonstração do papel social e toda a percepção profissional sobre a capacidade das empresas como catalisadoras de mudanças sociais e vetores de transformações. Como afirma van Dijk (2008), um grupo exerce poder sobre outro ao ser capaz de estimular condições cognitivas em relação às expectativas dos indivíduos. Em um cenário repleto de problemáticas, riscos e ameaças às relações sociais (EDWARDS, 2018), as organizações perceberam que ocupar espaços em demandas sociais amplia olhares sobre aquilo que elas proporcionam para além de projetos comerciais, ou seja,

projetos de transformação, integração e participação nas questões sociais, contribuindo, nas palavras dos profissionais, para uma sociedade mais justa.

Portanto, a lógica discursiva das organizações empresariais se materializa em dinâmicas interacionais constituídas por práticas discursivas estrategicamente elaboradas pelo processo de controle discursivo. Ela cria padrões e modos de ação nos processos interacionais para manifestar o poder adaptando, constantemente, estratégias de conquista dos interesses coletivos para criar vínculos de conexão e confiança. Por isso, as organizações articulam a esfera social e organizacional para a construção de significados a partir da apropriação de interesses sociais. Ao estabelecerem esse processo de exercício e manutenção de poder, elas geram uma dinâmica de influência em processos interacionais na sociedade que estimula, constantemente, posturas dos indivíduos.

Assim, elas se tornam fabricantes de conhecimento, de padrões morais, de crenças, de atitudes, de normas e de valores socialmente relevantes, operando na estrutura mental dos indivíduos com processos comunicacionais entrelaçados por mediadores socioculturais pensados para posicionar perpetuar os papéis organizacionais na dinâmica social. Isso, porque, diante dos intensos processos interacionais que transformam as relações e interferem em seus processos legitimadores, as organizações precisam de estratégias para o exercício e manutenção do poder, que se manifesta por meio da significação e da legitimação (VAN DIJK, 2008).

Esse processo discursivo suporta a capacidade para as organizações influenciarem, manipularem e estimularem comportamentos e opiniões que orientam os indivíduos de acordo com seus objetivos, crenças, expectativas de vida e necessidades de consumo, refletindo tanto nas práticas como nas relações sociais, e segundo os profissionais, para o bem ou para o mal. Conseqüentemente, evidencia a dimensão pública da comunicação organizacional, pois ao se envolverem em assuntos e valores socialmente e publicamente relevantes, elas produzem significados para o debate público e, conseqüentemente, impactam a construção da realidade social (VAN RULER; VERCIC, 2003; IHLEN; VAN RULER, 2009). O que se potencializa considerando o contexto em midiatização, no qual as organizações estão envolvidas por um intenso fluxo interacional, difuso e disperso, que atravessa o campo social empresarial interferindo em seus processos legitimadores e amplificando a necessidade de manifestações comunicacionais.

A midiatização rompe os processos comunicacionais intermediários entre organizações e sociedade, possibilitando uma interação direta da sociedade, o que proporciona espaços para as pressões e interferências. Isso manifesta situações de vulnerabilidades das organizações e evidencia que elas não controlam os fluxos comunicacionais, sobretudo na circulação do social

dos sentidos. Assim, e diante de fronteiras porosas, elas agem envolvidas por processos comunicacionais circulares, nos quais quando são impactadas por um fluxo comunicacional externo, respondem com outro fluxo. Consequentemente, isso condiciona a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade por dinâmicas de controle discursivo realizadas no processo interacional baseado em interesses públicos e coletivos para ordenarem experiências favoráveis para os interesses organizacionais.

Diante desses fatores em interação, compreendemos que a lógica discursiva condiciona um movimento cíclico em que as práticas discursivas organizacionais pautam e impactam a sociedade e, ao mesmo tempo, as interações sociais midiáticas pautam e impactam as organizações. Nessa dinâmica, a comunicação organizacional torna-se uma mediadora para as organizações, as quais, com intuito de sustentarem seus processos legitimadores, se aproveitam de interesses sociais em visibilidade no debate público. Essa mediação pondera quais são os interesses apropriados e quais ignorados, sobretudo considerando que, para os profissionais, as organizações devem comunicar de acordo com seus nichos, territórios específicos e aquilo que faz sentido para elas, enquanto se comunicam com toda a sociedade.

Isso torna-se evidente em relação à questão cultural apontada, principalmente, em Portugal e a questão política apontada, principalmente, no Brasil. Os entrevistados portugueses, ponderando o perfil cultural do cidadão português, acreditam que pautas polêmicas são arriscadas diante de alguns valores ainda conservadores no país, por isso as evitam para não se envolverem em crises prejudiciais ao negócio em um mercado com escalas pequenas. Já os brasileiros, diante de um contexto político com graves consequências econômicas e sociais, entendem que as empresas, apesar de se comunicarem sobre muitas questões, ainda não se posicionam sobre questões políticas que podem gerar um impacto social relevante, pois temem um governo autocrático, o qual, com agências reguladoras, pode impactá-las.

Nesse sentido, observamos que o contexto social que elas consideram e se envolvem publicamente para se mostrarem atuantes na sociedade é absorvido em partes: as organizações se apropriam daquilo que é uma oportunidade, que gera visibilidade, mas evitam e ignoram fatores que ameaçam seus interesses. Assim, proporcionam um alcance relativamente grande para determinados assuntos, mas, também, minimizam outros, omitindo questões que não são disseminadas para a sociedade. Visivelmente, elas se posicionam sobre o que é midiático e pressionam, enfrentam ou expõem, com mais ou menos força, fatores da realidade organizacional. A vigilância social que realizam permite isso ao capturar temas relevantes para a ação discursiva e descartar temas não vistos pela sociedade, pois se não são vistos, não são

discutidos, não precisam ser pautados, não são percebidos e, portanto, não precisam ser valorizados.

Considerando que a estrutura ideológica das organizações empresariais age nos processos de comunicação e é essencial para a estrutura de poder, ela ordena o filtro de escolhas daquilo que comunicam, mas também daquilo que não comunicam para representar, implicitamente, os interesses organizacionais nas práticas discursivas. Portanto, do ponto de vista cíclico, o que acontece na sociedade pauta as organizações e o que as organizações fazem pauta a sociedade, mas esse processo perpassa pela ação do poder organizacional ao ordenar e sobrepor fluxos comunicacionais que mascaram muitas questões de interesse social que não se tornam pautas do debate público. Isso, porque existe um aparelhamento comunicacional que estimula assuntos para serem mais evidentes e ofusca outros para não fornecer ou mencionar informações e, assim, não instigar determinadas discussões e questionamentos que não são interessantes para a lógica empresarial.

Pensando em impactos para um contexto macrossocial, como a construção da sociedade, o que não é comunicado pelas organizações também têm consequências, pois o movimento cíclico influencia além da construção de significados organizacionais para a legitimação social. Ele conduz posturas, conhecimentos, valores e opiniões que não dizem respeito apenas sobre a ação das organizações, mas sobre todo o ecossistema social, refletindo nos processos interpretativos dos indivíduos acerca das relações, das práticas e dos papéis sociais, inclusive ao silenciar questões relacionadas aos interesses sociedade, sobretudo problemáticas sociais que estão diretamente ligadas à ação das organizações empresariais.

Portanto, a lógica discursiva para a relação com a sociedade orienta padrões discursivos de legitimação social que sustentam uma estrutura de poder, garantindo que as organizações empresariais sejam orientadoras de processos sociais e minimizando questionamentos sobre suas ações em um cenário de cobranças e vulnerabilidades. Assim, a comunicação organizacional é mediadora no contexto social a partir de um processo estratégico de adaptação e apropriação de discursos para manter e fortalecer uma estrutura ideológica que influencia a construção da sociedade por conduzir dinâmicas produtoras de um cenário sociocultural com entendimentos dos indivíduos sobre o mundo social.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento dos estudos realizados nesta pesquisa teve como objetivo discutir a capacidade de influência da comunicação organizacional na construção social a partir da percepção de profissionais de agências de comunicação brasileiras e portuguesas sobre a lógica discursiva das organizações empresariais para a relação com a sociedade no contexto em midiatização. Ao longo da pesquisa, diversas evidências teóricas e empíricas corroboraram para essa discussão ao demonstrar dinâmicas da comunicação organizacional constituídas por processos discursivos estrategicamente estabelecidos, que ocasionam impactam para a dimensão social.

Para isso, no desenvolvimento dessa investigação, delimitamos, dentre diversas perspectivas e possibilidades metodológicas, caminhos para olhar teórica e empiricamente as questões que instigaram nosso objetivo. Esse caminho inicia-se pela principal motivação do estudo referente às observações de mudanças nas posturas comunicacionais das empresas sobre questões da sociedade, sobretudo abordando problemáticas sociais. Reconhecendo que estamos envolvidos por constantes interações organizacionais diante da centralidade ocupada por elas em nosso cotidiano, essas observações geraram reflexões sobre os impactos da comunicação no modo como agimos, interpretamos e entendemos o mundo.

Com esse ponto de partida, definimos olhares teóricos para pensar a relação das organizações com a sociedade por perspectivas macrosociais, que nos mostram a comunicação como estruturante da sociedade e, conseqüentemente, as organizações como fenômenos estabelecidos, constituídos e mantidos por processos comunicacionais (COOREN et al, 2011). Essa argumentação concentrou reflexões importantes sobre o lugar ocupado pela comunicação como ordenadora de significados organizacionais para a conquista da legitimação social, mas com conseqüências e responsabilidades na esfera social por reproduzir valores e assuntos que impactam o debate público, refletindo na construção da sociedade (VAN RULER; VERCIC, 2003; VAN RULER; VERCIC, 2005; DEETZ, 2010; KOSCHMANN, 2012; IHLEN; VERHOEVEN, 2017).

Para dialogar com essa perspectiva, refletimos sobre a ação discursiva sob a compreensão do paradigma relacional, no qual os indivíduos são sujeitos sociais que interagem com os discursos das organizações a partir de lentes interpretativas constituídas por aspectos de suas realidades sociais e culturais (LIMA, 2008). Esse olhar conceitual demonstrou a complexidade na construção dos significados organizacionais, pois as manifestações comunicacionais das organizações percorrem trajetórias interacionais de produção e construção

de sentidos entremeados por diversos fatores sociais e culturais mediadores de interpretações, interferindo e afetando mutuamente o contexto organizacional e a sociedade (LIMA; BASTOS, 2012; LIMA; OLIVEIRA, 2014).

Nessa relação mútua, com dinâmicas comunicacionais, as organizações acionam intensos processos discursivos, que ordenam sentidos, impactando a dimensão cultural e social, para, estrategicamente, sustentarem uma influência social (OLIVEIRA; PAULA, 2008a; LIMA; OLIVEIRA, 2014; BALDISSERA; STOCKER, 2015; HENRIQUES; SILVA, 2020). Esse aporte teórico proporciona um entendimento sobre a capacidade das organizações empresariais influenciarem, por meio de processos interacionais, atitudes nas relações e práticas sociais pela ação de práticas discursivas. Sobretudo, no contexto da sociedade em midiatização, em que as possibilidades interacionais provocam fluxos de comunicação e circulação dos sentidos que interferem em seus processos legitimadores e, conseqüentemente, intensificam essas práticas.

O olhar da midiatização foi fundamental para perceber o comportamento discursivo das organizações, porque representa a transformação dos padrões de interação e reorganização dos processos interacionais devido à multiplicidade de vozes que afetam as práticas sociais (FAUSTO NETO, 2008; BRAGA, 2012; MARTINO, 2019). Como integrantes da sociedade, as organizações são impactadas por esse fenômeno comunicacional, porque suas lógicas de interação não são mais determinadas exclusivamente no controle do campo empresarial, e sim articuladas e produzidas diante de condições e experimentações diversas que ocorrem no contexto social.

Nesse sentido, compreendemos com as perspectivas teóricas que as transformações das posturas comunicacionais manifestam interesses, questões e problemáticas sociais com práticas discursivas para orientar e fortalecer processos legitimadores diante de um contexto em que as organizações empresariais enfrentam interferências e precisam manter a influência social. Por isso, colocam publicamente em circulação valores e assuntos socialmente relevantes para intermediar a relação com a sociedade. Esse aporte teórico instigou reflexões empíricas por indicar a existência de uma processualidade das práticas de comunicação com padrões discursivos adotados, de modo geral, pelo campo empresarial. Então, para além do entendimento teórico, buscamos evidências das práticas profissionais para verificar essa processualidade, sua construção e significados.

A partir do respaldo da trajetória teórica, nosso interesse investigativo centrou-se na dimensão empírica da prática de comunicação organizacional por meio das percepções de profissionais de agências de comunicação, enquanto estrategistas orientadores do processo

discursivo. Com o posicionamento profissional, respondemos às questões norteadoras identificando articulações e dinâmicas discursivas das organizações e desvelamos dimensões de uma dinâmica de influência sob os olhares conceituais da Análise Crítica do Discurso na perspectiva de van Dijk (2002; 2008; 2012; 2013; 2016). A ACD, como fundamentação teórico-metodológica, foi essencial para explorar o processo discursivo como uma estratégia de sustentação do poder das organizações empresariais na estrutura social, constituída e pensada a partir de uma estrutura ideológica entremeada por práticas discursivas para construção de significados organizacionais que proporcionam a legitimação social do campo empresarial.

Assim, foi possível identificar uma lógica discursiva das organizações empresariais para relação com a sociedade e discutir sua capacidade de influência na construção da sociedade para responder questão norteadora desta pesquisa: de que forma a lógica discursiva das organizações empresariais pode influenciar a construção da sociedade diante do contexto em mediação? Questionamento que se desdobrou em duas indagações avaliadas no processo investigativo: Qual é a lógica discursiva praticada pelas organizações para relação com a sociedade diante do contexto organizacional em mediação? Como se manifesta a capacidade de influência da comunicação organizacional na sociedade?

As contribuições da pesquisa nessa trajetória investigativa iniciam-se pela pluralidade de olhares e informações proporcionadas pelos profissionais que possibilitam reflexões diversas sobre a comunicação organizacional. Especificamente sobre a lógica discursiva, há uma relevante contribuição em relação à identificação de uma dinâmica discursiva adotada de forma semelhante por grandes empresas, sobretudo empresas globais, a qual manifesta um padrão de ação semelhante, mesmo diante de perspectivas profissionais com realidades culturais distintas e, principalmente, mercadológicas. Existem aspectos culturais que refletem na comunicação, mas o comportamento empresarial segue a mesma lógica de atuação mesmo em dois países com uma grande diferença nas escalas de mercado, como Brasil e Portugal, o que poderia ser um fator determinante para práticas diferentes.

Basicamente, nas perspectivas dos profissionais, observamos que a onda de posicionamentos e posturas de compromisso social está relacionada, integrada e é determinada por fatores sociais e culturais do contexto macrossocial. Isso torna-se evidente ao identificarmos características do contexto em mediação na relação entre as organizações e a sociedade, que expressam um contexto organizacional vulnerável e expõe o medo das interferências sociais afetarem a lógica empresarial. As organizações vivem um momento de exposição e não querem ser criticadas, questionadas e enfrentadas, por isso elas moldam um comportamento empresarial

por questões de interesse social, pautadas no debate público, para evitar esses conflitos e sustentarem seus interesses.

Diante dessa realidade, identificamos padrões na prática de comunicação de envolvimento público para estabelecerem um relacionamento baseado na demonstração de papel social e propósitos organizacionais, o que reflete em uma ação discursiva pautada por temas de interesse social: diversidade, combate ao racismo, proteção do meio ambiente, igualdade de gênero, etc.. Para isso, a comunicação faz a mediação de interações delimitadas e determinadas por uma dinâmica interacional de controle discursivo, que promove um movimento cíclico em que as organizações pautam a sociedade e a sociedade pautam as organizações. O resultado visado por elas é a construção de um conjunto de significados alinhados aos interesses sociais, por isso observamos muitas manifestações comunicacionais que se referem ao respeito com as pessoas e às posturas como empresas cidadãs e participativas.

Como as organizações são envolvidas por um contexto interacional em que não existe o controle da comunicação, a lógica discursiva é uma dinâmica interacional de reconstrução contínua com as articulações com as interferências dos processos sociais no campo empresarial. De acordo com isso, elas se apropriam de movimentos da sociedade para aprenderem com a reação dos públicos, estratégias que funcionam para os seus interesses. Isso é comprovado pela postura dos profissionais mostrar, claramente, o processo de vigilância e controle dos movimentos da sociedade para as decisões sobre como interagir e se comunicar.

Identificamos um processo de monitoramento do contexto social para orientar as prioridades de comunicação e a apropriação de questões relevantes quando a sociedade, em alguma de suas esferas, impõe uma força que pressiona por respostas diante de uma situação. Ou seja, no geral, as práticas discursivas são consequências de forças ponderadas entre os limites do interesse social e do interesse empresarial, sendo disseminadas quando se tornam uma oportunidade de negócio ou uma ameaça a ser evitada para não impactar os processos legitimadores das organizações. Isso, inclusive, é reconhecido em alguns momentos com tons críticos pelos profissionais por entenderem que muitas empresas ainda são oportunistas ao se aproveitarem de pautas sociais como estratégias de marketing.

Pensando nas prioridades de comunicação, percebemos, portanto, que as práticas discursivas são filtradas por um movimento cíclico que retroalimenta as organizações com informações identificadas em interferências sociais e exposição das vulnerabilidades organizacionais. Nessa linha de atuação, elas empregam recursos econômicos e simbólicos, os quais caracterizam a capacidade de colocarem em circulação valores socialmente relevantes

que manifestam exatamente os desejos e expectativas dos indivíduos em um determinado contexto social.

Com isso, o movimento cíclico manifesta uma dinâmica de influência da comunicação organizacional ao conduzir, por uma estrutura de poder que reproduz dimensões ideológicas, posturas, conhecimentos, valores e opiniões que refletem nas atitudes, relações e práticas sociais. Os resultados teóricos e empíricos da pesquisa mostram que elas estão constantemente em interação e sendo afetadas pela sociedade, mas a partir dessa lógica discursiva tomam decisões estratégicas de comunicação que afetam a sociedade ao intervir nos processos interpretativos dos indivíduos sobre as organizações e sobre todo o ecossistema social. Isso, porque promovem, com o controle discursivo, a criação de códigos de conduta que beneficiam as organizações ao direcionarem práticas discursivas para a sociedade a partir de uma realidade sobre aquilo que as pessoas querem ouvir e que as representam, criando um cenário ideal que traduz um conjunto ideológico.

Esse conjunto não diz apenas sobre valores propositivos para as relações e dinâmica sociais, ele reforça um significado sobre a capacidade de ação e relevância da existência empresarial para a sociedade, portanto orienta a legitimação social para que as pessoas aceitem a atividade das organizações empresariais e sustenta o poder exercido na estrutura social. Com a intensa ação discursiva permeada por manifestações sobre a atuação empresarial no e para o mundo, elas estão oferecendo uma promessa materializada pelo discurso social com valores simbólicos para conquistar valores tangíveis. Portanto, a dinâmica interacional de controle discursivo expressa uma lógica discursiva estruturada por um processo de manipulação típico da estrutura do capital e se baseia no interesse das organizações para manutenção de poder. Diante disso, elas tem capacidade de influenciar crenças e valores sociais que condicionam olhares dos indivíduos sobre diversas questões da sociedade, mas também sobre o campo empresarial e sua relevância para a forma como vivemos, aquilo que fazemos, para toda a dinâmica social.

As organizações empresariais, como agentes de poder, criam uma ação discursiva, a partir de intensos processos interacionais, capaz de mediar processos interpretativos e fomentar o debate público ao condicionar um movimento cíclico onde a sociedade é pautada e, ao mesmo tempo, pauta as organizações, as quais se munem de informações para sustentarem suas estruturas de poder. Estabelecem, dessa maneira, uma dinâmica de influência na sociedade disseminando valores e princípios socialmente relevantes, que estimulam representações sociais e culturais, refletindo nos entendimentos dos indivíduos acerca das relações, das práticas e dos papéis sociais, e, conseqüentemente, impactando a construção da sociedade.

O contexto da sociedade em midiatização potencializa o movimento cíclico para interações de controle discursivo e a dinâmica de influência, considerando que em um cenário com intensos processos interacionais interferindo na realidade organizacional, as organizações absorvem essas interferências para reestruturarem e adaptarem suas estratégias de manutenção de poder. Para isso, a comunicação organizacional se estabelece como mediadora em dinâmicas interacionais que (re)produzem ideias na esfera social por meio dos ritmos de comunicação conduzidos de forma ordenada pelo campo empresarial.

Essa contribuição é relevante para compreender a capacidade e existência de uma dinâmica de influência exercida para a estruturação do poder das organizações não apenas em relação aos processos que intervêm em alguns dos nossos entendimentos acerca da dinâmica social e do mundo. Mas, também, para refletirmos que as organizações empresariais têm suas políticas de comunicação, estabelecem processos de interação estratégicos, conseguem produzir e compartilhar discursos fortes, por trás disso, causam impactos que não necessariamente estão sendo resolvidos ou confrontados por elas quando os discursos sobre compromisso e propósito social são adotados e assumidos. Isso, porque essas políticas, processos e modos de reprodução perpassam por escolhas alinhadas com suas estruturas ideológicas, que direcionam a seleção daquilo que é ou não é comunicado, impondo lógicas que não nos faz perceber ou simplesmente questionar muitos dos impactos causados pela ação empresarial na sociedade.

Devemos reconhecer que o comportamento empresarial pautado por questões de interesse social tem sua relevância, considerando que elas são integrantes e interdependentes da sociedade. Como agentes de poder com influência, o envolvimento e posicionamento público sobre questões de interesse coletivo proporciona alcance, visibilidade e influência para discussões que podem intervir em processos interpretativos transformando atitudes dos indivíduos. Ou seja, reconhecemos que, ao se apropriarem publicamente de interesses sociais em seus discursos, as organizações empresariais dão exemplos e estimulam posturas propositivas importantes para a sociedade, sobretudo quando abordam sobre respeito às pessoas e cuidados com o meio ambiente.

No entanto, esse comportamento empresarial é repleto de incoerências devido aos interesses organizacionais implícitos e aos assuntos de impacto social não abordados nesses processos discursivos. Os profissionais dizem com otimismo sobre a capacidade empresarial e da comunicação para atuar pela melhoria da sociedade, mas reconhecem que as organizações buscam, no final do processo, o lucro e o investimento. Elas querem abordar intensamente o

envolvimento social nos discursos, mas em busca de visibilidade e reconhecimento de sua relevância para a sociedade.

Não julgamos uma dicotomia entre o que é certo e o que é errado, porém, enquanto se apropriam do interesse social, também estão nutrindo significados sobre a capacidade empresarial, os quais sustentam seus objetivos principais e, inseridos na lógica capitalista, mantêm as atividades empresariais que provocam as problemáticas da sociedade que as organizações dizem combater. Essa ação discursiva sugere que as organizações empresariais estão preocupadas em disseminar o que estão fazendo diante de uma situação com repercussão e de alcance na agenda pública. Por outro lado, muitas questões problemáticas relacionadas ao impacto da ação empresarial, mas que ainda não expressam cobrança da sociedade, não são abordadas em práticas discursivas de preocupação social.

Ao perceber a dimensão e ação do poder organizacional, não é possível ignorar o fato daquilo que elas não abordam nessas práticas discursivas de envolvimento com as problemáticas e questões sociais. Por mais que elas pautem questões de comportamento, da relação com o outro, com o meio ambiente, elas não abordam as problemáticas estruturais de um sistema capitalista com profundidade. O que queremos dizer é que as organizações não devem agir baseadas em um discurso que afirma “o mundo precisa e é nosso papel”, mas, porque são responsáveis por problemas da sociedade. O uso de agendas globais, por exemplo, de ESG ou da ONU, salienta que as organizações estão rotulando e divulgando suas ações diante de uma expectativa social, mas, diante da lógica discursiva, até que ponto essas ações são praticadas e transformam processos organizacionais estruturadores com o intuito de proporcionar mudanças na esfera social?

Com essas reflexões, compreendemos que explorar as lógicas discursivas com olhares interpretativos e críticos orienta um caminho futuro para pensar sobre as dimensões do poder da comunicação organizacional como mediadora da relação com a sociedade, considerando o poder e os interesses organizacionais. Ao trazermos o contexto em midiatização para a discussão, evidenciamos que as organizações são impactadas, no movimento cíclico, por pressões e interferências sociais. Mas, diante da lógica discursiva, observamos uma disparidade de forças no processo de interação entre organizações empresariais e sociedade. Aparentemente, por mais que elas sejam pressionadas, o poder econômico sugere um desequilíbrio na tensão ao proporcionar condições para a reorganização de processos interacionais sustentadores da influência na sociedade. Principalmente, considerando que a postura comunicacional identificada se confirma como uma tendência no modo de se comunicar do campo empresarial.

Ou seja, é evidente que elas enfrentam uma escalada de pressões com o avanço dos atravessamentos sociais, o que sugere um receio em relação ao modo como as possibilidades interacionais orientam a organização da sociedade proporcionando capacidade de mobilização aos indivíduos. Porém, com o visível poder econômico, cabe refletir se a postura social de comunicação é realmente uma mudança ou se elas, estrategicamente, estão inovando a forma como comunicam para a sociedade sobre o comportamento empresarial, mas não os temas que comunicam. Afinal, questões como sustentabilidade e responsabilidade social, por exemplo, são agendas antigas relacionadas a todas essas pautas sociais identificadas pela nossa pesquisa.

Além disso, a existência de uma lógica discursiva suscita reflexões sobre dimensões implícitas da estrutura de poder das organizações empresariais nos seus processos de comunicação. Compreendemos que, diante de um processo discursivo homogêneo, o campo empresarial se organiza para ditar ritmos de comunicação sobre o comportamento das organizações, o que pressupõe uma estrutura de interesses políticos e econômicos a ser desvelada. Principalmente, considerando a identificação de uma lógica pautada por interesses sociais, que mascara, omite ou silencia comportamentos e interesses empresariais. Isso indica um poder da comunicação organizacional não apenas para construção de significados e legitimação social de uma organização, mas para manter uma hegemonia sociocultural do campo empresarial com seus ideais capitalistas.

Observamos uma forte atuação da comunicação organizacional com discursos sobre ações sociais que dizem sobre o investimento das empresas privadas para mitigar, solucionar e colaborar com problemas da sociedade e vão além de seus ramos de negócios. Somado a isso, as pesquisas mercadológicas, apesar de representarem um lugar de fala, mostram, a nível global, como as pessoas depositam, cada vez mais, confiança e expectativa na ação empresarial em detrimento a ação de governos, de ONGs e da mídia (EDELMAN, 2020a; 2020b; 2021). Então, será que essa intensa e controlada ação discursiva não está perpetuando ideais sobre a capacidade empresarial como organizadora da sociedade criando e legitimando em um cenário macrossocial a ideia que temos sobre empresas privadas?

Por fim, outra questão dessa dimensão do poder da comunicação é pensar na responsabilidade daquilo que as organizações comunicam, pois, ao mesmo tempo, que a comunicação organizacional atua promovendo valores e temas propositivos para a sociedade, suas manifestações e ações são constituídas por interesses específicos, os quais nem sempre são claros e nem sempre propositivos. Há uma questão da responsabilidade da comunicação organizacional que envolve a compreensão do lugar ocupado pelas organizações na estrutura social e do poder que exercem para além da ideia de capacidade de mudança social, mas sobre

a capacidade de influência das atitudes e representações sociais que refletem na construção da sociedade.

Com essas reflexões, é significativo pensar que as pressões sociais, dimensões da estrutura de poder e responsabilidades da comunicação podem contribuir para a identificação de outras dinâmicas de influência do campo empresarial que afetam as dimensões de nossa realidade e desvelam a base de uma estrutura macrossocial que impacta a forma como vivemos. Isso porque, a conjunção dos fatores teóricos e empíricos identificados e discutidos proporciona como contribuição principal da nossa tese que a lógica discursiva proposta pelas organizações empresariais para a relação com a sociedade tem como intuito construir significados organizacionais para a legitimação social não apenas de uma organização, mas do campo empresarial, a partir de dinâmicas interacionais de controle discursivo que moldam espaços de comunicação de acordo com o interesse empresarial para influenciar atitudes e opiniões.

Portanto, diante dessas dinâmicas, acredita-se que a investigação contribui ao trazer evidências da processualidade de uma ação discursiva padronizada, que, ao ser empregada coletivamente pelas organizações, impacta crenças e valores socialmente compartilhados, os quais interessam mais à lógica empresarial orientada por um sistema capitalista, do que às mudanças sociais. Principalmente, por estimular um conjunto de significados que salientam ideias sobre como dependemos das organizações empresariais para resolver os problemas sociais, educacionais, de saúde, de meio ambiente, de relações, de mobilidade, etc., os quais, não necessariamente, estão se resolvendo ou se transformando. Há uma dimensão social superficial na ação discursiva por ser estruturada por uma trama de interesses empresariais.

Dessa forma, no cerne desta tese e após as discussões, responde-se de forma sucinta nossa questão norteadora: essa trajetória reflexiva manifesta a compreensão de que a lógica discursiva das organizações empresariais pode influenciar a construção da sociedade diante do contexto em mediação ao criar dinâmicas comunicacionais para direcionar processos interacionais que, através dos interesses sociais, proporcionam condições para sustentar o poder da comunicação organizacional e do campo empresarial, impactando a interpretação dos indivíduos sobre as empresas privadas e refletindo em suas ações no mundo.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v. 06, n. 10-11, p. 115-120, dez. 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BALDISSERA, Rudimar; STOCKER, Pâmela. Comunicação organizacional e ethos discursivo: estratégias para falar de si nos anúncios dos bancos. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFMG, 2015. p.146-162.

BARROS, Laan Mendes. Os meios ou as mediações? Um exercício dialético na delimitação do objeto de estudo da comunicação. *Revista Líbero*, São Paulo, v. 12, n. 23, p.85-94, jun. 2009. Disponível em: <<http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/530>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BARROS, Laan Mendes. Recepção, mediação e midiatização: conexão entre teorias europeias e latino-americanas. In: Janotti, Jeder; Mattos, Maria Ângela, Jacks, Nilda (Orgs.). *Mediação & Midiatização*. Salvador: EDUFBA: Brasília: Compós, 2012. p.79-106.

BARROS, Laan Mendes. Comunicação sem anestesia. *Revista Brasileira de Ciência da Comunicação*, São Paulo, v.40, n.1, p.159-175, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/2642/2042>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BARROS, Solange Maria de. Bases filosóficas da análise de discurso crítica. In: BATISTA JR., José Ribamar Lopes; SATO, Denise Tamaê Borges; MELO, Iran Ferreira de. *Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas*. São Paulo: Parábola, 2018, p.36-47.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRAGA, José Luiz. Mediatização como processo interacional de referência. *Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, Santa Maria (RS), v.V, n.2, p.09-35, jul/dez. 2006a. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/viewFile/6693/4050>>. Acesso em: 19 out. de 2020.

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

BRAGA, José Luiz. Nem rara, nem ausente – tentativa. *MATRIZES*, São Paulo, v.4, n. 1, p. 65-81, jul./dez.2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38276>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus Campos Sociais. In: MATTOS, Maria Ângela; JANOTTI JUNIOR, Jeder; JACKS, Nilda (Orgs.). *Mediação & midiatização*. Salvador: EDUFBA/ Brasília: Compós, 2012, p.31-52.

BRAGA, José Luiz. Lógicas da mídia, lógicas da Mídiação? In: FAUSTO NETO, Antônio; ANSELMINA, Natália Raimondo; GINDIN, Irene (Orgs.). *Relatos de Investigaciones sobre Mediatizaciones*. Rosário, Argentina: UNR Editora, 2015, p.15-32.

BRAGA, José Luiz. Matrizes interacionais. In: BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina; RABELO Leon et al. *Matrizes interacionais: a comunicação constrói a sociedade*. Campina Grande: EDUEPB, 2017, p.15-84.

BRAGA, José Luiz. Instituições e Mídiação - um olhar comunicacional. In: FERREIRA, Jairo; ROSA, Ana Paula da; FAUSTO NETO, Antônio; BRAGA, José Luiz; GOMES, Pedro Gilberto (Orgs.). *Entre o que se diz e o que se pensa: onde está a mídiação?* Santa Maria: FACOS - UFSM, 2018, p.291-311.

BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Maria Regina Zamith. Conclusões: Inferências Transversais. In: BRAGA, José Luiz et al.. *Matrizes interacionais: a comunicação constrói a sociedade*. Campina Grande: EDUEPB, 2017, p.359-406.

BRUMANS, Boris H. J. M.; COOREN, François; ROBICHAUD, Daniel; TAYLOR, James R.. Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3<sup>o</sup> edition. United States of America: Sage Publication, 2014, p.173-194.

CALONEGO, Renata; CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane. O posicionamento comunicacional de empresas alimentícias diante dos novos hábitos alimentares de seus consumidores. In: *Anais XII do Congresso Abrapcorp*, v. 01, p.623-636, 16 a 18 de maio de 2018. Goiânia, GO: Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação, 2018. Disponível em: < [http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/02/Anais\\_Abrapcorp\\_2018\\_GPs\\_ISBN.pdf](http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2019/02/Anais_Abrapcorp_2018_GPs_ISBN.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2021.

CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane. As respostas geradas pelo discurso da Samarco e os desafios organizacionais na sociedade conectada. *Revista latinoamericana de ciencias de la comunicación*, São Paulo, v.16, n.30, p.287-299, 2019. Disponível em: <<http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/viewFile/1423/615>>. Acesso em 19 fev. 2020.

CARARETO, Mariana; CALONEGO, Renata; ANDRELO, Roseane. A responsabilidade das organizações diante do impacto social de sua comunicação no ambiente virtual. *Revista Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.214-227, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139369/134710>>. Acesso em: 13 fev. 2021.

CARARETO, Mariana; CALONEGO, Renata; ANDRELO, Roseane. Reflexões sobre o discurso das publicidades de organizações privadas diante do cenário político brasileiro. *Media & Jornalismo*, v.19, n.34, p.295-312, 2019. Disponível em: <[https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_34\\_20](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_34_20)>. Acesso em 13 fev. 2021.

CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane; RUÃO, Teresa. O impacto da comunicação organizacional na sociedade: reflexões iniciais a partir da percepção de gestores em agências de comunicação. In: *Anais XIV do Congresso Abrapcorp*, p.01-12, 21 de setembro a 2 de

outubro de 2020. Bauru, SP: Unesp, 2020. Disponível em: <[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2\\_23209\)Artigo\\_Abrapcorp\\_2020\\_\\_Mariana\\_Carareto.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_23209)Artigo_Abrapcorp_2020__Mariana_Carareto.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2021.

COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep. P.; CLARK, Timothy. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, v.32, n. 9, p.1149-1170, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840611410836>>. Acesso em 19 jan. 2021.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organização: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 83-102.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2011, p.62-83.

DUARTE, Jorge. Apresentação da 5ª edição. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 5ª ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2018.

EDELMAN. *Estudo Global Edelman Trust Barometer*. 2018a. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/trust-barometer-2018>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *Estudo Global Edelman Earned Brand*. 2018b. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/earned-brand-2018>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *Estudo Global Edelman Trust Barometer*. 2019a. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/trust-barometer-2019>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *In brand we trust?* 2019b. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/in-brands-we-trust-2019>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *Estudo Global Edelman Trust Barometer*. 2020a. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *Relatório especial: confiança nas marcas*. 2020b. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-confianca-nas-marcas>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

EDELMAN. *Estudo Global Edelman Trust Barometer*. 2021. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

EDWARDS, Lee. Comunicação, Poder Organizacional e Democracia. In: MAINIERI, Tiago; MARQUES, Ângela (Orgs.). *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos*. Goiânia: Gráfica UFG, 2018, p.23-48.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e Mudança Social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FAUSTO NETO, Antônio. Será que ele é? Onde estamos? A midiatização de um “discurso proibido”. *Revista Ícone*, Pernambuco, v. 2, n. 9, dez. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/icone/article/view/230094/24237>>. Acesso em: 22 de out. de 2020.

FAUSTO NETO, Antônio. Fragmentos de uma analítica da midiatização. *MATRIZES*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 89-105, abr. 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38194>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

FAUSTO NETO, Antônio. A circulação além das bordas. In: FAUSTO NETO, Antônio; VALDETTARO, Sandra (Org.) *Mediatización, Sociedad y Sentido: diálogos entre Brasil y Argentina*. Rosario, Argentina: Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Rosario, 2010. p. 2-15. Disponível em: <<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/wpcontent/uploads/Mediatizaci%C3%B3n-sociedad-y-sentido.pdf>>.

FAUSTO NETO, Antônio. Circulação: trajetos conceituais. *Rizoma*, Santa Cruz do Sul (RS), v. 6, n. 2, p. 08-40, dez. 2018. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/13004>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? In: *Revista C-Legenda*, nº05, edição especial. Rio de Janeiro: PPGCOM - UFF, 2001. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784/21359>>. Acesso em 02 set. 2021.

FRANÇA, Vera Veiga. Sujeitos da Comunicação, Sujeitos em Comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Orgs.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autênciã, 2006. p.61-88

FULK, Janet. Communication and Organization-society relationship. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 3ª ed. United States of America: Sage Publications, 2014, p.689-694.

GOUVEIA, Carlos A. M.. Análise Crítica do Discurso: enquadramento histórico. In MATEUS, Maria Helena & Clara Nunes Correia (Orgs.). *Saberes no Tempo: Homenagem a Maria Henriqueta Costa Campos*. Lisboa: Edições Colibri: 2001, p.335-351.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação e poder organizacional. *Boletim*, nº1.976, ano 43. Belo Horizonte (MG): UFMG, 2017.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Visões críticas do poder corporativo: a dinâmica da influência na relação com os públicos. In: MAINIERI, Tiago; MARQUES, Ângela (Orgs.). *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos*. Goiânia: Gráfica UFG, 2018, p.76-90.

HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis. Reposicionando a noção de influências nas relações públicas: articulações teóricas preliminares e perspectivas de estudo. In:

FARIAS, Luiz Alberto de.; LEMOS, Else; REBECHI, Cláudia Nociolini (Orgs.). *Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas*. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2020. p.69-88.

HJARVARD, Stig. Midiatização: conceituando a mudança social e cultural. *Matrizes*, v.08, n.01, jan./jun., p. 21-44, 2014, São Paulo. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p21-44>>. Acesso em 28 set. 2021.

IHLEN, Øyvind; VAN RULER, Beteke. How public relations Works: theoretical roots and public relations perspectives. In: *Public Relations Review*, v.33, n.03, p.243–248, Elsevier, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811107000550>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

IHLEN, Øyvind; VAN RULER, Beteke. Introduction: Applying social theory to public relations. In: IHLEN, Øyvind; VAN RULER, Beteke; FREDRIKSSON, Magnus (Eds.). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. New York: Routledge, 2009, p.1-20.

IHLEN, Øyvind; VERHOEVEN, Piet. Organization-society relationship. In: SCOTT, Craig R.; LEWIS, Laurie; BARKER, James R.; KEYTON, Joann; KUHN, Timothy; TURNER, Paaige K. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, 2017.

IPSOS. *Estudo Ipsos de Marketing Relacionado à Causa 2019*. Disponível em: <<https://www.ipsos.com/pt-br/estudo-marketing-relacionado-causa-2019>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

KOSCHMANN, Matt. *What is Organizational Communication?* United States: Department of Communication, University of Colorado Boulder, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 5ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p.109-127.

LIMA, Fábila; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila. *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p.25-48.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *Proposta conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012, p.107-118.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Contexto organizacional midiático*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014, p.85-97.

LOPES, Omar Barreto. Gestão da Terceirização. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 5ª ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINO, Luís Mauro Sá. Rumo a uma teoria da midiática: exercício conceitual e metodológico de sistematização. *Intexto*, Porto Alegre (RS), n. 45, p. 16-34, maio/ago. 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/77889>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

MEGA BRASIL. Ranking das Agências de Comunicação. In: MEGA BRASIL. *Anuário da Comunicação Corporativa 2020*. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2020, p.12-30. Disponível em: <<https://portal.megabrasil.com.br/anuario/edicoes/anteriores>>. Acesso em 25 abr. 2021.

MEGA BRASIL. Ranking das Agências de Comunicação. In: MEGA BRASIL. *Anuário da Comunicação Corporativa 2021*. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2021, p.12-43. Disponível em: <<http://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2021/>>. Acesso em 14 jun. 2021.

MELO, Iran Ferreira de. Histórico da análise de discurso crítica. In: BATISTA JR., José Ribamar Lopes; SATO, Denise Tamaê Borges; MELO, Iran Ferreira de. *Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas*. São Paulo: Parábola, 2018, p.20-35.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21ªed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002, p.09-30.

MOURÃO, Rita Monteiro; MIRANDA, Sandra; GONÇALVES, Gisela. O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. *Estudos em Comunicação*, n.23, p.69-85, dez. 2016. Disponível em: <<http://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/index.php/ec/article/view/34>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MUMBY, Dennis K.; STOHL, Cynthia. Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, v. 10, n.01, p.50-72. Sage Publications, 1996. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/247741881\\_Disciplining\\_Organizational\\_Communication\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/247741881_Disciplining_Organizational_Communication_Studies)>. Acesso em 16 nov. 2020.

NASCIMENTO, Cícera Fernanda Sousa do; GABRIEL, Gislene Araújo; SOUZA JÚNIOR, Helder Felix de; MACIEL, Ikaró César da Silva. Poder. In: IRINEU, Lucineudo Machado et al. (Orgs.). *Análise de Discurso Crítica: conceitos-chave*. Campinas, SP: Pontes Editores, 2020.

NASSAR, Paulo; SANTOS, Hamilton. Propósito e suas contranarrativas. In: MEGA BRASIL. *Anuário da comunicação 2019*. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2019, p.06-07. Disponível em: <<https://portal.megabrasil.com.br/anuario/edicoes/anteriores>>. Acesso em 25 abr. 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DORNAS, Lara. Diálogo: processo interacional e suas noções no contexto das organizações. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v.16, n.30, p. 180-189, 2019. Disponível em: <<http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/1415>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. Introdução: organizações como construções discursivas. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). *Comunicação, Discurso, Organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARQUES, Ângela. Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga, Portugal: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2017, p.35-54.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a, p.91-108.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* 2ª edição. São Paulo: Paulus, 2008b.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. *Revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, Buenos Aires (Argentina), ano. V, n.14, p.31-51, 2010. Disponível em: <[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec\\_estrategias\\_n14m1pp31\\_51.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: Dimensão relacional. *Revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, Buenos Aires (Argentina), ano VII, n.17, p.133-153, 2012. Disponível em: <[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec\\_estrategiasn17pp133\\_153.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec_estrategiasn17pp133_153.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2021.

PACTO GLOBAL. *A iniciativa*. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>>. Acesso em 4 nov. 2020

PEREIRA, Carlo. O Papel das Empresas na Agenda 2030. *Comunicação empresarial: estudos de comunicação e relações corporativas*, São Paulo, ed. 104, ano 28, Aberje, 2019. Disponível em: <[https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2019/10/CE\\_104\\_Agosto2019\\_web-1.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2019/10/CE_104_Agosto2019_web-1.pdf)>. Acesso em 12 abr. 2021.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Traduzido por Ana Cristina Nasser. 3ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

PUTNAM, Linda L; NICOTERA, Anne Maydan. Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing It. *Management Communication Quarterly*, v. 24, n.01, p.158–165, Sage Publications, 2010. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318909351581>>. Acesso em 23 jan. 2021.

PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. Introduction: Advancing Theory and Research in Organizational Communication. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3º edition. United States of America: Sage Publication, 2014, p.01-18.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Traduzido por João Minhoto Marques; Maria Amália Mendes; Maria Carvalho. 4ª edição. Lisboa: Gradiva, 2005.

RUÃO, Teresa. *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga, Portugal: Universidade do Minho/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2016.

RÜDIGER, Francisco. Os estudos de mídia e a problemática epistemológica da teoria da midiaticização – uma nova escolástica? In: *Intexto*, Porto Alegre (RS), n. 34, p. 745-769, set./dez. 2015. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/58197>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

SACCHITIELLO, Barbara. Skol assume passado machista e ressalta a importância de evoluir. *Meio & Mensagem*, 9 de março de 2017, on-line, 2017. Disponível em: <[https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/03/09/skol-assume-passado-machista-e-ressalta-a-importancia-de-evoluir.html?fbclid=IwAR3\\_NehWTiIlhGtxdIWPgG4xLDvZS8YEi8ZcDIWAV2MFb9k156vKnUHthY](https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/03/09/skol-assume-passado-machista-e-ressalta-a-importancia-de-evoluir.html?fbclid=IwAR3_NehWTiIlhGtxdIWPgG4xLDvZS8YEi8ZcDIWAV2MFb9k156vKnUHthY)>. Acesso em 19 fev. 2021.

SARTOR, Basílio Alberto. O poder corporativo na perspectiva da democracia e do interesse público. In: MANIERI, Tiago; MARQUES, Ângela. *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos*. Goiânia: Gráfica UFG, 2018. p.138-152.

SCHOENEBORN, Dennis. Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. In: *Management Communication Quarterly*, v. 25, n. 04, p. 663-689, Sage Publications, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318911405622>>. Acesso em 20 jan. 2021.

SCHOENEBORN, Dennis; BLASCHKE, Steffen; COOREN, François; MCPHEE, Robert D.; SEIDL, David; TAYLOR, James R. The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, Vol. 28, nº

02, pp. 285-316, 2014. Disponível em:  
<<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318914527000>>. Acesso em: 18 jan. 2021.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre (RS), n.31, p. 47-53, 2006. Disponível em:  
<<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392>>. Acesso em 10 mai. 2021.

SOTRINI, Patricia J.. Theories of Organizational Communication. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3º edition. United States of America: Sage Publication, 2014, p.19-26.

STOHL, Cynthia; GANESH, Shiv. Generating Globalization. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3º edition. United States of America: Sage Publication, 2014, p.717-742.

VAN DIJK, Teun A.. El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. In: *Athenea Digital*, 1, 18-24, 2002. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/26412747\\_El\\_analisis\\_critico\\_del\\_discurso\\_y\\_el\\_pensamiento\\_social](https://www.researchgate.net/publication/26412747_El_analisis_critico_del_discurso_y_el_pensamiento_social)>. Acesso em 07 nov. 2021.

VAN DIJK, Teun A.. *Discurso e poder*. São Paulo: Contexto, 2008.

VAN DIJK, Teun A. Política, Ideologia e Discurso. In: MELO, Iran Ferreira de. *Introdução aos estudos críticos do discurso: Teoria e prática*. Campinas, SP: Pontes Editores, 2012.

VAN DIJK, Teun A.. Análise Crítica do Discurso Multidisciplinar: um apelo em favor da diversidade. In: *Linha d'Água*, n. 26, vol.2, p. 351-381, 2013.

VAN DIJK, Teun A. Discurso-cognição-sociedade: estado atual e perspectivas da abordagem sociocognitiva do discurso. In: *Letronica*, Porto Alegre, v. 9, n. esp. (supl.), s8-s29, nov. 2016.

VAN RULER, Betteke. Public Relations: Too Little Emphasis on Communication. In: *Communication Management Review*, v. 1, nº 1, 2016. Disponível em:  
<[http://www.commreview.hr/download/documents/read/van-ruler\\_2](http://www.commreview.hr/download/documents/read/van-ruler_2)>. Acesso em: 10 mai. 2021.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. Perspectivas europeias das relações públicas. Trad. de John Franklin Arce. In: *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo (SP), a. 24, n. 39, p. 155-172, 1o. sem. 2003. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4842>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. Reflective Communication Management: Future Ways for Public Relations Research. In: *Annals of the International Communication Association*, v.29, n.01, p.239-274, 2005. Disponível em:  
<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23808985.2005.11679049>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

VERÓN, Eliseo. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. In: *Matrizes*, v.08, n.01, jan./jun., p. 13-19, 2014, São Paulo. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p13-19>>. Acesso em 28 set. 2021.

VIEIRA, Josenia Antunes; MACEDO, Denise Silva. Conceitos-chave em análise de discurso crítica. In: BATISTA JR., José Ribamar Lopes; SATO, Denise Tamaê Borges; MELO, Iran Ferreira de. *Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas*. São Paulo: Parábola, 2018, p.48-77.

WEHMEIER, Stefan; WINKLER, Peter. Expanding the Bridge, Minimizing the Gaps: Public Relations, Organizational Communication, and the Idea That Communication Constitutes Organization. *Management Communication Quarterly*, v.27, n.2, p.280–290. Sage Publications, 2013. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318912469772>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

WODAK, Ruth. Do que trata a ACD - Um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. In: *Linguagem em (Dis)curso - LemD*, Tubarão, v. 4, n.esp, p. 223-243, 2004.

ZOLLER, Heather M.. Power and Resistance in Organizational Communication. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3<sup>o</sup> edition. United States of America: Sage Publication, 2014, p.595-618.

## APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas

### Abertura:

Pesquisa para Doutorado de Mariana Carareto  
 Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
 Universidade do Minho  
 Orientadora: Prof. Dra. Roseane Andrelo  
 Coorientadora: Prof. Dra. Teresa Ruão

**Questões éticas:** anonimato, tratamento e uso das informações.

### ENTREVISTA: nº / Data / Agência / Profissional

**Identificação:** Comente brevemente sobre sua trajetória profissional e área de atuação

### PARTE 1: RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM A SOCIEDADE

1. Qual a importância das organizações para a sociedade?
2. Você acredita que elas influenciam a vida dos indivíduos? Como?
3. Qual a importância de estabelecer uma relação com a sociedade?
4. Atualmente, nas decisões estratégicas para a relação com a sociedade, quais são os interesses envolvidos?
5. O que significa o papel social das organizações? É uma preocupação consistente nas organizações *[em Portugal/ no Brasil]*? Por quê?
6. Você tem exemplos de empresas que assumem seu papel social?

### PARTE 2: INTENCIONALIDADES DA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM A SOCIEDADE

1. *Como você explica o panorama da comunicação organizacional em Portugal?* [Apenas profissionais portugueses]
2. Pensando na relação com a sociedade, qual a importância da comunicação?
3. Se você fosse determinar uma orientação estratégica para pensar e estabelecer esse relacionamento, qual seria?
4. Nesse sentido, qual o papel do discurso organizacional?
5. Quais são as características dos discursos organizacionais *[em Portugal/ no Brasil]*, ou seja, o que as organizações buscam comunicar sobre elas para a sociedade?
6. *[Em Portugal/ no Brasil]*, é possível observar uma postura das organizações voltada para posicionamentos sobre questões públicas (assuntos). Quais são as principais questões/assuntos que preocupam as organizações? Por quê?

### PARTE 3: INTERFERÊNCIAS DA SOCIEDADE NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES

1. Pensando no processo de interação e comunicação, qual ou quais as mudanças observadas nos últimos anos?
2. Vivemos uma realidade interacional intensa com as organizações, isso muda a forma como a sociedade interage com elas? Quais aspectos mudam?
3. Você acredita que hoje as organizações sofrem mais interferências da sociedade? Quais os motivos?
4. As organizações são influenciadas pelos contextos e assuntos em pauta? Por quê?

**Se sim,**

Existem contextos ou assuntos que interferem mais?

Quais?

Como são as interferências?

**Se não,** qual seria o motivo, na sua opinião, para as empresas brasileiras não serem influenciadas ou não considerarem os assuntos públicos em sua comunicação?

5. Quais são os impactos que esse cenário gera para a comunicação organizacional? É um cenário que muda a forma de comunicar?
6. Diante disso, quais são as potencialidades do discurso organizacional?
7. Você acredita que as organizações estão reconstruindo um processo discursivo com a sociedade? Por quê?
8. Nesse contexto, quais os desafios para a comunicação das organizações?

### PARTE 4: CAPACIDADE DE INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE

1. Na sua opinião, a comunicação organizacional impacta a sociedade? Se sim, que tipo de impacto? Se não, por quê?
2. A comunicação organizacional tem capacidade para afetar comportamentos, opiniões, percepções dos indivíduos sobre questões que interessam a sociedade? Quais questões? Por quê?
3. Qual o potencial da comunicação organizacional para a sociedade? Existem consequências negativas?
4. Você acredita que a comunicação organizacional tem responsabilidade diante do que comunica para a sociedade? Explique.

**ENCERRAMENTO:** Agradecimentos pela contribuição e informações sobre compartilhamento futuro dos resultados.