



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO

Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC)

Programa de Pós-graduação em Comunicação

CÂNDICE DA SILVA QUINCOSES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PLATAFORMIZADA:

ESTUDO DE CASO DA PLATAFORMA GLASSDOOR

Bauru/SP
2022

CÂNDICE DA SILVA QUINCOSES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PLATAFORMIZADA:

Estudo de caso da plataforma Glassdoor

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social, curso de doutorado da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Bauru (SP).

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Eugênia Porém.

Bauru/SP
2022

CÂNDICE DA SILVA QUINCOSES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PLATAFORMIZADA:

Estudo de caso da plataforma Glassdoor

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social, curso de doutorado da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Bauru (SP).

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Eugênia Porém.

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Eugênia Porém.
Presidente/Orientadora
Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design – Unesp Bauru/SP

Profa. Dr^a. Luana Maia Woida
Titular Externo

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva
Titular Externo

Prof. Dr. Denis Renó
Titular Interno

Prof. Dr. Osvando José de Moraes
Titular Interno

Bauru/SP
2022

Quincoses, Cândice

Comunicação Organizacional plataformizada:
Estudo de Caso da plataforma Glassdoor / Cândice da
Silva Quincoses. - Bauru, 2022 p. 163:

Tese (doutorado)- Universidade Estadual Paulista
(Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Eugênia Prof^a.

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Filho - Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação
e Design (FAAC).
Bauru

1. Comunicação 2. Comunicação organizacional 3.
Comunicação organizacional plataformizada 4. Estudo
de Caso plataforma Glassdoor.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE CÂNDICE DA SILVA QUINCOSES, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 22 dias do mês de abril do ano de 2022, às 09:00 horas, no(a) via sistemas de videoconferência e outras ferramentas para comunicação a distância, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de CÂNDICE DA SILVA QUINCOSES, intitulada **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PLATAFORMIZADA: Estudo de caso da plataforma Glassdoor..**

A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Doutora MARIA EUGENIA POREM (Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Prof. Associado Dr. DENIS PORTO RENÓ (Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professor Doutor OSVANDO JOSÉ DE MORAIS (Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professor Doutor MARCELO PEREIRA DA SILVA (Participação Virtual) do(a) Mestrado Interdisciplinar em Linguagens / Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Prof(a). Dr(a). LUANA MAIA WOIDA (Participação Virtual) do(a) Departamento de Tecnologia em Gestão Empresarial / Faculdade de Tecnologia, Garça. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou 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 Doutora MARIA EUGENIA POREM

“É necessário sair da ilha para ver a ilha, não nos vemos se não saímos de nós”.

José Saramago

AGRADECIMENTOS

Aos meus amores e pais amados, Rubis e Marisa Helena, pelo incentivo, apostas e apoio aos estudos na área acadêmica; sempre presentes, mesmo distantes fisicamente, eles apoiam minhas decisões, caminhos e acreditam na concretização de todos os meus sonhos.

Agradeço aos meus irmãos, Aline e Christopher, pelo apoio para a realização da tese. Um agradecimento especial para minha irmã, que me brinda com palavras sábias e de incentivo, ao longo desta caminhada. Agradeço a parceria do Tiago, sua compreensão para a concretização deste projeto.

Agradeço imensamente à minha orientadora, Profa. Dra. Maria Eugênia Porém, por ter me aceito e por ter sido mais que uma professora; uma amiga. Serei eternamente grata por todas as contribuições, direcionamentos, chamadas de atenção, dedicação, paciência e cuidado com o trabalho. A Magê é uma professora exemplar, profissional, incentivadora da pesquisa e dos estudos na área de Comunicação Organizacional, é luz na academia. Você me inspira muito como profissional e mulher.

Aos professores queridos da banca de qualificação, Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva e Prof. Dr. Denis Renó, meu eterno agradecimento por terem contribuído grandiosamente em minha banca de qualificação, com críticas e sugestões que foram essenciais no direcionamento da pesquisa e desenvolvimento da tese. Estendo os agradecimentos à banca de defesa desta tese, Profa. Dr^a. Luana Maia Woida e Prof. Dr. Osvando José de Moraes.

Aos meus amigos de Pelotas, Karoline Schneid, Laura Aranalde, Lanza Xavier, Luciana Nino e Sabrina Gomes e de São Paulo, Daniela Scorzo, Débora Scorzo e Aline Aguilar agradeço de coração pelas palavras de apoio, incentivo e consolo.

À Cláudia e Miécio, um agradecimento especial por terem ajudado com apoio emocional e espiritual para a finalização deste projeto. Ao Vanderlei, à Alice e a Michelle, por me ajudarem na escrita da tese

Agradeço ao colegas do grupo de pesquisa, do doutorado, da academia e a todos que contribuíram emanando boas energias para a realização desta pesquisa.

À Unesp, aos professores e funcionários do departamento de pós-graduação da FAAC, um agradecimento especial ao Sílvio Decimone.

Por fim, de maneira mais que especial, a Deus, fonte primeira e última da vida, por me manter fortalecida e cheia de fé ante os desafios que surgem em minha existência.

QUINCOSES, Cândice S. **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PLATAFORMIZADA: Estudo de caso da plataforma Glassdoor.** 2022. p. 163 f. Tese (Doutorado em Comunicação Midiática) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

RESUMO

A presente tese tem como proposta principal diagnosticar as práticas de comunicação organizacional plataformizada pela Glassdoor. Para tanto, circunscreve-se nesse contexto midiático da organização no qual empresas e públicos nunca estiveram tão conectados mediante a tecnologia como agora. O interesse deste estudo se atém para pesquisa em comunicação organizacional e a plataformização como um fenômeno que influencia a forma como as organizações se apresentam a seus públicos. Nesse contexto, articula autores do campo da comunicação e da comunicação organizacional para ancorar o arcabouço teórico, entre eles: Queré (1991), França (2003), Baldissera (2008), Braga (2006) e Han (2020). A metodologia aplicada denomina-se Estudo de Caso Analítico da Glassdoor, por meio da qual construiu-se um protocolo de pesquisa, em que foram estabelecidas cinco categorias de análise, no intuito de identificar os elementos discursivos do posicionamento institucional dessas organizações instrumentalizadas pela plataforma, a fim de tornar as empresas cadastradas atrativas para reter os candidatos. Para tanto, foram observadas as publicações da Glassdoor no site da plataforma, Instagram e Facebook do Brasil. No Instagram foram analisados 171 posts, enquanto no Facebook, 144 postagens. Constatou-se, após tais procedimentos de análise, que por meio da comunicação organizacional, em contexto midiático, a plataforma Glassdoor se diz “organização falada”, mas reproduz a organização comunicante e comunicada das marcas que representa e que paga pelos serviços oferecidos pela plataforma.

Palavras-chaves: Comunicação; Comunicação organizacional; Comunicação organizacional plataformizada; Estudo de caso analítico Glassdoor.

ABSTRACT

The main objective of the present work is to understand the aspects that can contribute to the idea of platform-based organizational communication since the platform enhances the circularity of information. Therefore, the study is limited to the mediated context of the organization, where companies and individuals have never been more connected by technology. The interest of this study focuses on research in organizational communication and platforming as a phenomenon that influences the way organizations present themselves to their audiences. In this context, it articulates authors from the field of communication and organizational communication to anchor the theoretical framework, among them: Queré (1991), França (2003), Baldissera (2008), Braga (2006) and Han (2020). The methodology used is called Analytical Case Study of Glassdoor, through which a research protocol was created, establishing five categories of analysis. For this purpose, both the platform and Glassdoor's posts on Instagram and Facebook in Brazil were observed. The analysis of posts on Instagram by @glassdoorbr showed a total of 171 posts, while on Facebook there were 144. According to these analysis procedures, it was found that the Glassdoor platform is said to be a spoken organization through strategies of organizational communication in a mediated context, but it reproduces the communicating and communicated organization of the brands that it represents and pays for its services.

Keywords: Communication; organizational communication; platform-based organizational communication; analytical case study Glassdoor.

Lista de figuras

Figura 1. Desenho metodológico	62
Figura 2. Excerto do texto de lançamento da empresa Glassdoor.....	75
Figura 3. Missão e valores em discursos alinhados.	79
Figura 4. Exemplo de diversidade	80
Figura 5. Itaú no Glassdoor	81
Figura 6. Estatísticas apresentadas na plataforma Glassdoor.	86
Figura 7. Melhores lugares para trabalhar no Brasil 2020	92
Figura 8. Imagem da plataforma para empresas.	93
Figura 9. Itaú – Quem somos... ..	93
Figura 10. Benefícios Glassdoor... ..	95
Figura 11. Geração de interesse pela plataforma.....	96
Figura 12. Chamada Glassdoor... ..	97
Figura 13. Tipos de planos... ..	98
Figura 14. Recursos Glassdoor... ..	98
Figura 15. Outros recursos oferecidos.....	99
Figura 16. Vínculos.....	100
Figura 17. Tempo de permanência.....	101
Figura 18. Chamadas Glassdoor.....	101
Figura 19. Chamada para empresas.....	103
Figura 20. Chamada Glassdoor.....	105
Figura 21. Ética.....	106
Figura 22. Sugestão para seguir.....	106
Figura 23. Exemplo de questionário.....	107
Figura 24. Exemplos de avaliações positivas e negativas dos usuários da plataforma	108
Figura 25. Ambiente interno Glassdoor... ..	109
Figura 26. Média salarial	112
Figura 27. Diretrizes.....	115
Figura 28. Regras de resposta da Empresa	117
Figura 29. Blog	118
Figura 30. Time SAP.....	119
Figura 31. Ranking de melhores empresas para trabalhar.....	121
Figura 32. <i>Ranking</i> Itaú.....	122
Figura 33. Dicas Glassdoor... ..	123

Figura 34. Imagens utilizadas...	124
Figura 35. Exemplo de conteúdo	128
Figura 36. Glassdoor Bot.....	129
Figura 37. Resposta automática no chatbot do Facebook.....	130
Figura 38. Central de ajuda.....	131
Figura 39. Exemplo de postagem... ..	132
Figura 40. Interações.....	133
Figura 41. Post Glassdoor	134
Figura 42. Outro exemplo de post.....	135
Figura 43. Comentários recebidos.....	136
Figura 44. <i>The moth</i>	137
Figura 45. Exemplo de post com engajamento	140

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 BASES CONCEITUAIS MOBILIZADORAS DO ESTUDO: CONCEPÇÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
O modelo praxiológico da comunicação e suas implicações.....	18
Comunicação organizacional sob a ótica relacional	25
A comunicação organizacional e suas implicações conceituais	31
2 O CENÁRIO MEDIATEZADO E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
Apontamentos e reflexões sobre as organizações	38
O imaterial, capitalismo de vigilância e a indústria 4.0	43
O cenário de mediação das organizações	48
As conexões em rede, aplicativos e plataformas de interação.....	52
3 ESTUDO DE CASO DA PLATAFORMA GLASSDOOR.....	63
Metodologia.....	63
Resultados e Discussões.....	64
<i>Pesquisa conceitual: pensando em Comunicação organizacional de plataforma.....</i>	<i>64</i>
<i>Pesquisa empírica: Comunicação organizacional de plataforma: estudo de caso analítico sobre o Glassdoor.....</i>	<i>72</i>
<i>Sobre a plataforma Glassdoor.....</i>	<i>77</i>
Sobre a Glassdoor.....	76
<i>O trabalho da plataforma Glassdoor</i>	<i>78</i>
Análise das categorias.....	79
<i>Categoria posicionamento institucional/valores.....</i>	<i>81</i>
<i>Categoria marca empregadora</i>	<i>92</i>
<i>Categoria experiência humana.....</i>	<i>108</i>
<i>Categoria articulação de sentidos</i>	<i>119</i>
<i>Categoria relações interativas e construção de laços fortes e fracos.....</i>	<i>128</i>
<i>Resultados das categorias de análise</i>	<i>141</i>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver um estudo que tensione as relações entre comunicação, organização e tecnologia da informação não é uma missão fácil, tampouco simples de compreender. Foi necessário conectar-se com a realidade, observar o momento atual e se debruçar na pesquisa a fim de explorar o universo deste objeto de estudo. Para tal empreitada, refletir de forma teórico-conceitual o cenário das organizações em contexto plataformizado – no caso, da plataforma Glassdoor, objeto de estudo desta tese de doutorado. Oportuno acrescentar nesta reflexão a importância da experiência na constituição de algumas problematizações. Afinal, durante a trajetória de pesquisa foram adquiridas particularidades individuais e coletivas, sendo que ambas constituem e influenciam nas percepções construídas acerca da realidade.

Na dissertação de mestrado investigou-se os estudos sobre comunicação e tecnologias, percebendo que as mudanças na comunicação organizacional ocasionadas por fatores tecnológicos modificaram o relacionamento com os públicos. Nesse âmbito, a proposta da pesquisa foi acompanhar o nível de interação das marcas Tim, Vivo e Oi com os públicos, bem como investigar os comentários desfavoráveis a respeito das operadoras e as possíveis consequências que a falta de interação poderia gerar para a imagem e reputação delas. Para tal, foram analisados 5.490 *posts* das operadoras e o engajamento dos consumidores com as marcas. Notou-se que as operadoras apresentam dificuldades para se relacionar com os públicos nas mídias sociais digitais, o que as coloca em risco quanto à sua imagem e reputação.

Este estudo estimulou uma aproximação ainda mais do contexto de midiatização que vem sendo palco para organizações e, dessa forma, um desafio para as relações interativas entre os públicos e as organizações. Portanto, a tese busca contribuir com os estudos do Programa de Pós-graduação em Comunicação com um olhar para a relevância das plataformas, uma vez que constituem capital de análise e entendimento das arquiteturas de comunicação que se fundamentam no digital. Além disso, esse espaço é marcado por um cenário complexo, de contradições, em estruturação e que articula autores do campo com a comunicação organizacional.

Em tal contexto de incertezas, a cultura, as organizações e a comunicação têm experimentado significativas mudanças. E, isso tem sido um desafio para lidar com as exigências desse momento no qual a convergência midiática e digital, amparada pela velocidade da tecnologia da informação e da comunicação impactam os negócios e a vida social. Nesta esfera, há uma remodelação e ressignificação das formas pelas quais as empresas se comunicam e se relacionam com seus diferentes públicos. Deve-se dizer também que esses públicos são tão afetados quanto as empresas a comunicação organizacional, na medida que aquilo que pode ser exposto em rede gera impactos às organizações.

De acordo com Manucci (2008, p. 7, tradução nossa)¹, esses impactos – chamados por ele de impacto corporativo – são o resultado da gestão da vida institucional das organizações na sociedade. Isso quer dizer que “o impacto corporativo é o resultado da participação de uma organização na sociedade e se define na e pela interação cotidiana com diferentes públicos”.

O autor ainda afirma que, por isso, a comunicação torna-se fundamental para a gestão das organizações, sobretudo no momento atual em que elas se inserem cada vez mais em um espaço muito mais simbólico do que físico. Vive-se um período de mudanças do:

Mercado físico clássico, baseado na produção e distribuição de produtos agora se desdobrando para um mercado simbólico, situado em rede de significados coletivos, onde se integram os fragmentos percebidos dos eventos cotidianos e definem os sentidos sobre os movimentos corporativos, a partir da interpretação e das concepções que as pessoas constroem a partir de suas próprias experiências relacionais entre elas e as organizações (MANUCCI, 2008, p. 8).

Ainda conforme o autor, a trama de significados sociais é o território [lugar] onde se define a competência atual das organizações. Não obstante, esse lugar é agora amplificado pelos meios digitais, tornando-se processualmente plataformizado, cuja estratégia comunicacional das organizações deverá ser eficiente ao ponto de gestar os significados que emergem desta dinâmica digital. Pode-se dizer um “lugar” onde as realidades diversas virtuais/reais são compartilhadas entre os interlocutores. É neste “lugar” plataformizado em que os sentidos e significados são compartilhados e que a comunicação organizacional se constitui enquanto estratégia na gestão da imagem das organizações.

A comunicação é um eixo estratégico para a definição das realidades e na gestão de símbolos compartilhados. A comunicação se transforma em estratégias quando se posiciona com um processo que permite outorgar um sentido nas percepções, nos significados e nos distintos sinais que emergem do cotidiano em função dos objetivos corporativos compartilhados (MANUCCI, 2008, p. 50).

¹ “El impacto corporativo es el resultado de la participación de una organización en la sociedad y se define en ya través de la interacción diaria con diferentes públicos” (MANUCCI, 2008, p. 7).

Entende-se a comunicação organizacional de uma perspectiva relacional e complexa, vista como produtora de sentidos que são negociados e disputados em meio à interação entre e com os interlocutores. Ou seja, num lugar plataformizado, a comunicação organizacional pode definir os espaços de interação das organizações com seus públicos e, com isso, produzir sentidos que darão significados às suas estratégias.

Dessa forma, pode-se afirmar que a comunicação organizacional é um lugar de relações interativas onde há interlocuções diversas, na medida em que uma organização (interlocutor) busca se relacionar com diversos e variados públicos (outros interlocutores em relação). Sua intencionalidade será a de se colocar para esses públicos, emitindo para eles uma imagem positiva de si.

Certamente que nas interlocuções estabelecidas nos espaços interativos virtuais – tais como mídias sociais, sites, blogs etc. – as organizações buscam formas de posicionar sua imagem da melhor forma possível, afinal, dela também depende a subsistência de seus negócios. O que se quer dizer, como propõe Baldissera (2008), é que as organizações utilizam formas de dar visibilidade à sua imagem buscando sempre sua legitimação junto aos seus diversos públicos.

Dessa maneira, se apropriam da mediatização das relações para se colocar de forma estratégica, apresentando-se da maneira mais positiva possível. Não obstante, não se pode esquecer que a comunicação organizacional, sobretudo nesta era digital, não está restrita àquilo que a empresa fala de si.

O ambiente digital é um lugar de encenações em que os interlocutores, dependendo do contexto interativo, se colocam, se apresentam. Por exemplo, no grupo de WhatsApp da firma, um funcionário poderá comunicar determinados conteúdos sobre um assunto e escolher suprimir outros. Com isso, existe uma dimensão relacional em que os significados são construídos com base na definição das situações interativas. Logo aquilo que é comunicado pelas organizações produz sentidos que são significados nas interações mediadas ou não por algum dispositivo digital. Essas interações são contextualizadas, ou seja, estão inscritas em uma conjuntura situacional.

A tese circunscreve-se nesse contexto mediatizado da organização no qual empresas e indivíduos nunca estiveram tão conectados mediante a tecnologia como agora. O interesse deste estudo se atém para a produção, disputa e negociação de

sentidos das organizações e a forma como elas se apresentam a seus públicos, sobretudo, seus funcionários.

A despeito disso, demonstra o caráter de algumas instituições que, mediante suas mensagens institucionais, profetizam cuidados com os funcionários, mas na contramão disso, adotam condutas de pressão, exploração para se manterem produtivas e promovem assédios durante a jornada de trabalho. Todavia os impactos na qualidade de vida, na saúde, e no bem-estar dos trabalhadores que precisam se manter produtivos para alcançarem os objetivos da organização são desconsiderados.

Recentemente, nos Estados Unidos, um funcionário de 21 anos de idade, chamado Kit Stoll, que trabalhava em uma cafeteria em Nova Jersey como barista, se demitiu e compartilhou sua história de insatisfação com o emprego em um fórum da plataforma Reddit, batizado como movimento antitrabalho. “Tirei meu avental e saí. Assustador no início, libertador depois” (BBC, 2021, s.p.), declarou Stoll na plataforma. Seu depoimento repercutiu na mídia e demais pessoas se sensibilizaram com sua causa. O espaço virtual já existia antes da pandemia, mas seu uso se potencializou durante a crise sanitária devido ao aumento das insatisfações das pessoas com as relações de trabalho.

O exemplo exposto denota a repercussão que o uso das plataformas promoveu na vida das pessoas, tanto como um meio de convívio em sociedade, quanto um espaço para expressar inquietações, frustrações, afetos e desafetos. Dialogando a isso, Saad (2016) pontua que estar visível nas redes sociais on-line tornou-se essencial para ser percebido na sociedade:

Estar visível nas redes digitais parece ser um mantra da contemporaneidade para pessoas, marcas e toda a expressão comunicativa gerada pelas conexões digitais. Com predomínio de plataformas sociais e dos apps que incentivam a mobilidade participativa, personalizada, geolocalizada e oportunizada de quem possui algum dispositivo conectado à rede, assistimos a um exercício (e quase a uma batalha) coletivo de captura das atenções e, principalmente, dos cliques e viewability de todos nós (SAAD, 2016, p. 21).

Busca-se, sobretudo, investigar como a apresentação dessas organizações se deu, em um lugar de plataformização dos recursos humanos e das relações entre empresa e empregados.

Diante deste cenário, a questão direcionadora desta pesquisa é: De que maneira a comunicação organizacional utiliza a plataforma digital

para potencializar a imagem das marcas em contexto marcado pela midiatização?

A partir disso, para dar conta dessa investigação propõe-se, por meio de um Estudo de Caso analítico da Plataforma Glassdoor, a hipótese de verificar a atuação da Glassdoor como um ator de plataforma que legitima as organizações e articula elementos discursivos que evidenciam as relações de poder entre os interlocutores, priorizando a institucionalização de imagem conceito das marcas mediante a plataforma da comunicação organizacional.

Portanto, o objetivo geral desta tese é: Diagnosticar as práticas de comunicação organizacional platformizada adotadas pela Glassdoor. Trabalhar tal aspecto significa, porém, instituir caminhos de partida. Concentrando-se nessas questões, a tese tem como objetivos específicos:

Examinar os desvãos na comunicação organizacional instrumentalizada pela plataforma em cenário de midiatização das organizações;

Identificar as práticas adotadas para a comunicação organizacional instrumentalizada pela Glassdoor em sua plataforma (impedimentos, incentivos, facilidades ou privilégios fornecidos às empresas);

Averiguar os sentidos produzidos pela comunicação organizacional instrumentalizada pela Glassdoor em sua plataforma.

Sob esse prisma, a Seção 1 apresenta as mudanças no contexto da comunicação organizacional. Portanto, considera-se necessário delimitar as bases teórico-epistemológicas que nortearam as indagações desta tese. Neste sentido, o arcabouço teórico fundamenta-se em Queré (1991), a partir do modelo praxiológico/relacional da comunicação. No modelo em questão, compreende-se que a comunicação é tida como uma ação que, por intermédio das experiências dos sujeitos – contexto social, simbólico e em relacionamento –, compreende e constrói sua realidade.

À luz dessas questões, ainda nesta seção investiga-se um breve histórico da comunicação organizacional, em que é estabelecida uma espécie de “linha do tempo”, apresentando os estudos iniciais da área, trazendo à tona a interferência de alguns paradigmas e articulando-a com os conceitos e percepções de comunicação até a contemporaneidade.

A Seção 2 trata teoricamente sobre as organizações, registrando uma apresentação dos modelos e impactos das organizações na sociedade. No

decorrer da seção apresentam-se os estudos acerca do capital imaterial de Gorz (2005), o cognitivo por Ferreira e Oliveira (2020), que compreendem que o capitalismo cognitivo é uma convergência entre o capital intelectual e o social, favorecendo a construção de teias de colaboração nas redes sociais. E, também o capitalismo de vigilância, de Shoshana Zuboff (2021), no qual enfatiza a renderização do corpo humano, em que as pessoas são objetos dos quais a matéria-prima é retirada por meio das tecnologias e transformada em dados comportamentais que são comercializados pelas organizações.

Além disso, a seção foi embasada em teóricos como Castells (2003, 2015) – que apresenta a sociedade em rede – e Massimo di Felice, Santaella e Shirky (2008, 2012), que discorrem sobre as mudanças ocasionadas pelas tecnologias. Na sequência, os autores Sodré (2002), Braga (2006, 2012, 2017) e Fausto Neto (2010) são apresentados para fundamentar a midiatização. A cultura midiatizada significa:

[...] a sociedade contemporânea rege-se pela midiatização, quer dizer, pela tendência à virtualização ou telerrealização das relações humanas, presente na articulação do múltiplo funcionamento institucional e de determinadas pautas individuais de conduta com as tecnologias da comunicação (SODRÉ, 2002, p. 21).

Sendo assim, a midiatização proporciona uma transformação social nas organizações. Ou seja, outras formas de interação e da vida em sociedade. E no decorrer da seção apresentam-se algumas características das redes, bem como o impacto das plataformas nas relações, as conversações mediadas pelo computador e em rede, a construção de laços, o capital social nas plataformas e as conversações fluídas, a fim de compreender as relações mediadas pela tecnologia digital. Para tanto, ancora-se em autores como Recuero (2009), Granovetter (1973) e Primo (2013).

Na sequência, a Seção 3 apresenta o conceito de comunicação organizacional e plataformização das organizações. Para tanto, utilizaram-se os estudos de Baldissera (2009) para abordar a organização comunicada, organização comunicante e organização falada, e tensionar a perspectiva das relações plataformizadas. Além disso, na seção são apresentados os processos de mediações algorítmicas e os reflexos na comunicação organizacional nas plataformas na disputa pela atenção dos públicos.

A Seção 3 aborda os caminhos metodológicos percorridos para responder à questão de investigação: De que maneira a comunicação organizacional utiliza a plataforma digital para potencializar a imagem das marcas em contexto marcado pela midiatização? Tendo em vista que o objeto de pesquisa desta tese é o

estudo da comunicação organizacional da plataforma Glassdoor, para tanto, foi empregado um estudo exploratório mediante estudo de caso analítico.

Para a construção do referencial teórico, foi realizada pesquisa bibliográfica, que consiste em embasar o arcabouço teórico ao longo desta tese. Ela constitui-se em pesquisa exploratória em que, conforme Gil (2010, p.27), é desenvolvida “com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, na plataforma Glassdoor, site de recrutamento.

Conforme destaca Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. A coleta de dados foi realizada a partir de uma análise da comunicação organizacional da plataforma, dos serviços oferecidos e meios interativos (vídeos, chatbots, Instagram, Facebook) por meio de observação sistemática.

Para melhor compreensão da articulação do estudo de caso foi desenvolvido um protocolo de análise com cinco categorias: posicionamento institucional/transparência da plataforma; atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas; experiência humana; articulação/conexão de sentidos e relações interativas e construção/manutenção de laços na plataforma entre os interlocutores.

1 BASES CONCEITUAIS DO ESTUDO: CONCEPÇÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende refletir sobre a comunicação no contexto das organizações como objeto de investigação. Compreende-se a comunicação na perspectiva de Queré (1991), em que propõe uma abordagem praxiológica, no qual o acontecimento precisa ser vivenciado e as experiências necessitam ser sentidas antes de serem materializadas e percebidas como situações que constroem a realidade dos sujeitos, pela qual também se estimula a produção e afetação dos sentidos. Será apresentada também, a evolução dos estudos que investigam a comunicação organizacional e o tensionamento dos conceitos e suas implicações na contemporaneidade, a fim de compreender o sentido da comunicação organizacional sob a ótica relacional. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional é compreendida como um processo de construção em conjunto com os sujeitos sociais, com base em formas simbólicas dentro de um contexto.

O modelo praxiológico da comunicação e suas implicações

Para entender os estudos acerca da comunicação nas organizações e o percurso arquitetado ao longo desta pesquisa, torna-se necessário investigar algumas inquietações pertinentes que estimulam a comunicação como um objeto de estudo.

Em particular, enquanto ponto de partida investigativo, é imprescindível destacar que cada teoria analisada foi construída de acordo com certas chaves vigentes no campo comunicacional da época. Historicamente, deve-se ressaltar a influência da corrente positivista para a área, que buscava uma autoridade do pesquisador em relação ao objeto, isto é, uma visão fracionada e mecanicista do conhecimento. Entretanto, mediante um deslocamento do olhar para a contemporaneidade, observa-se uma exigência de desconstruir alguns modelos vigentes, tendo em vista um olhar para a compreensão da comunicação como essência, que deve ser percebida de maneira atemporal e pela qual são construídas as relações humanas.

Sumariamente, entre as perspectivas teóricas da comunicação, apresentam-se os estudos do norte-americano Harold Lasswell (1971), um dos pioneiros da área, baseado no modelo *Mass Communication Research* (“Estudos de Comunicação de Massa”, em tradução livre). No caso, os aportes teóricos de Lasswell influenciaram

fortemente no desenvolvimento de conhecimento da área, e buscavam compreender os efeitos dos meios de comunicação de massa na sociedade.

“O receptor é percebido frequentemente como ator incapaz de opor resistência aos conteúdos que lhes são oferecidos” (LIMA, 2018, p. 292). Essa visão introduz os estudos acerca do campo, porém restringe a comunicação a uma ação unidirecional, um meio de transmissão voltado à observação da eficácia dos meios, ou seja, a sua função, os efeitos e as influências na padronização do comportamento dos indivíduos, desconsiderando, com isso, a importância do conteúdo e reduzindo o processo comunicativo ao seu caráter de transmissibilidade. “É certo que para a teoria da informação, o significado que é comunicado [...] não conta, o que conta é o número de alternativas necessário para definir o acontecimento sem ambiguidade” (WOLF, 1985, p. 118)

Já a escola de Chicago argumentava a respeito das possibilidades oferecidas pelos meios de comunicação no século XX, relatando as funções da comunicação na sociedade. Em sintonia, a escola de Frankfurt, na Alemanha, também contribuiu para os estudos referentes à indústria cultural. Vale lembrar que há outras pesquisas que surgiram na Europa e na América Latina, que também passaram a refletir sobre o tema. Entretanto, ao estudar o homem e o convívio em sociedade, tais perspectivas sociais tornam o pensamento acerca da comunicação limitador e reducionista, tendo em vista que enxergam a comunicação como uma atividade independente da sociedade. Porém, não se descartam suas contribuições para o campo.

Com foco nas contribuições destes paradigmas para a comunicação, observa-se que no decorrer do século XX os estudos referentes a essa área complexificam os entendimentos sobre o processo de interação entre os interlocutores. A partir disso, o paradigma semiótico-informacional contribui com os estudos em comunicação, levando em consideração que o meio de designar sentidos faz parte do processo de comunicação, sendo, desse modo, um estudo que antecede os efeitos produzidos pelos meios de comunicação nos sujeitos. A contribuição desse estudo articulou-se mediante a observação de que a mensagem não é algo estagnado, mas carregado de sentidos e repleto de interpretações. Ou seja, manifesta a ideia de relação entre codificação e decodificação da mensagem na perspectiva das relações entre as pessoas. Além disso, reforça a importância do sentido no processo de comunicação (BASTOS; LIMA, 2012).

Para além desses paradigmas, outro contribuinte teórico para uma visão da relevância/interferência na relação entre os públicos (a partir dos conteúdos culturalmente conhecidos pelos públicos) é o modelo semiótico-textual. “O que importa nesse processo são a dimensão simbólica e os sentidos produzidos em detrimento do sistema de produção e recepção e o papel dos sujeitos sociais no processo” (BASTOS; LIMA, 2012, p. 34).

Todavia, ao lado dessa riqueza de estudos, tais considerações também salientam seus próprios limites, deixando, assim, lacunas para a compreensão das Teorias de Comunicação. E, mesmo com diversos paradigmas, ainda existe uma resistência em superar a predominância do paradigma informacional e a supremacia desse modelo transmissional. Para tanto, questiona-se a necessidade de aprender a enxergar a comunicação como um campo de estudo.

Ao contrário disso, Vera França (2002, p. 287-288) desafia refletir sobre as lógicas empregadas, bem como procura tensionar as propostas existentes sobre o campo da comunicação. No caso, ela problematiza: “[...] de abertura, de exuberância. Também de confusão, superposição, necessidade de autorreflexão e de questionamento [...] e responder sobre o que somos nós, pesquisadores da área de comunicação”. Ao observar esses pensamentos, concorda-se com a visão de que é necessário esvaziar certos modelos e padrões impostos por pesquisadores da área.

A partir dessa observação, busca-se entender a comunicação como algo que ultrapassa os limites da expressão e pode ser entendida como um objeto, “não nos referimos a objetos disponíveis, àqueles que a comunicação, enquanto conceito constrói, aponta, deixa ver. Essa é a natureza de um objeto de conhecimento” (FRANÇA, 2017, p. 39). Sobre a especificidade de um campo de estudos e instigada por essas limitações acerca da dimensão da comunicação, a autora enaltece que a área carece, ainda, de uma visão particular dos pesquisadores da área. “Os objetos (ao contrário do que nos diz a intuição imediata) não se encontram aí, prontos e recortados: os objetos do mundo são recortados (ou religados) por nosso olhar e nossa compreensão, por nossa maneira de ver” (FRANÇA, 2001, p.40).

Nesta direção, Braga (2018, p. 125) enfatiza que “ficamos circunscritos ao comunicacional sociológico, ao comunicacional linguístico, ou seja, às perguntas e hipóteses, certamente interessantes, mas que são aquelas que interessam às disciplinas constituídas”. Além disso, se acredita que cada uma dessas teorias contribuiu para mostrar percepções mais gerais e não específicas, como se isso fosse

uma característica da área. Também se estima que alguns estudos demonstram conhecimentos que não mudam o que já é sabido, porém ampliam e instigam a busca por novos conhecimentos acerca do objeto. Por ter sido um estudo que nasceu em diversas áreas, como a sociologia, a linguística e a filosofia, dentre outras, estas são essenciais para dar significado aos pensamentos de comunicação, pois falta clareza acerca do que abarca o fenômeno de comunicação.

Braga (2015) destaca a importância das inquietações na área da comunicação, assim como a experimentação social de novas práticas e descobertas. Contudo, não descarta a necessidade de compreender os tensionamentos anteriores ao campo social, essenciais para este estudo. “O aspecto criativo do comunicacional corresponde antes a uma reverberação entre participantes, entre táticas e experimentações” (BRAGA, 2015, p. 18).

Com isso, busca-se observar a experimentação e a viabilidade da comunicação. O objeto da comunicação é, desse modo, tudo “o que há de propriamente ‘conversacional’ e de troca (simbólica e de práticas interativas) nas diversas instâncias e situações da vida social [...]” (BRAGA, 2001, p.15). Portanto, é necessário desenvolver outras teorias para se adensar sobre os elementos dos fenômenos de comunicação e, a partir disso, percebê-la com um olhar específico, que “emerge pelo recorte comunicacional com que analisamos os fenômenos sociais” (FRANÇA, 2012, p. 31). Ou seja, migrar para novas propostas, que possam ser questionadoras da visão dos estudiosos das áreas em que a comunicação foi constituída. A partir disso, os estudos da comunicação devem ser constituídos e direcionados por intermédio de um paradigma específico da área.

Nesse contexto, interessa trazer a abordagem comunicacional de Louis Queré (1991). Desde a década de 1980, ele tem estudado um caminho para substituir o olhar limitador a respeito do modelo epistemológico², bem como proposto uma abordagem praxiológica da comunicação, que investiga a distinção entre ambos na compreensão da comunicação.

Desse modo, o modelo epistemológico é embasado numa estrutura de representação intencional. Ou seja, “opera em termos de produção e transferência de conhecimento sobre o mundo e as pessoas, ela diz respeito, de modo geral, ao esquema de representação” (QUERÉ, 2018, p.18). Esse modelo, assim chamado por

² Também pode ser chamado de modelo representacional ou paradigma informacional (SOUZA, 2013).

ele, se refere a uma percepção limitadora do paradigma informacional e transmissivo da comunicação, sendo que remete a algo linear, isto é, um meio que possui a intenção de propagar determinada informação ao receptor. Nesse modelo, se acredita que a comunicação acontece de maneira monóloga entre os sujeitos e com o mundo, mediante observação e objetivação.

Os sujeitos, as intenções e, sobretudo, os conteúdos, sob a forma de mensagens, estão dados; as representações ganham uma objetividade ou positividade prévia e autônoma, e a comunicação refere-se ao momento de seu transporte – sendo que ela é bem-sucedida quando consegue reproduzir representações similares no receptor (FRANÇA, 2007, p. 4).

Com isso, observa-se que, no paradigma informacional da comunicação, “presta-se atenção à transmissão de significado, de informação, de conhecimento e aos efeitos de diferentes mensagens” (DEETZ, 2010, p. 11). O modelo informacional, alicerce de diversas teorias, escolas e estudos da área da comunicação, contribuiu com distintas percepções sobre os estudos desse campo. Além disso, tem sido pertinente repensar alguns (des)caminhos para a área (QUERÉ, 1991).

Na contramão, o modelo praxiológico é formado em um cenário construcionista, em que primeiramente a experiência é sentida, vivenciada e depois é materializada. Ou seja, pelo viés pragmatista, entendemos que os acontecimentos são coisas concretas, coisas reais, antes de serem colocadas no discurso. São coisas que ocorrem, que se passam” (QUERÉ, 1991, p. 179). Isso quer dizer que as experiências necessitam ser sentidas antes de serem materializadas e percebidas como situações que constroem a realidade dos sujeitos, na qual também se estimula a produção e afetação dos sentidos.

Para França (2002), a tentativa de objetivar a realidade da área de comunicação encontra-se em crise, tendo em vista que desconsidera as variações do contexto e as distintas perspectivas da experiência. Na visão central do modelo praxiológico, proposto por Queré (1991), são compreendidas, investigadas e consideradas fundamentais as diferenças socioculturais dos sujeitos, tornando-os objetos de estudo por vivenciarem a experiência. Portanto, estudar a experiência do acontecimento permite entender o convívio em sociedade.

Acontecimento, numa perspectiva pragmatista, refere-se a uma ocorrência, um fato concreto do cotidiano com grande poder de afetação, que suscita inquietações, demanda escolhas e provoca ações, este fato convoca e revela sentidos, que dizem da sociedade na qual ele ocorre [...] (FRANÇA; LOPES, 2017, p.73-74).

Com esta contextualização do acontecimento, destaca-se a importância da relação entre o acontecimento e o objeto de estudo, pela qual se tornará possível compreender, interpretar e identificar outras perspectivas sobre o acontecimento. Para Quéré (2000, p. 11), “o acontecimento dura o tempo que dura a atualização de seu potencial de criação de intrigas, de revelação de possíveis ou de modificação de situações, assim como de afetação [...] daqueles a quem ele acontece”. O acontecimento, portanto, revela uma possibilidade e determina o novo.

Abrir-se ao novo é um des(caminho) ou uma descontinuidade do percurso. Essa interrupção descortina o que já está respaldado como modo de vida na sociedade e instiga a abertura de outras possibilidades para além daquilo que já é mostrado. A partir dessa observação, as perspectivas que são criadas por um acontecimento provocam modos de agir e de sentir diferentes dos existentes. O acontecimento se manifesta no sentido em que produz. Com base nisso, surgem diversas oportunidades de refletir sobre o modo de vida, constatando uma variedade de outras possibilidades de vivências. Ao falar, comunicar, infere-se certa realidade ao mundo possível, porém isso precisa ainda ser atualizado e colocado em prática.

Sob essa ótica, “o acontecimento não se resume a um objeto a ser explicado ou uma construção linguageira que conforma a realidade, mas é tomado como algo que mostra o que somos enquanto sociedade” (FRANÇA; LOPES, 2017, p. 75).

É importante classificar o acontecimento em dois momentos: aquele que interfere no cenário, atingindo sujeitos e sociedade; e o que abre caminho para questionamentos (QUÉRÉ, 2000). Portanto, a forma como o acontecimento impacta na relação dos sujeitos uns com os outros e consigo mesmo provoca sentidos, percepções e particularidades ao tentar compreendê-lo. “Por um lado, ele pede para ser compreendido, e não apenas explicado, por causas; por outro, ele faz compreender as coisas – tem, portanto, um poder de revelação” (QUÉRÉ, 2005, p. 60). E a inquietação com a comunicação encontra-se no sentido e não no significado, em virtude de que “a criatividade está nos desvãos e buracos de sentidos, exatamente na falha, na fratura, no não-dito, no não-pensado” (PINTO, 2008, p. 87). Além disso, o sentido pode ter um significado individual a partir da perspectiva de cada indivíduo envolvido no diálogo.

Nesse contexto, existe um distanciamento entre o papel da linguagem numa perspectiva epistemológica e praxiológica. Na primeira, ela é representada como um sistema externo ao mundo; enquanto que, na praxiológica, a linguagem produz a

objetivação mediante as vivências na subjetividade. O sujeito praxiológico se constrói a partir da relação que estabelece com o outro, sendo considerado “um sujeito dialógico – que fala não apenas para o outro, mas com o outro” (FRANÇA, 2007, p. 4).

Para Quéré (2018), interessa investigar o sentido contrário ao modelo “epistemológico”, uma vez que não trata a objetividade do mundo e a subjetividade dos agentes (isto é, sua interioridade e, ao mesmo tempo, seu estatuto de sujeito autônomo e responsável) como dados; mas relaciona a uma “atividade organizante”, mediada de modo simbólico, efetuada conjuntamente pelos membros de uma comunidade de linguagem e de ação no quadro da coordenação de suas ações práticas.

“É na ação comunicativa, enquanto um processo de ‘publicização’, que as coisas e seres adquirem sua determinação – para todos os fins práticos – através da construção de relações com um “nós” (QUÉRÉ, 1991, p. 7). Na perspectiva praxiológica, o processo de tornar público o acontecimento se diferencia, pois a forma como esse fato impacta e produz sentidos nos indivíduos é distinta em cada indivíduo, o que significa que não pode ser predeterminada, tampouco se restringe a um panorama do observador. Cabe destacar que neste paradigma “a intenção comunicativa se expressa, de maneira encarnada, na busca confusa – em um quadro de interação com outro ou consigo mesmo – de uma formulação adequada para os pensamentos, ideias, opiniões etc.” (QUÉRÉ, 2018, p.37). Ou seja, essa intenção emerge de um processo recíproco de intenções, de modo que tanto os agentes compreendem o que está sendo dito, quanto conjecturam uma intenção nisso, e essas ações manifestadas mutuamente.

No modelo praxiológico, “a comunicação deve ser entendida como atividade conjunta de construção de uma perspectiva comum, de um ponto de vista partilhado, como base de inferência e de ação” (QUÉRÉ, 2018, p. 24). Posto isso, não existe um modelo de mundo predefinido, finalizado, sendo que, na verdade, as coisas precisam ser experimentadas, sentidas, permitindo perceber aquilo que não é visível, mas que faz parte da construção da realidade.

Portanto, o cerne da comunicação é a construção da vivência do mundo em que existe troca e diálogo entre os sujeitos. Observa-se que da vivência intersubjetiva nascem a objetividade, a subjetividade, as individualidades, as coletividades e os modos de ser dos sujeitos.

Neste modelo, a comunicação, portanto, se demarca nesta relação de interação de maneira objetiva ou subjetiva com aquilo que é diferente, a partir do paradigma praxiológico que se propõe a entender a comunicação organizacional, acionando para isso a perspectiva relacional como um olhar específico sobre ela.

Comunicação organizacional sob a ótica relacional

Fruto dos estudos e das reflexões em torno do modelo praxiológico da comunicação, proposto por Vera França (2018, p. 90), uma perspectiva da comunicação é apresentada e nomeada por ela como “abordagem relacional da comunicação”. Também conhecida por paradigma relacional, seu objeto de estudo “seria o quadro relacional que emerge pela imbricação das dimensões simbólica, contextual e interacional da comunicação” (LIMA, 2012, p. 128). Trabalhar tal aspecto significa que o arcabouço teórico da comunicação organizacional precisa ser sustentado por três pilares: interacional, simbólico e contextual.

Dessa forma, é possível considerar que no paradigma relacional a dimensão simbólica abarca a produção de sentidos e as práticas discursivas, enquanto o interacional representa as relações existentes entre os públicos. Essas relações não são estagnadas, pois o simbólico e o interacional são investigados numa perspectiva entre interlocutores e organização. Já a contextual faz alusão ao contexto sociocultural em que estão inseridos os indivíduos. Essas dimensões estão ligadas e interferem reciprocamente no entendimento da comunicação que se processa entre as relações. Diante disso, o processo de construção das relações implica em interações entre os interlocutores, sendo que essa relação é formada na ação e constitui o quadro relacional que abarca a comunicação (LIMA, 2012).

Sob a ótica do paradigma relacional, a comunicação organizacional, desse modo, se concebe como:

Um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto) (LIMA, 2012, p.118).

Ao pensar a comunicação, observa-se a complexidade do termo, uma vez que a formação de sentido sobre a comunicação é recebida por cada interlocutor de maneira distinta, conforme seu repertório, suas crenças, seus valores, sua cultura etc. Portanto, em cada interação e no contato que se produz o espaço no qual negociam

as interpretações do mundo (FRANÇA, 2001). Ademais, é válido reforçar que essa perspectiva presume reciprocidade entre os sujeitos.

Nessa seara, encontra-se a bilateralidade do processo de comunicação, ressaltando a relação estabelecida entre emissor e receptor. Portanto, a inquietação sobre o “entendimento de comunicação” precisa estar no sentido e não apenas no significado, visto que a comunicação proporciona interações que não necessariamente são formadas para a simetria e o equilíbrio; ao contrário, é no diálogo que o relacionamento é construído e enriquecido pela diversidade de opiniões e pela aceitação do outro.

Nessa direção, observam-se os sujeitos na relação com o outro, em que cada um ocupa um espaço ativo. A partir disso, busca-se compreender os processos comunicativos na relação que acontece entre os indivíduos. Portanto, essa relação representa “um agir comum, marcado por mútua afetação e permeado por gestos significativos” (FRANÇA, 2013, p. 90). Isso denota a circularidade da comunicação ao contrário das abordagens tecnicistas. É uma comunicação que ocorre por intermédio da participação e da construção coletiva, na qual nasce da partilha de vivências.

No âmbito organizacional, a comunicação organizacional (CO) possui uma tradição no papel administrativo/gerencial e instrumental relacionado a normas e procedimentos, ferramentas, além de aspectos administrativos e hierárquicos que priorizam os fluxos, os processos e o processamento de dados e informações. “Pesquisas abordando ‘comunicação nas organizações’ enquadram-se melhor no paradigma funcionalista porque pressupõem uma visão objetiva das organizações”. (CASALI, 2018, p. 5). Essa premissa se apresenta desprovida da realidade, ao passo que “considerar o imprevisto e o não habitual é algo contrário à lógica do negócio” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 96).

A comunicação encontra-se no âmbito instrumental, existindo “pouca reflexão e consciência sobre o protagonismo da comunicação” (PORÉM, 2018, p. 8), prevalecendo o desenvolvimento do melhor conteúdo; do meio ideal para despertar o interesse do público e os mecanismos capazes de “influenciar” os públicos na tomada de decisão. Cabe salientar que o objetivo não é desconsiderar a importância do aspecto instrumental da comunicação, mas enaltecer que essa abordagem condiciona e limita o seu potencial. Logo, os elementos estruturais-funcionais da comunicação são críticos para a manutenção da ordem organizacional (PUTNAM et al., 1996).

Nessa perspectiva, observa-se que na prática a comunicação reproduz as lógicas organizacionais, sendo sempre colocada à disposição das necessidades da organização. Geralmente a comunicação é associada aos modelos lineares de interação (mecânico), sendo percebida como um meio para transmitir significado e efeitos mediante os canais verticais (descendentes e ascendentes) de informação e conhecimento propagados. Essa abordagem tradicional preocupou-se com a busca da melhor mensagem e do melhor meio de contato com os públicos de interesse, visando à imposição de uma maneira de pensar e o incentivo para a realização das tarefas delegadas (COLNAGO, 2007).

Diante disso, foram estabelecidas percepções acerca da comunicação como uma “ferramenta” de informação, de controle, de gestão (mediante uma comunicação descendente – de cima para baixo) e mais uma das muitas atividades organizacionais. Além do mais, a comunicação que ocorre dentro do mesmo nível hierárquico (lateral ou horizontal) representa uma ameaça à performance, eficiência, eficácia e à produtividade da equipe, e só deve ser usada quando os canais verticais (descendentes e ascendentes) não funcionam (PUTNAM, 1982).

Pertinente contextualizar como o cenário anterior e após a Revolução Industrial foi desafiador para as organizações, tendo em vista que elas estavam acostumadas a pensar somente nos interesses do negócio. A partir disso, as organizações compreenderam a importância da comunicação, a necessidade de relacionamentos mais dialógicos e os reflexos de suas ações na opinião pública (RUÃO, 2016).

Com essas ponderações, é notório que o modelo de comunicação instrumental, baseado na transmissão de informações, é insuficiente para acompanhar as transformações, tampouco promover uma cultura que incentive o diálogo e o fortalecimento das relações, pilares essenciais para a sobrevivência das organizações.

Ao investigar a comunicação como ciência, recusam-se suas percepções acerca das subjetividades, daquilo que é sentido e muitas vezes não é partilhado pelos indivíduos. Em contrapartida, esse panorama apresentado em relação à comunicação tem sido importante para contribuir com o que vem a ser essa comunicação nas organizações na contemporaneidade. Por outro lado, reforça o quanto existe um distanciamento entre o conhecimento científico da área e a sua aplicabilidade no contexto da organização.

A priori, a comunicação precisa ser compreendida para além das práticas administrativas e dos conceitos consensuais existentes, concebendo uma visão mais ampla do fenômeno. É preciso refletir e caminhar no sentido oposto a tantos conceitos reproduzidos como algo a serviço das organizações.

Nessa direção, a comunicação “parece tão natural que, a priori, não há nada a ser dito a seu respeito” (WOLTON, 2006, p. 13). Nesta seara, a comunicação se mostra como algo espontâneo, evidente, que acontece o tempo todo, parecendo não precisar de esclarecimentos, estudos e conceitos.

Refletir a respeito da comunicação é sempre algo emaranhado e até labiríntico, uma vez que o maior desafio está na comunicação, não na informação que representa a mensagem – isto é o de menos. “A informação tornou-se abundante, a comunicação raridade” (WOLTON, 2010, p. 16). Durante um processo de comunicação, a informação é trocada, compartilhada e representa o insumo dessa comunicação, diante de toda a complexidade que isso proporciona.

Logo, a informação não deve ser confundida com o ato de comunicar. Ao pensar na informação, pode-se pensar nela como um instrumento de impulsão, mas não a comunicação em si. Portanto, a comunicação é muito mais que o ato de informar. Aquela comunicação que se vale da transmissão da informação para despertar determinado comportamento e evitar ruídos não engloba as diversas possibilidades daquilo que pode ser sentido pelos indivíduos. A comunicação se transforma; ela é também composta pelo repertório de cada um e, sobretudo, por *insights* que se materializam na conexão com o outro.

Estudar a comunicação implica um olhar para “questões da relação, alteridade e receptor” (WOLTON, 2010, p. 13). É preciso pensar, transcender e re(inventar) algumas percepções pelas quais se produzem sentidos funcionais, tornando-se necessário olhar para a diferença, as identidades opostas e as opiniões contrárias. E o que isso significa? A comunicação é sempre uma via de mão dupla, em que se faculta a interação. Além disso, não permite prever os impactos no comportamento do receptor a partir do que foi comunicado a ele.

A comunicação, nesta perspectiva, é construída na reação às informações recebidas, na resistência, na contradição de opiniões e relações com o outro. Isso quer dizer que só tem sentido mediante a troca, o diálogo, a intercompreensão e a descontinuidade dos sentidos. Isto implicaria pensar no processo comunicacional como a relação que é materializada por meio do diálogo (WOLTON, 2010) e o impasse

está no outro, e no decorrer do percurso as afetações são mútuas (FRANÇA, 2010). Ou seja, o modo de ser, agir e se relacionar dos indivíduos é impactado pelo modo de ser dos outros.

A comunicação concentra-se na voz, no texto e nas imagens, mas não por falta de espaço na comunicação física, não-verbal. Cada um sabe bem, no entanto, que um gesto, um olhar, ou um sorriso podem dizer mais que palavras. Sem falar dos silêncios que afirmam mais que palavras. (WOLTON, 2010, p. 6).

Diante dessa caracterização, a comunicação está presente em todos os lugares: nas falas, que são materializadas pelas expressões, nos gestos que materializam sensações, mas também na ausência destes. E quando se pensa em organizações, não tem como não olhar para a comunicação: a partilha de afetos, desafetos e a troca de emoções sentidas, construídas e negociadas conforme um acontecimento/experiência de comunicação. Portanto, a comunicação precisa assumir seu aspecto complexo.

Observa-se que é por intermédio da comunicação que o mundo mantém a sua dinâmica. Sendo assim, a comunicação concebe uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à expressividade organizacional (RUÃO, 2016). Sob essa concepção, Duarte e Monteiro (2009, p. 334) afirmam que a comunicação é “o oxigênio que confere vida às organizações”, de modo que acontece a todo instante. Ou seja, a comunicação é a base de todos os processos organizacionais.

Nessa lógica, “o processo de comunicação é um diálogo constituído da interação de sujeitos em uma ação de linguagem” (LIMA; MAIMONI, 2012, p. 95). A linguagem representa o cerne da comunicação, assim como a linguagem verbal e não-verbal são mais que um meio de comunicação; são expressões dos indivíduos que se materializam pela linguagem (IASBECK, 2015). E as falas das organizações são (re)significadas permanentemente por esses interlocutores, que participam continuamente deste processo.

Portanto, ao levar em conta as distintas linguagens de cada um, a comunicação nesses ambientes se torna singular e subjetiva. “A linguagem é lugar do furo, da ausência, da lacuna. Não posso, por isso, pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras” (PINTO, 2012, p. 92). Portanto, a comunicação na qualidade de linguagem no cenário organizacional é composta por interferências,

rupturas e não segue um padrão homogêneo de expressão, tampouco de interpretação.

Essas ponderações demonstram que “nem mesmo os diálogos dito ‘colaborativos’, calcados em objetivos comuns – tão celebrados no discurso institucional das organizações – são capazes de evitar a desarmonia nas conversações” (IASBECK, 2015, p. 86). Essa concepção mascarada acerca da ubiquidade que engloba a comunicação a reduz a algo controlável, estável, unilateral e padronizado em prol de um comportamento moldado e eficaz. Além disso, na contramão dessa realidade inalcançável, “a harmonia dos interesses e objetivos caminha lado a lado com as incompatibilidades e desencontros que as diferenças teimam em instaurar para o desespero dos administradores” (IASBECK, 2015, p. 86). Isso desvenda uma não regularidade nos discursos organizacionais, que precisam em determinado período ser ressignificados.

Nessa conjuntura, o processo comunicativo é construído conforme o contexto em que se encontra inserido. Em dado momento reproduz o discurso da gestão, em outro é procedimento social constituído pela linguagem (OLIVEIRA; PAULA, 2011). Nesse âmbito, a comunicação atua como produtora de sentidos da organização e dos públicos. Desse modo, é essencial conceituar os sentidos e compreender sua relação com a comunicação no contexto da organização, de forma que a natureza dos sentidos seja percebida a partir do contexto.

Assim, enquanto a palavra possui um significado único, o ato é revestido de várias possibilidades de sentido. Apesar de ser fruto de uma construção coletiva, o sentido pode ter um significado individual a partir do contexto social de cada sujeito envolvido no diálogo. “O sentido vai se produzir, porque o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser.” (PINTO, 2012, p. 87). O autor também ressalta que o sentido:

É uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir. O sentido é a escolha que o receptor fará. De certa forma, para que os sentidos ou as significâncias circulem (PINTO, 2012, p. 87).

É fundamental observar que, mediante o raciocínio de Pinto (2012), a comunicação é uma forma de encontro, de geração de significado e de sentido compartilhado. Essas considerações denotam perceber o “receptor-ator para destacar o aspecto dinâmico de sua atuação” (WOLTON, 2010, p. 18). E para compreender melhor o processo de comunicação que ocorre entre os indivíduos, observam-se as

interações entre a organização e os públicos vinculados a ela. Ou seja: “O emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 96).

Nessa perspectiva, observam-se esses interlocutores dotados de capacidades, sabedorias, desejos e anseios. Busca-se, com isso, enxergar os interlocutores como atores que são afetados conforme as mensagens que recebem e reagem ao estímulo recebido. Isso quer dizer que eles não são receptores passivos, de “sujeitarem-se” aos conteúdos recebidos, uma espécie de “receptáculo”, sem questionar, mas ambos participam da construção da comunicação de forma recíproca em um espaço comum. Ou seja, num processo de conversação, os interlocutores trocam, interagem, compartilham suas opiniões e interpretam aquilo que foi dito, de acordo com as suas realidades e necessidades.

É importante afirmar que tal intencionalidade de produção de sentidos não se restringe à organização, uma vez que os discursos só se realizam na circulação, na qual se dão os processos de interpretação e construção de sentidos. Assim, o sentido não pode ser determinado a priori, mas construído pelos interlocutores.

A comunicação organizacional e suas implicações conceituais

Embora a comunicação organizacional seja um campo de estudos que corresponda aos processos de comunicação existentes nas organizações, sabe-se que a sua aplicação é problemática, tendo em vista que a expressão tem limitações teóricas e práticas. O olhar a seu respeito está frequentemente em processo de (des)construção e (re)construção, já que a maioria das pesquisas que investiga o processo de comunicação a coloca a serviço da organização. Portanto, faz-se necessário trazer algumas reflexões históricas para compreender o contexto atual.

Os estudos sobre a comunicação organizacional são marcados pela interdisciplinaridade entre diversas áreas do conhecimento, sobretudo do campo das ciências humanas e sociais, apresentando nas bases conceituais as relações humanas e a gestão das organizações. As investigações sobre a comunicação organizacional iniciaram-se na área da Administração.

Nos Estados Unidos, as pesquisas iniciais sobre comunicação organizacional surgiram na Academia, no curso de Relações Públicas. No Brasil, iniciou no mercado, como uma atividade necessária ao ambiente corporativo. Observa-se um predomínio

dos campos científicos que influenciaram o seu surgimento, assim como uma confusão teórica.

Segundo Mumby (1994 apud MATTOS, 2011, p. 23), “a vinculação orgânica do ensino universitário com setores industriais e militares dos Estados Unidos é marcante na fase inicial de construção desse saber especializado”. Isso promoveu um olhar para “academia, indústria e militares”. Em decorrência disso, no estabelecimento histórico da comunicação organizacional foram adotadas algumas divisões, como a “comunicação industrial e de negócios, refletindo tanto foco no cenário corporativo quanto forte orientação gerencial das pesquisas na área” (MATTOS, 2011, p. 24).

Cabe destacar que “falar de uma organização é falar de comunicação. Estes podem ser, talvez, dois aspectos da mesma coisa” (MUMBY, 1994, p. 38). A desordem da compreensão teórica e prática em relação à comunicação e à organização dá-se porque, em dado momento, a comunicação é compreendida como emoldurante da organização; e em outros, estabelece os fluxos de comunicação da organização (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Assim, sempre ficam os questionamentos sobre a relação entre ambas.

No final do século XIX e no século XX, as investigações sobre essa temática pautaram-se no modelo positivista, essencialmente fundamentado na natureza quantitativa e na resolução de problemas relacionados à ineficácia da comunicação. Esse modelo visava “a comunicação superior-subordinado, as redes emergentes de comunicação e canais e os componentes do clima organizacional” (RUÃO, 2005, p. 728). A autora salienta que esses estudos, numa abordagem funcionalista e sustentados por interpelações sistêmicas e mecanicistas, favoreciam a circunstância do processo comunicativo e a conformidade com a eficiência organizacional.

Com isso, a cultura da organização era percebida de forma isolada das pessoas que faziam parte dela. Além disso, nasceu de pesquisas que se propunham a estudar as necessidades comunicativas das organizações, com o propósito de auxiliar a performance econômica. Nesse âmbito, a visão acerca dos estudos referentes à comunicação e à organização “eram realidades objetivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramental metodológico tomado das ciências naturais” (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79).

À luz dessas questões, “a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional, bem como parte da premissa de que o comportamento comunicativo

pode ser observável e tangível, medido e padronizado” (KUNSCH, 2009, p. 72). É no âmbito das investigações propostas por Burrell e Morgan (1979) que foi desenvolvida a teoria clássica de comunicação organizacional, conforme quatro aspectos: funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. A partir disso, as pesquisas em comunicação organizacional indicam que estão pautadas nos paradigmas funcionalista, interpretativista e crítico.

Com base nessa consideração, Putnam (1992), influenciada por esses paradigmas, apresenta estudos interpretativos-críticos sobre a comunicação organizacional. No modelo interpretativo, a comunicação processa-se como uma construção social que permeia os símbolos e os significados que compreendem as distintas práticas de comportamento organizacional. Concentra-se no processo simbólico pelo qual a realidade organizacional é produzida pela comunicação, valorizando a cultura e o diálogo entre os públicos. Essa realidade é conservada por meio de experiências comunicacionais e os significados são expressos através destes comportamentos, enquanto no modelo crítico, as organizações são compreendidas como espaços de repressão e controle. As particularidades dos indivíduos não são levadas em consideração e a comunicação organizacional é pautada nas relações de poder (PUTNAM, 1992).

Em meados dos anos de 1960 e 1970, a visão positivista começou a entrar em declínio e surgiram questionamentos sobre a neutralidade do investigador, que apresentavam perspectivas de que ele pode influenciar nas observações mediante suas interpretações do contexto. Na década de 1980, Kunsch (2009), a partir do pensamento de Mumby (1996), destacou novos olhares sobre a comunicação organizacional, chamando atenção para o contexto complexo que envolve as organizações e os seus atores sociais.

Neste período, houve o lançamento do livro “Comunicação e Organizações: uma abordagem interpretativa”, de autoria de Linda Putnam e Michel Pacanowsky. Esse livro surgiu de uma conferência de estudos da área que investigava as dimensões simbólicas do campo. Esse marco foi importante para a área, abrindo-se para uma abordagem mais interpretativa da comunicação organizacional.

No começo dos anos 1980, iniciou-se uma abordagem mais ampla e universal no campo da comunicação organizacional. Esta nova linha é bem resumida por Mumby, que alega que existem mais coisas acontecendo nas organizações do que trabalho. [...] As pessoas brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances, [...] falam sobre

esportes, organizam piqueniques” (MUMBY, apud KUNSCH, 2009, p. 69).

Dessa maneira, a comunicação organizacional avançou e passou a adotar um olhar na perspectiva dos estudos interpretativos da organização, que consideram os seres humanos. “É necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos” (KUNSCH, 2019, p. 90).

Com isso, os públicos que constituem a organização reconstroem constantemente o cenário organizacional, mediante a atribuição de significados que racionalizam o sentido das suas ações. Nessa direção, a comunicação é a substância de um processo organizante no qual, por meio de práticas discursivas, os membros das organizações se engajam na complexa construção de diversos sistemas de significados (MUMBY, 2000).

Em 1990, a comunicação organizacional experimentou uma reconstrução no campo dos conhecimentos tanto teóricos como práticos nas organizações. A comunicação organizacional diz respeito tanto a um campo de estudos quanto a um conjunto de fenômenos empíricos, sendo o primeiro considerado subdisciplina ou subárea da comunicação e, o segundo, como as práticas de comunicação complexas e variadas são desenvolvidas no âmbito das organizações.

Com o passar do tempo, as terminologias referentes aos estudos da comunicação organizacional também passaram a ser tensionadas, de modo que vários estudiosos da área, como Casali (2007), Putnam e Chapman (2004), entre outros, passaram a flexionar as expressões.

Para tanto, ao refletir sobre a comunicação das organizações, compreende-se que o uso da preposição “de + a” remete à ideia de que a comunicação pertence à organização, mais precisamente de todas as organizações existentes. Essa percepção transmite a visão do paradigma informativo, em que a comunicação é percebida a serviço da organização, enquanto a expressão “comunicação nas organizações”, mais uma vez com uso de preposição “em de lugar”, remete à ideia de que a comunicação depende do ambiente da organização para que aconteça, descaracterizando sua verdadeira essência. Portanto, a expressão recomendada é a de comunicação organizacional, uma vez que a comunicação não fica restrita a um espaço físico, tampouco se constitui como da organização (LIMA, 2012).

Outra perspectiva para tentar explicar a relação entre comunicação e organização é que as organizações são compostas por indivíduos que realizam suas

atividades, compartilham modos de ser, pensar, agir, suas vivências sobre o mundo e, por intermédio da comunicação, trocam ideias que constituem a teia das relações interpessoais, de modo que se entende que isso tudo constitui o cenário cultural organizacional. Dessa forma, “cada organização constitui por assim dizer uma ‘cultura’, um todo mais ou menos homogêneo de valores em torno dos quais um grupo social se reúne e interage” (IASBECK, 2015, p. 83).

Sabendo que a cultura representa “o conjunto de crenças, práticas, valores e normas que contribuem para a identificação e envolvimento do pessoal com a organização e seus objetivos” (PÉREZ, 2019, p. 47, tradução nossa³). O mesmo autor destaca que estudiosos percebem a cultura organizacional por intermédio dos valores compartilhados pelos indivíduos da organização, a fim de se adaptarem interna e externamente. Outro grupo de pesquisadores, por sua vez, enfatiza ter objetivos compartilhados por todos.

Sob essa lógica, a comunicação e a cultura são indissociáveis (PUTNAM; NICOTERA, 2009). Em consonância a isso, “o real significado da comunicação organizacional e sua abrangência ultrapassam a visão reducionista linear e instrumental que normalmente se concebe sobre ela” (KUNSCH, 2019, p. 87). Dito de outra maneira, aquela comunicação centrada no emissor, na mensagem e mais exata/prescritiva dá lugar aos processos simbólicos e às relações existentes entre emissor e receptor.

À luz dessas questões, Marchiori (2008) enfatiza que a comunicação organizacional precisa ser compreendida numa perspectiva pós-moderna. Ou seja, perceber os sujeitos como atores sociais no processo comunicativo das organizações, o que permite compreender a importância de seus papéis na sociedade. Partindo desse princípio, as identidades, anteriormente fechadas, dão lugar a novas identidades plurais nas organizações, tornando-se necessário respeitar a diversidade e a diferença.

A sociedade contemporânea está marcada por incertezas e reconfigurações de narrativas; pelo avanço das tecnologias e dos instrumentos de comunicação; e pelo impacto dessas mudanças no comportamento dos públicos, que se tornaram uma constante na sociedade. Em virtude disso, novas condutas, procedimentos e atitudes

³ “El conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos” (PÉREZ, 2019, p. 47).

são necessários para promover a mudança no ambiente das organizações. E o processo de comunicação precisa acompanhar essas tendências.

Em consonância a isso, a imprevisibilidade é uma característica da modernidade. Os públicos estão mais bem informados, mudam de opinião com frequência e são influenciados rotineiramente pelas informações que recebem das mídias, eles estão mais críticos e exigem das organizações mais comprometimento com o coletivo, mais transparência nos projetos, discursos verdadeiros, diálogo e prestação de contas.

É perceptível que as organizações encontram dificuldades em aceitar as diferentes identidades que permeiam a sociedade, tendo em vista os padrões impostos pela mesma. Ou seja, a visão do indivíduo como um ser plural ganha, a cada momento, maior relevância, pois ele é um ser *simbolicum*, que vive e convive em sociedade. O corpo é a representação visual dessa identidade, que se materializa por intermédio da expressão, da fala, dos modos de pensar e agir, dos aspectos culturais e comportamentais, formados pelo tecido simbólico.

Nesta direção, Hall (2004, p.13) destaca que “a identidade deste sujeito é formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais ele é representado ou interpelado nos sistemas culturais que o rodeiam”. Portanto, através da identificação ou não com grupos, comunidades e ideologias que esse sujeito constitui sua própria identidade. O mesmo autor destaca que “o sujeito previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades algumas vezes contraditórias e não resolvidas” (HALL, 2004, p. 12).

O reconhecimento social dessas distintas identidades se torna cada vez mais importante na atual conjuntura, em que as organizações são constituídas por sujeitos cada vez mais plurais. Além disso, é observada resistência e até mesmo práticas discriminatórias aos indivíduos que não se adaptam às regras de convivência e possuem outro modo de vida.

Daí a necessidade de conhecer a si próprio, quem se é e quem se gostaria de ser, além da identidade do outro para entender quais comportamentos são aceitos ou não. Com isso, ao perceber a comunicação organizacional, observa-se que a organização se materializa a partir dos laços estabelecidos entre as diferentes identidades, assim como de acordo com os sentidos e significados que os indivíduos conferem aos processos organizacionais (BALDISSERA, 2010).

Na visão de Baldissera (2018, p. 120), a comunicação organizacional atua no campo das relações existentes nas organizações, portanto, a comunicação referente à organização pode ser considerada comunicação organizacional, posto que sua finalidade é “fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação”.

Compreende-se a comunicação organizacional como um campo de conhecimento que investiga e estuda os fenômenos comunicacionais no contexto organizacional. Portanto, em meio a esse processo de discussão, “a dimensão contextual da comunicação corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos” (LIMA, 2011, p. 118). Já a organização é percebida como um ator social coletivo de interações, conformado pela relação entre interlocutores, ou seja, se constitui como sujeito relacional que se constrói em torno das ideias de linguagem, disputas de poder e de sentido.

Quando as organizações propagam discursos para tentar se legitimar na sociedade, produzem sentidos nos públicos, que reagem e interagem com elas. Entretanto, a comunicação não deve ser utilizada como estratégia de manipulação da informação, tampouco servir para instituir determinadas verdades mediante efeitos de sentidos desejados.

A comunicação organizacional ocorre na relação que se dá entre os interlocutores do processo de comunicação; de forma simbólica, que se manifesta nas práticas discursivas e possibilita a produção de sentidos. Ela abarca o contexto social, cultural e econômico em que acontece a interação.

2 O CENÁRIO MIDIATIZADO E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo serão fundamentados os impactos das tecnologias da informação para a sociedade. A partir disso, apresenta-se um breve panorama do arcabouço teórico sobre as organizações. Nessa linha de pensamento, as organizações são fenômenos constituídos por sujeitos em relacionamento. Também se torna necessário redimensionar as percepções acerca do capital imaterial, cognitivo e da indústria 4.0, a fim de refletir sobre os impactos das tecnologias para as organizações. Além disso, a midiatização, a digitalização da vida em sociedade e as percepções acerca das tecnologias digitais consolidadas na sociedade tornaram-se um desafio para as relações interativas entre os públicos e as organizações que se utilizam dessas plataformas. Outro aspecto que não se pode deixar de considerar é a cultura participativa existente nas redes digitais, em que o capital social e a construção de laços entre indivíduos e organizações é uma necessidade.

Apontamentos e reflexões sobre as organizações

Sob a ótica de Gaulejac (2007), a sociedade parece se posicionar a serviço da economia, assumindo valores e comportamentos preconizados pelas organizações. Ou seja, as organizações propagam discursos, constroem realidades e são capazes de contribuir com sistemas opressores, controladores e legitimadores de violência organizacional, com práticas organizacionais que mascaram a realidade, e valem-se da comunicação para difundir seu posicionamento e produzir sentidos nos indivíduos, muitas vezes incondizentes com sua realidade interna. Além disso, exercem “influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades” (CHANLAT; BÉDAR, 1996, p. 41).

Os autores criticam as diversas correntes de pensamento que permeiam o constructo teórico sobre a organização, desde fordistas e tayloristas, na maioria pautadas pela eficiência, controle e produção, bem como destaca os impactos da rotina de trabalho cada vez mais precarizada e provocadora de doenças. Essas correntes colocam os indivíduos como instrumentos para alcançar os objetivos organizacionais e a maior produtividade em menor tempo e custo (idem, 1996).

Observa-se que “a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário

e superior” (ibidem, 1996, p. 25). Isso, pois o trabalho era repetitivo e visava somente à produtividade, sem levar em consideração a saúde mental e física dos sujeitos envolvidos no processo. À luz dessas questões, “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! Elas são complexas e têm muitas facetas. Elas são paradoxais” (MORGAN, 1996, p. 19). Segundo o autor, as organizações não são prováveis e constantes.

Nesta seara, o pensamento funcionalista que ainda permeou nas décadas de 1960 e 1980, no século XX, começou a ser questionado e a racionalidade, que abarcava as organizações, a ser reorganizada, provocando novas reflexões. A partir disso, outros estudos sobre as organizações, como no campo da Administração, surgiram para compreender as relações que envolvem a organização, assim como outros modelos e formatos de organização voltados para uma gestão mais participativa e à maior qualidade no ambiente de trabalho (ANTUNES, 2000). Ou seja, neste período ocorreu a transição do rigoroso modelo de produção fordista para a “flexibilidade” do trabalho, dos modos de produção e do consumo.

De acordo com Wood (1999; 2007), no final da década de 1990 passaram a existir dois tipos de organização: a virtual e as empresas de conhecimento intensivo. A primeira é composta por um sistema aberto, mediado pela tecnologia, em que os indivíduos compartilham propósitos em comum. Além disso, necessita de novas formas de gestão, uma vez que a “separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e mutável” (WOOD, 1999). Já as empresas de conhecimento intensivo valorizam a informação como capital ativo e o conhecimento torna-se um processo de diferenciação e vantagem competitiva. “O foco passa da administração de experts para a administração da expertise” (idem, 1999, p. 280). Todavia, ainda é difícil se libertar dos padrões e dos modelos clássicos existentes sobre as organizações burocráticas.

Com isso, as organizações passaram a investir em discursos de humanização dos ambientes de trabalho devido às diversas críticas em relação à gestão mecanicista. Dessa maneira, é “fundamental evidenciar que também os objetivos particulares dos diferentes sujeitos se atualizam no ‘ser’ organização e, tensionados aos objetivos comuns, a constituem. Portanto, a organização não se reduz aos objetivos comuns” (BALDISSERA, 2014, p. 6).

Observa-se a necessidade de compreender que cada sujeito que atua na organização carrega consigo valores, crenças, competências, atitudes e repertórios,

e encontra-se inserido em contextos sociais, políticos e econômicos diferentes, buscando objetivos particulares dentro dela. Portanto, ao pensar na organização é preciso levar em consideração todas as percepções dos sujeitos que concebem sua história, num contexto em que residem em realidades diferentes e culturas diversas. Assim, tais organizações constituem-se em “contextos política e informacionalmente complexos, culturalmente plurais, multiagenciados e multimidiáticos” (CASALI; MARCHIORI; REIS, 2010, p. 171).

Por outro lado, nota-se a contradição entre os discursos e as práticas das organizações, uma vez que “a organização pede um comportamento agressivo e competitivo, mas ao mesmo tempo, diz ao indivíduo que seja colaborativo, que canalize todas suas energias para ser inovador e criativo (FREITAS, 2000, p. 70). O ambiente de trabalho produz discursos contraditórios na sociedade, uma vez que os sujeitos precisam se enquadrar às regras da organização para atingir metas e a excelência dos resultados. Do contrário, a ausência de produtividade impacta na sua “performance” e nos resultados da organização.

Nesta direção, Gaujelac (2007, p.86) ressalta que as organizações criam equações do tipo: “Qualidade = Excelência = Sucesso + Progresso = Desempenho = Comprometimento = Satisfação das necessidades = Responsabilização = Reconhecimento = Qualidade”, sendo notório que instituem regras, estratégias e políticas como se existisse uma “fórmula” pronta, estruturada e organizada para alcançar os objetivos e metas, esquecendo que são compostas por uma diversidade de sujeitos que carregam subjetivações e sentidos.

Diante disso, Gaulejac (2007, p. 41) apresenta as “ciências da gestão”, que “legitimam um pensamento objetivista, utilitarista e positivista” e, dessa forma, “constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa”. Para o autor, é a racionalidade instrumental, mesmo em “um universo cada vez mais paradoxal” (idem, 2007, p. 41).

A organização tenta sempre “harmonizar” as relações entre os empregados, como se fosse proibido pensar diferente, estimular novos comportamentos e ouvir àquelas vozes que não se enquadram no pensamento normativo convencional, mecanizando e controlando funcionários para que alcancem os objetivos, as metas e aumentem a eficiência operacional, tendo em vista que o contrário pode impactar nos lucros que desejam ser obtidos pela estrutura. O poder e o sentido se unem para criar padrões de vozes, distorcer ou suprimir essas vozes. Acredita-se que as pessoas

devem ser reconhecidas e encorajadas a melhorar seu desempenho, mas mediante a troca e a descentralização do poder, estimulando o compromisso e reconhecendo o potencial de cada indivíduo que faz parte do sistema.

Na contramão, muitas organizações enxergam os indivíduos como seus recursos, fonte de eficácia, de resultados – metas numéricas sem sentido, quase impossíveis de serem alcançadas – e como fundamentais para desenvolver a organização, esquecendo o lado humano dos indivíduos. Neste contexto,

Afirmar que o humano é um fator da empresa leva a operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. Temos aqui uma confusão das causalidades, expressão suplementar da primazia concedida à racionalidade dos meios sobre as finalidades (GAUJELAC, 2007, p. 80).

Deetz (1992) aborda sobre como as organizações tornaram seu discurso e práticas hegemônicas e preponderantes a toda uma sociedade. A voz da dominação é “falada” em organizações pouco democráticas, onde resistir torna-se uma problemática, tendo em vista que as organizações na sociedade contemporânea são complexas, pois se relacionam com distintos públicos. “Se fala em flexibilidade, caos, diversidade – palavras quase que contraditórias às noções de empresa alicerçadas no paradigma industrial [...] e que ainda podemos notar sua presença nas organizações” (PORÉM; GUARALDO, 2020, p.193).

Diante de todas estas características, bem como uma análise do contexto nos quais as organizações se inserem e as observações apontadas por pesquisadores diversos no que tange à desumanização das relações nas organizações, percebe-se que o modelo que prioriza a ordem, o controle e a disciplina, ainda é adotado por algumas organizações, mesmo que possam limitar as capacidades e as potencialidades dos indivíduos.

Cabe destacar que, no âmbito organizacional, essas relações são distintas, além da desigualdade de poder ser notoriamente visível. Além disso, as organizações são marcadas por conexões em rede, portanto é fundamental dissolver perspectivas, significados e propor outros olhares. Isto é, torna-se necessário repensar os modelos mentais existentes sobre a organização mecanicista, bem como apresentar uma releitura da organização.

Sabendo que uma das principais características de uma organização é a interação humana (MARCHIORI, 2006), isso quer dizer que as relações estabelecidas

entre os funcionários são fundamentais para a existência e a sustentação da organização. Ou seja, as organizações “são constituídas comunicativamente” (idem, 2013, p. 26).

Nessa direção, a organização “ao se comunicar produz significados que afetam os públicos e, estes, por seu turno, influenciam esta mesma organização em um movimento recíproco” (PORÉM, GUARALDO, 2015, p. 3). Portanto, representa “ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação de realidades” (MARCHIORI, 2013, p. 20). A partir disso, é essencial entender aquilo que não é dito, mas sentido. Deve-se enxergar as relações existentes “íntimas e ocultas”, que são produzidas e sentidas entre cada indivíduo, respeitando suas individualidades, seus afetos, desafetos e suas limitações. Tendo em vista que,

Embora se reconheça que uma organização está em um ambiente físico/virtual – um prédio, departamentos, mesas, cadeiras, computadores, uma rede social etc. –, ela se constitui mesmo é na mente das pessoas, pois elas são construtoras de sentido e creem naquilo que está no seu mapa mental definido por meio de crenças, valores, experiências, expectativas e repertórios, através dos quais uma organização é definida e comunicada (PORÉM, 2019, p. 123).

Segundo a autora, a percepção da materialização das organizações ocorre no imaginário coletivo dos indivíduos.. Essa capacidade relacional das organizações propicia que indivíduos desconhecidos, com distintos comportamentos, troquem experiências, afetos, desafetos e partilhem dos mesmos objetivos nos ambientes físicos e virtuais.

Em consonância com a autora, a organização deve ser vista como um processo que flui, em movimento constante e que se faz e se desfaz o tempo todo. Logo, não como uma estrutura organizada, estática, estagnada e composta por relações de simetria. Portanto, “antes de ver as organizações como ambiente de regularidades, pretende-se pensá-las como ‘realidades comunicacionais’, envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens” (FAUSTO NETO, 2008, p. 43);

As organizações são construídas por sujeitos que criam significados ao interagirem e compartilharem suas visões de mundo, competências, experiências, emoções, personalidades e interesses uns com os outros, em confrontação e/ou conformação com as objetividades organizacionais (PORÉM; GUARALDO; 2020, p. 196).

As organizações são fenômenos socialmente construídos pelos sujeitos que existem por meio da comunicação e se constituem na interação. Assim, “fora das práticas comunicativas de seus membros, elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 86). Tal concepção enfatiza, desse modo, o quanto a comunicação é um fenômeno essencial para a existência da organização.

Deste modo, refletir sobre o poder em que a comunicação opera no cenário digital, bem como compreender a inerência entre tecnologia, organizações, públicos, capital e a repercussão disso nos negócios torna-se essencial, tendo em vista que as organizações influenciam no desenvolvimento social, cultural, econômico e no comportamento dos públicos.

O imaterial, capitalismo de vigilância e a indústria 4.0

O pesquisador McLuhan (1979) já profetizava que a tecnologia deixaria de ser coadjuvante na vida das pessoas e passaria a ser parte integrante dela, reconfigurando os modos de relacionamento entre públicos e organizações. A internet, até então considerada apenas uma fonte de informação, passou a conduzir o convívio dos indivíduos pelas tecnologias da informação, via processos interativos. Hoje se assiste a uma mudança nos modos de produção das organizações, provocada por fatores tecnológicos, sociais, culturais e político-econômicos. Nesse contexto, a plataformização das organizações tem-se apropriado de dados dos indivíduos que usam essas plataformas e passam a mercantilizar essas informações a favor dos interesses das organizações.

Tão ou mais perturbador que isso, é perceber que a plataformização é uma realidade inegável, e que os indivíduos estão cada vez mais dependentes das plataformas digitais, que têm operado como um poderoso instrumento de reordenação do convívio em sociedade, das relações de trabalho, do capital social e simbólico, e a informação que circula nessas ambiências tem se tornado um ativo das organizações. Em consonância a Castells (2002), observa-se uma sociedade pautada pela informação, em que se propõe o capitalismo cognitivo, constituído por intermédio de outro alicerce de produção: a cognitiva. “A heterogeneidade das atividades de trabalho ditas ‘cognitivas’, dos produtos imateriais que elas criam e das capacidades e saberes que elas implicam, torna imensuráveis tanto o valor das forças de trabalho quanto o de seus produtos” (GORZ, 2005, p. 29).

Na visão do autor, tem-se então o surgimento de impasses entre uma percepção materialista, mas também imaterialista do trabalho. Nessa perspectiva, Gorz (2005, p. 16) apresenta o conhecimento e o identifica como “força produtiva principal”, pois acredita que é por se tratar de algo mais difícil de perceber e está espalhado dentro e fora do ambiente do trabalho.

Para Gorz (2005, p. 13), “[...] a forma mais importante da força de trabalho é o intelecto”. Com isso houve um deslocamento da responsabilidade da organização ao trabalhador, destinando a necessidade de mais uma competência para manter-se no emprego. Nesse contexto, em que a atividade trabalhista ganha uma abordagem mais imaterial pelo mercado e a colaboração entre os trabalhadores passa a ser um dos ideais de comportamento, “ele tem de se produzir como sujeito para assumi-lo” (GORZ, 2005, p.17).

Na contramão, Lazzarato e Negri (2005) acreditam que a imaterialidade é algo que sempre esteve presente no trabalho, ou seja, é inseparável do sistema de produção. Portanto, o trabalho sempre foi imaterial, desde os primórdios. Destacam, ainda, que sempre existiu um empenho por parte das organizações em compreender os aspectos imateriais da força de trabalho.

Nesse sentido, o “capitalismo cognitivo” é uma expressão que serve para explicar a realização do trabalho imaterial (COSTA, 2012), pois expande a exploração dos indivíduos, uma vez que se apresenta como forma de trazer o conhecimento como estruturante da inovação, e os indivíduos são os responsáveis também por ter esse conhecimento. Por conseguinte, a exploração acontece tanto numa perspectiva material quanto imaterial, e isso se torna mais uma habilidade intelectual, exigida pelas organizações para se continuar empregado.

Sendo assim, ao compreender o capitalismo cognitivo entende-se que:

[...] é a convergência do capital intelectual e capital social em uma só coisa, visto que os conhecimentos do sujeito (capital intelectual), aliados à sua rede social (capital social), fornecem mais recursos de informações do que antes, favorecendo a construção de teias de colaboração (FERREIRA; OLIVEIRA, 2020, p.8).

Este conhecimento exigido pelas organizações pode se estender, por exemplo, ao aplicativo Glassdoor⁴, que solicita habilidades e competências para o recrutamento do trabalhador nas empresas, além de reforçar a necessidade de constante

⁴ É um tipo de plataforma que será objetivo empírico de investigação desta pesquisa.

aperfeiçoamento intelectual para manter-se competitivo e visível para as organizações. Tal panorama pode contribuir para que os indivíduos adotem uma postura de que detêm um conhecimento que precisa ser compartilhado nas redes, em benefício do coletivo.

Em consonância, o capitalismo passa por uma acelerada fase de reconversão tecnológica, cujo principal elemento é a digitalização. O conhecimento se tornou em grande parte imaterial. Assim, a participação se torna necessária uma vez que as competências cognitivas do trabalhador são demandadas por meio da interação com gestores e colegas (GORZ, 2007). As empresas multinacionais representadas pela sigla GAFAM - Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft – lideram o mercado de tecnologia e representam o impulso da indústria 4.0. Não por acaso, a indústria 4.0 ou quarta revolução industrial, expressão utilizada para designar um avanço tecnológico no mercado e que ocorreu em 1970, tem impactado nas práticas das organizações, quando “os serviços passaram a ser crescentemente invadidos pela lógica do capital imbricado com o mundo informacional e comando financeiro” (ANTUNES, 2020, p. 16), ampliado pelo avanço das tecnologias da informação, consolidadas na sociedade. E de maneira acentuada, as relações entre a tecnologia, organizações e indivíduos têm-se tornado indissociáveis.

Para melhor compreensão deste cenário, resgata-se a primeira Revolução Industrial que aconteceu na Inglaterra, no século XVIII, que marcou o início da indústria e a concretização do capitalismo. Esse período foi caracterizado por mudanças nas relações de trabalho, exploração dos recursos naturais, e impactos na economia mundial e nos modos de produção.

A segunda Revolução Industrial aconteceu no século XIX, conhecida por expandir o número de indústrias, de outros meios de produção, com avanços nos meios de transporte e surgimento de meios de comunicação, tais como: televisão, telefone, cinema etc.

Já a terceira Revolução Industrial começou em meados do século XX, no pós-segunda guerra, na década de 1950, ancorada na junção entre o desenvolvimento do conhecimento, ciência e da indústria. O foco consistiu na inovação do campo da tecnologia da informação do momento, a fim de aperfeiçoar modos de produção existentes. Também houve um “rompimento entre barreiras físicas e temporais que conectou culturas, tradições, línguas e histórias e ficou conhecido como globalização”,

sendo responsável pelo crescimento de multinacionais, que foram instalando-se em países com vantagens econômicas (UOL, on-line).

Neste período foram percebidas algumas transformações para a produção, como o investimento em informática, robótica, tecnologias, telecomunicações etc., no sentido de melhorar e agilizar os serviços realizados pela mão de obra de outros setores, além dos já existentes, como na indústria automotiva e têxtil, entre outras. Em face disso, houve um impacto nas relações entre o homem e o meio, potencializando a rapidez das informações, a interação entre as pessoas no mundo e a desvalorização da mão de obra.

A indústria 4.0 sinaliza um grupo de propostas de tecnologias de produção que se originou sobre iniciativas governamentais alemãs em 2006, com o objetivo de integrar estruturas de TIs (Tecnologias da Informação) nas empresas. Além disso, propôs-se a mecanizar e expandir outras formas de atuação da força de trabalho, propiciando uma maior conexão entre diversas máquinas. E, com isso, torna-se possível levantar informações e interpretar e analisar, em tempo real, dados dos artefatos tecnológicos conectados à internet. A partir disso, os trabalhadores utilizam esses instrumentos como meio de trabalho e acessam informações para a realização de suas atividades. Ademais, os gestores passam a acessar dados sobre o desempenho dos trabalhadores durante suas jornadas de trabalho.

Como consequência, a presença de inteligência artificial, robôs, big data e processos produtivos mediados pelas tecnologias torna-se cada vez mais natural na vida das pessoas. Outra característica da indústria 4.0 é a automatização da realização dos processos, em que a tecnologia executa as atividades da empresa, dispensando a força de trabalho humana, acionada somente quando ocorre alguma falha na máquina. Esse avanço no sistema de produção só demonstra que a informação se tornou uma mercadoria, visto que os dados representam valores.

E, portanto, alguns elementos perceptíveis dessa revolução como inteligência artificial, aumento do uso de plataformas, trabalhos conectados por plataformas, a diversidade e armazenamento de dados, o comércio digital, o entretenimento on-line, avanço da robótica na produção e a internet das coisas tornaram-se ubíquos na sociedade.

Para Shoshana Zuboff (2021, p. 15), em sua obra “Capitalismo da Vigilância”, “a realidade digital está tomando conta e redefinindo tudo que é familiar, antes mesmo de termos tido a chance de ponderar e decidir sobre a situação”. Com isso, observa-

se que as tecnologias digitais se tornaram essenciais na contemporaneidade, uma vez que, além de suas particularidades técnicas, representam meios de relacionamento e execução do trabalho.

A autora aborda o capitalismo de vigilância para contextualizar o cenário das organizações que, por meio do instrumento das plataformas reorganizam as estruturas de trabalho, estabelecem relações de distribuição das atividades, controle, armazenamento de dados, mapeamento de processos, gerenciamento e tomada de decisões estratégicas, entre outros. A exemplo disso, modelos de negócios como Uber, Airbnb, entre outros, são mantidos, abastecidos e qualificados de acordo com informações geradas e compartilhadas pela experiência humana.

Na plataforma do Uber, por exemplo, os motoristas são avaliados pelos usuários do aplicativo, conforme a experiência obtida durante o percurso do motorista e, após o término do trajeto, recebem uma nota. O desempenho médio do motorista é mensurado de acordo com a operação do algoritmo, é por intermédio disso que o cálculo da avaliação é realizado.

Desse modo, as tecnologias contribuem para uma nova organização do trabalho, em que é possível mapear todas as etapas da jornada de trabalho e ainda terceirizar a vigilância e controle, e colocar essa responsabilidade sobre os consumidores. A autora acrescenta a interferência da vigilância dos dados neste processo, dos mais variados tipos de dados no capitalismo, que chama de “mais-valor comportamental”, considerado uma nova lógica de acumulação a partir de rastreamento, classificação e perfilamento. (ZUBOFF, 2021, p. 21).

A autora também afirma que estudo realizado com 211 aplicativos de saúde, divulgado no “Journal of American Medicine”, de 2016, identificou a “renderização do corpo”. Ou seja, um simples download do software “autorizava coleta e modificação de informação sensível” (ZUBOFF, 2021, p. 288). Além do mais, 64% dos aplicativos alteram ou excluem as informações dos usuários; 31% acessam informações privativas da identidade do telefone; 12% enxergam as conexões de internet e 11% habilitam a câmera fotográfica para obterem fotos e vídeos. Inclusive, alguns aplicativos acessavam também lista de contatos, chamadas telefônicas e acionavam o microfone dos usuários para ouvir suas falas.

Com o estudo, foi identificado também que as políticas de privacidade dos aplicativos analisados não são eficientes, tendo em vista que aplicativos no qual tinham políticas, 79% partilhavam essas informações e somente parte desses

aplicativos comunicavam isso nas declarações de uso da tecnologia, portanto, não necessariamente mantinham os dados dos usuários protegidos. E salienta que “políticas de privacidade são mais adequadas a serem chamadas de “políticas de vigilância”.

Assim, “se a renderização for interrompida o capitalismo de vigilância não poderá se sustentar, já que todo empreendimento se assenta sobre seu pecado original” (ZUBOFF, 2021, p. 290). É inegável que a renderização “espontânea” (grifo nosso) das informações pessoais dos indivíduos tornou-se algo natural na vida humana. Além disso, a autora enfatiza que a Microsoft inseriu a utilização de assistente digital pessoal, em 2016, um sistema que conhece as pessoas a “fundo”, de modo que cada particularidade do ser humano possa ser renderizada conforme suas profundezas particulares.

Para a autora a expressão renderização denota “um processo pelo qual algo é produzido a partir de outra coisa originalmente dada. Denota a ação causal de transformar uma coisa em outra” (ZUBOFF, 2021, p. 293) . Neste âmbito,

Trata-se de uma nova fronteira de superávit comportamental na qual dark data acerca do seu mundo interno – suas intenções e seus motivos, significados e necessidades, preferências e desejos, humores e emoções, personalidade e disposição, sinceridade ou falsidade – são mobilizados em prol de lucro para outros. O ponto não é curar, mas renderizar tudo como pedacinhos imensuravelmente minúsculos de comportamento disponíveis para cálculos, de modo que cada um deles possa assumir seu lugar na linha de montagem que se move a partir das matérias-primas para produzir o desenvolvimento, a fabricação e as vendas (ZUBOFF, 2021, p. 294).

Segundo a autora, a presença demasiada das máquinas na vida das pessoas ocorre mediante um discurso de personalização das operações que tem como finalidade aumentar o rendimento desenfreado dessas organizações.

Observam-se os meios de comunicação no núcleo dessas mudanças e vive-se em uma época em que a sofisticação dos artefatos tecnológicos é tal que estes conduzem, condicionam e tornam-se cada vez mais presentes no dia a dia dos indivíduos.

O cenário de mediatização das organizações

A internet e os dispositivos tecnológicos ocasionaram mudanças nas organizações. Neste processo, há um fator importante a ser mencionado: a mediatização e digitalização da vida em sociedade. Anteriormente, as informações eram estruturadas nos meios que mediavam as informações e agendavam a opinião pública. Hjarvard (2014) estuda a presença das mídias em âmbito social e cultural e acredita que ambos são mediados pela mídia.

Para melhor compreensão deste sistema, é necessário abordar a mediação que pode ser pensada de forma multifacetada, tanto em termos dos aparatos tecnológicos, como pode ser compreendida pelas noções mais abstratas que se inserem na ordem das mediações culturais, em suas diversas vertentes, tais como ideias políticas, referências religiosas, identidade étnica, condição socioeconômica etc. Essas considerações são ainda mais complexas, na medida em que se identifica, na contemporaneidade, um sistema cada vez mais intenso de mediação da sociedade, entendida como processo histórico construído pela articulação entre organizações sociais e tecnologias, entre outras instâncias – processo esse que tem produzido transformações no modo de presença dos atores sociais, seja nas mais diversas práticas diárias, seja na relação com outros indivíduos e organizações, seja na conformação da cultura de uma dada sociedade.

Os autores Fausto Neto (2010) e Braga (2006) realizam estudos específicos sobre a mediação no Brasil, investigando a evolução dos processos midiáticos e seus impactos na sociedade. Braga (2006) tensiona as reformulações sócio tecnológicas dos processos midiáticos. De imediato isso leva a compreender que a mediação ocasiona outras maneiras de produção de sentidos e os “sentidos só podem ser produzidos em feixes de relações” (FAUSTO NETO, 2008).

A instituição midiática atua no âmbito da comunicação, produzindo conteúdos sobre acontecimentos, entretenimentos, noticiando fatos, estabelecendo narrativas para formar opinião etc. Entretanto, tanto as instituições midiáticas quanto as organizações necessitam estar em conexão com o contexto no qual estão inseridas, num procedimento de troca permanente. Por dado período, essas mídias foram exclusivas no estabelecimento de padrões e comportamentos.

Segundo Hjarvard (2012, p.64) entende-se por mediação da sociedade,

o processo pelo qual a sociedade, em um grau cada vez maior, está submetida a ou torna-se dependente da mídia e de sua lógica. Esse processo é caracterizado por uma dualidade em que os meios de comunicação passaram a estar integrados às operações de outras instituições sociais ao mesmo tempo em que também adquiriram o status de instituições sociais em pleno direito. Como consequência, a interação social – dentro das respectivas instituições, entre instituições e na sociedade em geral – acontece através dos meios de comunicação.

Para o autor, a lógica da mídia impacta nas relações e a sociedade está cada vez mais dependente da mídia. Dito isso, a lógica da mídia interfere nos conteúdos emitidos pela mídia, na forma como as informações serão transmitidas e recebidas pelos públicos.

Nessa direção, o termo “mediação” representa as “lógicas da

mídia/indústria cultural” e “ações que se desenvolvem no ambiente social difuso (em suas variadas ações comunicacionais) – pelo acionamento crescente de tecnologias interacionais” (BRAGA, 2017, p.7). O mesmo autor aborda ainda que “a sociedade passa a desenvolver diretamente processos midiáticos próprios, adequados para as atividades de seu próprio interesse” (idem, 2017, p.7). Esse processo não é de ordem comunicacional, mas tem como finalidade se relacionar com outras organizações. Além disso, o autor acredita que esse processo não se dá somente em decorrência dos aparatos tecnológicos, mas também da mudança “de processos sociais, de expectativas interacionais da sociedade abrangente e das lógicas que aí diretamente se elaboram” (ibidem, 2017, p. 9).

Com a midiatização, “a circulação das informações é transformada em lugar no qual produtores e receptores se encontram em jogos complexos de oferta e recebimento” (FAUSTO NETO, 2010, p. 11). Esses espaços podem também pautar a agenda de informações da mídia, tendo em vista que essas mobilizações refletem a

necessidades dos cidadãos. A partir disso, a circulação das mensagens instituiu outras formas de interação entre as organizações, mídias e atores (idem, 2010).

O autor enfatiza que essas condições de circulação das informações impactaram nos produtores e receptores devido a esse espaço de “mídiatização”. Ou seja, “atores individuais passam a ter a possibilidade (pelo menos potencialmente) de desenvolver ativamente suas próprias táticas de interação mídiatizada” (BRAGA, 2017, p. 10). E o poder de propagação da informação, anteriormente reservado às organizações e mídias, não é mais exclusivo, apresentando-se como um processo de troca permanente entre as experiências dos atores sociais e as organizações. Em decorrência disso, o que é realizado nas redes sociais interfere até nas instituições midiáticas mais sólidas (idem, 2017).

Os usuários das plataformas são estimulados a criar e compartilhar conteúdos. Tendo isso em vista, Fausto Neto (2010) pondera que ainda há espaço para o receptor, uma vez que o fato de eles serem “atores sociais” (grifo nosso) – no sentido de produzirem conteúdos e compartilharem nos ambientes digitais – não quer dizer que estão constantemente os produzindo. Por conseguinte, ainda há espaço para a recepção da informação. Ou seja, por ora esses atores são produtores ou receptores que negociam sentidos num processo em circulação.

Os autores Fausto Neto e Braga dialogam ao destacar que os indivíduos criam processos midiáticos próprios. E, se anteriormente se vivia em uma sociedade dos meios, agora se vive em uma sociedade em mídiatização, na qual as condições de produção e circulação dos conteúdos são potencializadas, e os indivíduos tomam para si esses espaços públicos e privados compartilhando suas vidas, visto que se consideram detentores de dispositivos tecnológicos que ampliam seu processo de escrita pessoal ou coletiva.

As plataformas digitais ascenderam um espaço no qual os sujeitos têm a possibilidade de amplificar seus anseios pessoais, intimidades e até mesmo ressignificar suas subjetividades em busca de autoafirmação e reconhecimento.

Por outro lado, a descentralização de sua emissão e a veracidade com que se espalham informações nas múltiplas plataformas digitais impactam na qualidade desses conteúdos, uma vez que qualquer cidadão pode criar suas informações, disseminar conteúdos falsos e facilitar a manipulação da opinião pública.

Notadamente, essas relações são suscetíveis à criação de sentidos entre os atores; mesmo que essa articulação de sentidos seja corriqueira entre os indivíduos, frequentemente as mudanças neste processo ocorrem na trama de relações, tendo

em vista que neste cenário de midiatização – facilitado pelo acesso às tecnologias, dispositivos móveis e plataformas– os indivíduos tornam-se mais conectados.

No encadeamento deste raciocínio de ambiente midiatizado, Braga (2012) investiga a circulação e aponta na prática os circuitos para ilustrar o cenário atual. O autor investiga o impacto da circulação – considerada como algo intangível, que não é concreto – na relação entre os campos sociais. Esse sistema de fluxos de circulação interacional criado pelos indivíduos representa a articulação dos sentidos e estímulos produzidos inicialmente pela mídia (idem, 2006, p. 28).

Nessa lógica, o autor problematiza os impactos da circulação para a pesquisa e acredita que “se manifesta concretamente na sociedade, na forma de circuitos – que são culturalmente praticados, são reconhecíveis por seus usuários e podem ser descritos e analisados por pesquisadores” (ibidem, 2012, p. 41), e realça que essa dinâmica de interações entre os distintos dispositivos é demarcada por circuitos, por ora dialógicos ou solitários, que conduzem os fluxos de comunicação.

Sendo assim, ao ser constituído o circuito, ele é entendido como alicerce daquilo que irá circular nos dispositivos, e em cada ponto acontecem práticas de interação, que articulam esse sistema complexo de relações entre atores. “Mais diretamente, ainda, participantes externos geram circuitos alternativos, nos quais tratam de questões que anteriormente só eram tratadas nos circuitos controlados pelas lógicas da instituição dada” (BRAGA, 2017, p. 12). Isso quer dizer que a midiatização transforma as relações, visto que anteriormente as grandes instituições tinham hegemonia no ditamento das regras da sociedade, interagindo a partir das regras impostas por elas, mas com a midiatização das organizações esse processo é transformado e essas instituições não possuem mais controle das regras. Além do mais, se torna necessário o diálogo com os indivíduos mediados por tecnologias.

Nessa direção, as mídias medeiam à experiência. E, com isso, a sociedade passa a midiatizar a experiência (TAVARES, 2007). A partir desse contexto, compreende-se que as investigações acerca das mídias “não está nem nos meios, nem fora deles, mas entrelaçando ambos os lados” (idem, 2007, p. 23). Com base nisso, esses modelos de interação midiatizados que interferem na forma como os indivíduos se relacionam com instituições midiáticas, e entre os próprios atores sociais, ocorrem na contramão do linear.

Nessa lógica, Lima e Oliveira (2010) evidenciam que as organizações se tornam uma mídia mediante suas práticas de produção e disseminação de conteúdos.

Observa-se que a midiatização possibilita a circulação de sentidos e que a ambiência digital é um espaço propício para a produção e difusão de discursos muitas vezes polarizados sobre as organizações. Essa circulação nas plataformas pode ser uma reação à ação adotada pela organização, e ocasionar mobilizações coletivas que espalham discursos de ódio sobre ela. Além disso, pode-se observar que as relações que acontecem entre as organizações e os indivíduos tornam-se midiatizadas, uma vez que as organizações constroem conexões e ambientes de diálogo nas plataformas.

As conexões em rede, aplicativos e plataformas de interação.

No decorrer dos anos, a sociedade tem convivido com dispositivos tecnológicos de interação entre indivíduos e máquinas, que têm transformado as relações de trabalho, assim como as formas de contato entre organização e público. Como sugere Felice (2012, p.160), "a cultura comunicativa que nasce nas redes exprime o acesso coletivo e, sobretudo, direto, sem mediações, nem censura, que transforma o elemento técnico da interatividade em um valor social, cada vez mais consolidado".

A sociedade em rede vem modificando os compassos, ampliando espacialidades e estimulando reflexões acerca das relações humanas e das esferas públicas e privadas. Diversos teóricos debruçam-se nas investigações acerca das tecnologias da informação. E a internet – um complexo sistema de produção, partilha e relacionamento – por intermédio das tecnologias a serviço da comunicação, na qual “penetram em nosso presente não só como modo de participação, mas como um princípio operativo assimilado à produção humana em todas as suas áreas” (SANTAELLA, 2013, p.33), tem propiciado a polaridade de discursos, assim como a pluralidade das narrativas, ou seja, mais abrangentes, ativas, colaborativas e espontâneas. Nesse contexto, a comunicação é central no processo de interação.

“As redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e de troca de informações de todos para todos” (FELICE, 2008, p.53). Castells (2004, p.285-286) dialoga com essa perspectiva ao afirmar que “o fato de ser uma comunicação horizontal, de cidadão para cidadão, significa que eu posso criar o meu próprio sistema de comunicação na internet, posso dizer e comunicar o que quiser”. Diante desse quadro conceitual, as opções de conexões expandem-se na rede e a comunicação horizontal refere-se àquela que acontece entre os diversos públicos, em todos os sentidos.

De acordo com o exposto, a internet tornou-se “o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e

de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação” (CASTELLS, 2003, p.

287). Assim, cada vez mais, as TIC ampliam-se, modificando hábitos, bases estruturais e organizacionais, reconfigurando o convívio social e ainda impactando nos relacionamentos entre os indivíduos que, “fisicamente”, tornam-se mais distantes. E, em virtude desse potencial, as tecnologias tornam-se um marco histórico com a mesma importância que foi a Revolução Industrial (idem, 2016).

O autor discorre sobre uma sociedade em rede, que em meados do século XX e início do século XXI cresceu em ritmo avançado. As plataformas tecnológicas proporcionam “a construção da autonomia do poder social, seja ele individual ou coletivo” (CASTELLS, 2015, p. 22). E, em virtude disso, muitos olhares a respeito da autonomia que esse espaço proporciona aos cidadãos foram sendo profetizados por pesquisadores da área. Desde então, a rede on-line é um ambiente de comunicação independente, em que mobilizações, críticas a organizações privadas, insatisfações pessoais e movimentos coletivos são constituídos nesses espaços em rede, e rapidamente ganham visibilidade.

“A autonomia da comunicação é a essência dos movimentos sociais, ao permitir que o movimento se forme e possibilitar que ele se relacione com a sociedade em geral, para além do controle dos detentores do poder sobre o poder da comunicação” (CASTELLS, 2015, p. 26). As plataformas digitais têm impactado a comunicação organizacional e o ambiente social no qual as pessoas estão inseridas, uma vez que propiciam espaços de contato, convívio e sugerem uma cultura de participação que avança de acordo com as necessidades dos públicos. Assim sendo, essas transformações são investigadas por teóricos como Castells (2002), que propõe uma sociedade em rede, e Jenkins (2009), que apresenta a convergência em um cenário em que as mídias se encontram à disposição dos atores para uso, e Shirky (2011), que propõe uma cultura da participação.

Para tanto, Shirky (2011, p.20) destaca que este cenário estimula uma cultura participativa criada para “agregar conhecimento disponível disperso, para reunir coletivamente todas as pequenas e sucessivas informações de testemunhas individuais num quadro nacional”. Trata-se de um ambiente de interação, partilha e diálogo, em que não existem fronteiras entre os espaços públicos e privados, mas sim um lugar intermediário considerado relacional. A cultura da participação inclui:

- (a) Afiliações, formais e informais, em comunidades *on-line* centradas em diversas formas de mídia.
- (b) Usos que potencialmente produzem mudanças na plataforma.
- (c) Usos baseados em valores de afinidade, confiança e afetividade.
- (d) Solução colaborativa de problemas pelo trabalho

conjunto de equipes para realizar tarefas e desenvolver novos conhecimentos. (e) Circulações que determinam o tipo de fluxo entre as mídias (SANTAELLA, 2013, p. 45).

Nessa ambiência, em que não existem fronteiras entre os espaços públicos e privados, mas sim é um lugar intermediário considerado relacional, os espaços públicos e privados conectam-se e criam um novo espaço social, e a cultura da participação é potencializada nesse ambiente, caracterizado por um espaço de troca, partilha e conversação, somado a uma necessidade de as organizações estabelecerem meios de comunicação colaborativos com os públicos. Consequentemente, torna-se uma prática a necessidade de as pessoas divulgarem e partilharem saberes em blogs, comunidades, canais digitais, sites e outros, em benefício do bem-estar coletivo. Isso acontece de forma voluntária.

O estudioso Castells (1999, p.498) relaciona as redes à sociedade na Era da Informação e as conceitua da seguinte forma: “um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos”. Quando cita os nós, o autor refere-se aos indivíduos ou grupos de pessoas interligadas na ambiência da rede –espaço de convergência do conhecimento.

Essas interações acontecem face a face ou mediadas pelas tecnologias, salientando que as redes sociais não são algo novo. Hoje, o que foi mudado é a forma como elas são utilizadas, e a internet é a responsável por essa transformação das redes. A rede digital surge por meio de pessoas que se identificam entre si nesta ambiência e conectam-se em razão de um propósito em comum.

A pesquisadora Santaella (2013, p. 42), uma das primeiras a publicar estudos atinentes a redes no país, destaca: “As redes operam a partir da criação de perfis que representam os usuários”. Assim, elas oferecem serviços de mensagem instantânea, murais de mensagens, postagem de fotos e vídeos, entre outros. Segundo a autora, as redes são os espaços em que os usuários criam seus perfis como se fossem extensões de suas identidades. Assinala ainda que os públicos são os responsáveis por abastecer a rede com informações e trocas de conteúdos, cuja existência é o próprio fundamento da rede. Como esse espaço é relacional, torna-se necessário interagir com os públicos frequentemente, ouvindo suas necessidades e expectativas.

No atual contexto das tecnologias, as informações espalham-se por diversas instâncias midiáticas, contribuindo para a construção de uma cadeia intermídia. As organizações que não investem na circulação de conteúdo em outras plataformas

estão sujeitas a enfrentar uma queda no interesse por parte de seu público, com a utilização de redes sociais on-line. Recuero (2009, on-line) afirma que “as redes sociais na internet são constituídas de representações dos atores sociais e de suas conexões”. Ela destaca alguns pontos proporcionados pelas redes e os atores que a utilizam para interagir com marcas ou indivíduos, tais como maior visibilidade social, impacto na reputação, popularidade e a influência gerada pelas plataformas. Além disso, explica que os grupos de pessoas em relacionamento nas plataformas constituem as comunidades.

Quanto ao relacionamento, trata-se do intercâmbio necessário quando se têm em vista interesses mútuos, porém estabelecidos por meio dos distintos pontos de vista que integram as relações. Dessa maneira, entende-se que a comunicação nessa ambiência abarca as relações, ou seja, são processos conectados que fluem e influenciam no comportamento dos indivíduos.

Diante dessa realidade, após alguns anos em que as tecnologias estão mais consolidadas na sociedade, observa-se que não se pode silenciar alguns caminhos propostos por autores, mas que levantaram outras inquietações: as organizações estão sabendo lidar com esse espaço de relacionamento horizontal, em que há a perda de controle sobre o que circula a respeito delas? Primo (2013, p. 15) também problematiza: “Será que os relacionamentos se horizontalizaram em um platô sem hierarquias?”.

Deve-se reconhecer que a mudança de cenários ocasionados pelas plataformas e a descentralização das mensagens torna possível interações e altera os fluxos de poder, também dado aos públicos; a importância que essas ambiências trouxeram para alguns movimentos, grupos de ativistas, causas que se espalham rapidamente pelas plataformas e a liberdade em expor opiniões que ganham visibilidade e são potencializadas nas plataformas.

Há pouco tempo parecia que as plataformas revolucionariam as relações, mas logo se percebeu que o acesso democrático aos meios e a liberdade de expressão seguem engessados no modelo tradicional de organização, em que o espaço midiático reproduz alguns modelos de organização burocrática.

Primo (2007, p. 14) ressalva a importância de compreender o que ocorre no “entre”, ou seja, “o que se passa entre os sujeitos, entre o interagente humano e o computador, entre duas ou mais máquinas” e alerta sobre a importância de ficar atento

a algumas percepções que permanecem “transmissionistas acerca da comunicação” (PRIMO, 2013, p.17).

Dialogando a isso, o atual cenário em que a sociedade se encontra inserida tem sido impactado pelo uso das plataformas em rede. E, com isso, a “plataforma” tem sido a expressão do momento. Entretanto, estas tecnologias adentram no dia a dia dos indivíduos como um meio que conduz a vida em sociedade. Essas plataformas têm múltiplas compreensões nas áreas de tecnologia, política, artes, economia e dentro dos objetos da indústria. O objetivo é a compreensão da plataforma dentro de um contexto digital da informação (SAAD, 2018).

A autora ressalta algumas companhias que considera alicerce para ter acesso às plataformas, entre elas, Facebook, Google e seu sistema Alphabet, Amazon, Apple, Microsoft, LinkedIn e Twitter. Esses espaços fomentam de forma atraente o preenchimento de dados dos usuários para que possam desfrutar dos produtos e serviços oferecidos pelas plataformas. Um exemplo disso é que, ao realizar uma compra na Apple, os dados ficam armazenados conforme as pesquisas realizadas pelo usuário e, a partir disso, começa a receber estímulos publicitários no e-mail, de acordo com sistema de navegação do Adwords do Google. Vale destacar o recurso das nuvens, que disponibiliza o armazenamento de dados pessoais dos usuários, entretanto, possui proprietários e também demanda de grandes espaços físicos.

Nessa direção, as informações pessoais passaram a ser codificadas, quantificadas e a “datificação” (grifo nosso) tornou-se essa habilidade em extrair informações a partir dos dados cadastrados pelos usuários nas plataformas. “Os dados e metadados coletados do Google, Facebook e Twitter são, geralmente, considerados impressões ou sintomas dos comportamentos ou humores reais das pessoas” (DIJCK, 2017, p.42). As informações coletadas ou os metadados são coletados das mais diversas mídias, como o Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, de e-mail, e são maneiras de compreender, e até mesmo rastrear o comportamento humano.

Gillespie (2010 apud ANDREAS, 2017, on-line) afirma que a expressão “plataforma” foi empregada pelos serviços do YouTube e Google como um meio de posicionamento de “intermediários” da mídia. Essa expressão significa “uma estratégia discursiva que visa invisibilizar as mediações sociotécnicas realizadas através dos algoritmos, dos termos de serviço, dos sistemas de recomendação etc.” (ANDREAS, 2017, on-line).

Em entrevista concedida ao DIGILABOUR, Van Dijck (2019, on-line) afirma que essas companhias conceberam suas estruturas de acordo com os mecanismos de plataforma e salienta que “uma plataforma é alimentada com dados, automatizada e organizada por meio de algoritmos e interfaces, formalizada por meio de relações de propriedade orientadas por modelos de negócios e regidas por acordos de usuários”. Os algoritmos e os dados abarcam o que Helpp e Couldry (2017) consideram como “dataficação da sociedade”, em que esses dados são extraídos dos usuários e transformados em recursos.

Observa-se a falta de transparência das plataformas quando se percebe que conteúdos do Facebook, por exemplo, “*Feed de Notícias*”, mudam constantemente as informações divulgadas na ambiência, ou seja, em dado momento aparecem as publicações da rede de amigos e por outras a de páginas com objetivos informativos, identificando o quanto os algoritmos influenciam na operação da plataforma (ANDREAS, 2017).

Para a estudiosa das plataformas Van Dijck (2018), muitas organizações estão adaptando seus negócios, por exemplo, as escolas e universidades que utilizam do ambiente personalizado do Google e Facebook para reestruturar os currículos. Isso reforça a crescente influência dessas plataformas nos públicos e organizações.

Em conjunção a isso, essas plataformas representam em suas estruturas troca de experiências entre usuários, desenvolvimento de conteúdos, exposição de opiniões, espaço para expressar descontentamento com as marcas, atividades comerciais, divulgação de produtos e serviços, entre outros. Essas estruturas “quando apresentadas num mesmo ambiente de interface com o usuário – seja um *website* ou um aplicativo –, geram um conjunto de facilidades que estimula o uso e a permanência no ambiente coletivo plataforma” (SAAD, 2019, on-line).

De acordo com relatório publicado pelo centro de pesquisa Tow Center for Journalism, da Universidade de Colúmbia em Nova York (2019, tradução nossa), as plataformas deixaram de ser mero meio de informação para tornarem-se um espaço que controla as informações dos públicos a serviço das marcas, que pagam para que o algoritmo dê preferência a determinado conteúdo em detrimento de outro.

Todavia, enaltece-se a necessidade de uma compreensão detalhada do desempenho e as normas dos algoritmos para utilizá-los como aliados nos processos de comunicação das marcas (RAPOSO; TERRA, 2020), assim certificar-se e

reconhecer que as plataformas representam um ambiente de testes para partilha, diálogo e troca com os indivíduos.

Em tempo de tecnologias, muitas organizações estão presentes nas plataformas digitais, mas não estabelecem conexões reais com os públicos de interesse, pecando por adotarem uma comunicação unilateral que não prioriza a interação tampouco o engajamento dos públicos.

Os seres humanos têm estado cada vez mais conectados ao espaço on-line. Esse tipo de interação entre pessoas pode ser classificado como laço social, ou seja, motivo pelo qual o indivíduo está estabelecendo contato com outro. Por exemplo, por intermédio dos laços de trabalho, família, proximidade, entre outros. Tais laços, portanto, possuem algum tipo de reciprocidade em sua constituição. Para Recuero (2010, s.p.), os laços representam “a conexão que une os indivíduos em uma sociedade”. Esse laço é, portanto, constituído de interações, trocas que são estabelecidas através da conversa, do agir no espaço social”. Observa-se que são formados por um processo de troca e afetação mútua.

Nessa lógica, Granovetter (1973) classifica os laços sociais em laços fortes, fracos e ausentes, ou seja, quanto maior a intensidade emocional e de reciprocidade que estiverem vinculadas ao indivíduo, mais força o laço tende a ter. O mesmo autor frisa que os laços fortes representam aquelas trocas realizadas entre “amigos”, ou seja, “onde há intimidade e proximidade entre os agentes” (GRANOVETTER, 1973, s/p).

Já os laços fracos são compostos por mensagens menos intimistas, isto é, são as trocas realizadas entre os “conhecidos”. Granovetter (1973) declara que os laços fracos podem ser vistos como estruturadores das redes sociais, pois são capazes de levar o mesmo conteúdo para pessoas de círculos socialmente distantes, propagando a disseminação de uma mensagem contínua e a geração de novas conexões. O autor identificou que, por intermédio dos laços fracos, são geradas informações sobre vagas de emprego para os usuários.

No ambiente das redes sociais, para que os laços possam ser compreendidos, é preciso uma observação sistemática da estrutura e do sentido das interações. Essa análise procura entender alguns elementos, como o grau de intimidade e a natureza do capital social trocado, entre outras informações que proporcionam a união do laço social entre os indivíduos.

O capital social está ligado ao grupo e às conexões que estabelecem entre si, tendo na sua base a confiança. Contudo, a falta de credibilidade dos públicos nas organizações pode prejudicar essa sensibilização para o capital social e disseminar práticas mais individualistas que coletivas. A participação torna-se proeminente para manter os públicos engajados com a organização.

O capital social na internet é um bem construído coletivamente, ou seja, estimulado pela participação dos públicos em um grupo. Essa participação propicia benefícios para os indivíduos, como por exemplo o acesso às informações [...] e para o grupo (RECUERO, 2011, on-line).

Portanto, as redes digitais proporcionam um ambiente de acesso e articulação do capital social, incentivadas pelo compartilhamento de diversas experiências coletivas.

Dialogando com isso, o capital social representa “um valor constituído a partir das interações entre os atores sociais” (RECUERO, 2009, p. 45). A autora destaca, a partir da percepção de Coleman (1988) e Putnam (2000), que o capital social pode ser definido como uma relação de valores compartilhados, negociados e sentidos, construídos entre os indivíduos e grupos, mediante a troca de conexões entre atores que proporcionam confiança e credibilidade.

Seguindo essa visão, para melhor compreensão da força do laço social estabelecido entre indivíduos e grupos, é preciso analisar também o conteúdo compartilhado, pois eles são definidos pelo grau de intimidade entre os atores. Essas trocas de conteúdo, que acontecem por meio das ferramentas digitais, são características da conversação mediada por computador.

Cabe salientar que os estudos referentes à Análise da Conversação (AC) foram iniciados nos anos 1960 e 1970; neles predominam a investigação da estrutura da comunicação durante as conversações entre os atores (MARCUSCHI, 2006).

A mediação pelo computador, no entanto, impõe barreiras tecnológicas para a interação que a comunicação face a face não possui. Assim, para compreender como a conversação é estabelecida nesses ambientes, é preciso, também, compreender a ferramenta como meio (RECUERO, 2009, p. 120).

Diante desse cenário, o computador passa a ser o mediador dos diálogos, por exemplo, o mediador entre emissor e receptor. O computador, portanto, impõe barreiras tecnológicas para a troca, diálogo e partilha de sentidos, ou seja, é “um tipo

de comunicação que privilegia o anonimato, em detrimento da identificação” (RECUERO, 2009, p. 119).

Marcuschi (2006, p. 15), ao investigar a conversação, afirma que esta é um processo que se dá entre indivíduos. Para ele, a conversação trata-se de “uma interação verbal centrada, que se desenvolve durante o tempo em que dois ou mais interlocutores voltam sua atenção visual e cognitiva para uma tarefa comum”. Os estudos propostos pelo autor abordam as falas, os ritmos, os tons de voz e outras características que vão além das trocas verbais.

Sob essa ótica, apresenta algumas características que abarcam a conversação: “a) interação entre pelo menos dois falantes; b) ocorrência de pelo menos uma troca de falantes; c) presença de uma sequência de ações coordenadas; d) execução em uma identidade temporal; e) envolvimento numa interação ‘centrada’” (MARCUSCHI, 2006, p. 15). Portanto, a conversação apresenta-se como um processo de troca entre os atores.

Em consonância, quando se analisa a conversação mediada pelas tecnologias, observa-se que conteúdos são produzidos e estabelecidos por intermédio desses ambientes. Portanto, alguns elementos usados nas relações de diálogo face a face são ressignificados para estabelecer relações mediadas pelas tecnologias. As conversações face a face são estruturadas por meio de falas orais, partilha de mensagem, de valores, e produção de sentidos nos atores; por intermédio da conversação é possível reconhecer os indivíduos, criar vínculos, estabelecer laços e gerar uma cooperação mútua. Além disso, mesmo que a conversação seja inicialmente assinalada como uma prática oral, ocorre também mediada (RECUERO, 2013).

Com o uso da comunicação mediada pelo computador no dia a dia, é comum que seja registrada uma formação constante de impressões daquilo que é mostrado pelos indivíduos no espaço. Por conseguinte, ao contrário da comunicação face a face, na mediada pelas tecnologias, as trocas de conteúdo dão-se pelos meios digitais. A comunicação realizada usando as redes por meio de som, imagem e escrita e outros elementos vêm se transformando, à medida em que as novas tecnologias para informação e comunicação surgem.

Assim, pode-se dizer que, embora a comunicação por intermédio do computador, na maioria das vezes, não seja processada pela fala, a conversação no ambiente on-line é constituída de interações que simulam essa prática. Além do mais,

é preciso atentar-se ao contexto, visto que, a partir desse elemento e de suas limitações técnicas é que se dará uma conversação. Dentre as conversações mediadas pelo computador, pode-se acrescentar a conversação em rede. As características da comunicação em rede envolvem:

a) A permanência das interações, no sentido de aquilo que foi publicado permanece no site; b) a buscabilidade, característica que se refere à capacidade de busca das mensagens nas ferramentas, que é também consequência da permanência; c) a replicabilidade das mensagens, gerada justamente pela permanência e aumentada pela buscabilidade; d) a presença das audiências invisíveis, que se referem à característica da escalabilidade das redes (BOYD, 2007, apud RECUERO, 2013, p. 55).

À luz dessas questões, essas características apontam que quanto maior o número de conexões apresentadas pelos atores, maior será a aproximação de outros. Nesse sentido, as conversações em rede abarcam o potencial em propagar conteúdos que foram iniciados nela e são difundidos entre os usuários, tornando-se visceralmente ampliados pela trama de relações.

Cabe salientar que a comunicação mediada por computador sofreu mudanças no conceito e D'Andrea (2017 apud RECUERO, 2019, on-line) usa a noção de “plataformização da web”, no sentido de apontar que a comunicação anteriormente estava centrada na estrutura da web, mas hoje vai bem além dela e a transforma a partir dessas relações.

Para ilustrar o impacto no uso das redes sociais digitais, o artigo “Conversações fluídas na cibercultura, de Alex Primo (et al., de 2017), levantou alguns dados que demonstram que 95,7% usam ou já usaram o aplicativo do Facebook como meio de cultivo de amizades, superando o uso do WhatsApp em 86,4% e de e-mail em 68,3%. Nota-se também que os usuários do Facebook utilizam a plataforma para compartilhar conteúdo de terceiros (94,9%), publicar conteúdo próprio (92,5%), ler comentários (88,6%) e bater papo (86,8%). Em síntese, conclui-se na pesquisa que a fluidez nas conversações on-line ocorre:

[...] mediante affordances do serviço de comunicação (recursos oferecidos, interface etc.); affordances do aparato técnico (hardware, qualidade da conexão etc.); o entorno off-line onde os interagentes se encontram (trabalho, na rua, em casa, na presença de outras pessoas, horário etc.); o tema e conteúdo da conversa, seu formato e sua finalidade; e quem são os interlocutores (um amigo, todos os seguidores do Twitter, colega de trabalho, família etc.). (PRIMO et. al. 2017, p. 20).

Sendo assim, é possível estabelecer laços que ultrapassam o mero contato entre os interlocutores, acarretando mudanças nas relações desde a criação de novas amizades, permanência e término de relacionamentos nas redes digitais.

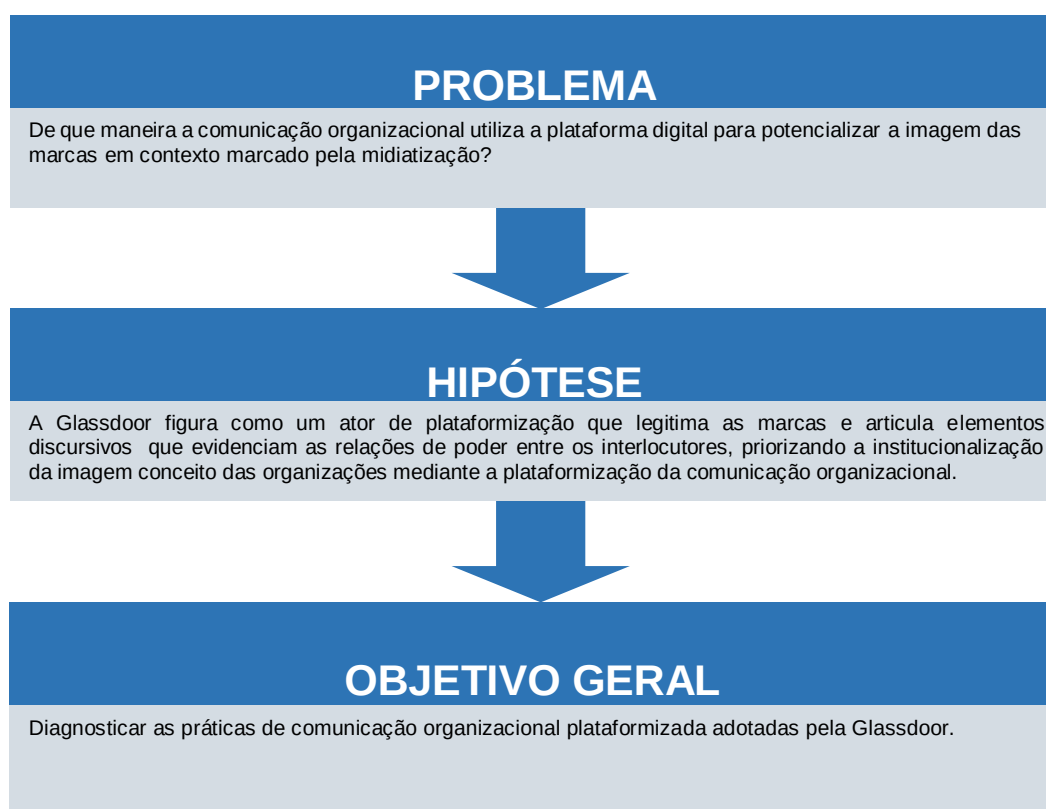
3 ESTUDO DE CASO DA PLATAFORMA GLASSDOOR

Nesta seção são apresentados os direcionamentos que conduziram o estudo, a começar pela perspectiva teórico-metodológica defendida pela tese, após isso, são detalhadas as etapas do estudo, levantamento, análises, interpretação e resultados obtidos, respectivamente a cada caminho percorrido durante a aplicação da pesquisa.

Metodologia

Os métodos utilizados para o desenvolvimento desta tese e as etapas de aplicação da pesquisa consideraram como guias o problema de pesquisa, sua hipótese e o objetivo geral desta pesquisa. Conforme se apresenta na figura 1, definiu-se um desenho metodológico:

Figura 1. Desenho metodológico.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

O método de pesquisa abordado na investigação foi estudo de caso analítico da plataforma Glassdoor que, segundo apresentado por Robert Yin (2001), permite aprofundar o conhecimento sobre a hipótese: A Glassdoor figura como um ator de

plataformização que legitima as marcas e apresenta evidências de relações de poder desiguais, priorizando a institucionalização de imagem conceito das organizações mediante a plataformização da comunicação organizacional

As questões de investigação, como enunciadas anteriormente, serão analisadas tendo como recorte empírico a plataforma Glassdoor. O recorte da análise empírica está centrado na forma como a plataforma Glassdoor, por meio das estratégias de comunicação, serve de instrumento para dar visibilidade e tornar atrativas as organizações cadastradas. A finalidade da pesquisa não é analisar a quantidade de comunicações feita pela plataforma, mas sim a forma como ela constrói a imagem das novecentas mil empresas nela presentes.

Para a construção do referencial teórico foi empreendida uma pesquisa exploratória que “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2010, p. 17).

A pesquisa envolveu levantamento bibliográfico que inclui livros, artigos, teses e trabalhos já desenvolvidos e relevantes para a área. Para tanto, foram mobilizados autores que contribuem com pesquisas do campo da comunicação (QUERÉ, 1991; WOLTON, 2006; HAN, 2020), das plataformas digitais (CASTELLS, 2003; RECUERO, 2009; PRIMO, 2013; SHIRKY, 2012), da midiatização (BRAGA, 2006; FAUSTO, 2010), da plataformização do trabalho (ANTUNES; VAN DIJCK, 2020), do capitalismo de vigilância (ZUBOFF, 2020) e articulados com os estudos da comunicação organizacional (LIMA, 2008; BALDISSERA, 2009) para propor uma comunicação organizacional plataformizada.

“Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla” (idem, 2010, p. 27). Nos estudos exploratórios, analíticos ou descritivos, propõe-se como meio de apuração e levantamento de informações o Estudo de Caso (EC). Portanto, na prática, foi realizado um estudo de Caso Analítico.

De acordo com Yin (2005, p. 32) o EC “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. O método representa um fenômeno de investigação individual ou social. Para tanto, foi realizado o método qualitativo, com o intuito de levantar e interpretar dados sobre o objeto empírico, a partir das opiniões e embasamento teórico e devem ser aplicados alguns critérios:

A abordagem qualitativa acontece no ambiente natural com coleta de dados, sendo que o pesquisador é o principal instrumento; “significado” que as pessoas dão as coisas e a sua vida são focos de atenção para o pesquisador e, a análise de dados e informações tende a seguir um processo indutivo. (LUDKE; ANDRE, 2013).

O estudo de caso propõe diversas formas de análise e propicia, no final da pesquisa, o levantamento de algumas respostas. Para o levantamento dos dados no EC podem ser realizados estudos qualitativos por meio de “observação ou “técnicas de análise do discurso e/ou análise do conteúdo para os estudos qualitativos. Essas técnicas empregadas contribuem para interpretar e compreender os fenômenos do saber” (PEREIRA, et.al. 2018, p.74).

No parecer de Gil (2001, p. 27), “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”. Portanto, a pesquisa se baseou, principalmente, nos pressupostos teóricos reconhecidos na área da Comunicação, que serão citados nas referências bibliográficas e no decorrer do trabalho.

Tendo em vista que o objeto de pesquisa desta tese é o estudo da comunicação organizacional da plataforma Glassdoor, um site de recrutamento, foi empregado um estudo qualitativo da plataforma em que foram articuladas pesquisas bibliográficas, para a construção do referencial teórico, que consiste em embasar o arcabouço investigativo ao longo desta tese.

A opção metodológica para a análise das informações empíricas coletadas na plataforma Glassdoor, já explicado anteriormente constitui-se em pesquisa exploratória em que, segundo Gil (2010, p.27) é desenvolvida “com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, uma vez que se acredita que esta possibilitará uma assertividade naquilo que o estudo pretende revelar por intermédio de estudo de Caso Analítico da plataforma.

Resultados e Discussões

3.2.1 Pesquisa conceitual: pensando em Comunicação organizacional de plataforma

As organizações encontram-se inseridas num cenário digital e se valem de sua comunicação organizacional para se relacionarem com os públicos de interesse. Nas plataformas, os públicos são receptores e produtores de sentidos sobre a organização, estão mais conectados e participativos, e as organizações se tornam cada vez mais expostas e alvos de maior acompanhamento do público.

Segundo estudo realizado pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (Cetic, 2020), da pesquisa TIC Domicílios 2020, cerca de 152 milhões de brasileiros acessaram a rede em 2020, constituindo 81% da população. Em relação ao ano de

2019, houve um aumento de sete pontos percentuais (74%), ou seja, em torno de 19 milhões de usuários de Internet a mais no período. O telefone celular continuou sendo o meio mais utilizado para acessar a rede, alcançando quase o total da população usuária de Internet em 99%, em 58% dos usuários o acesso ocorreu pelo celular.

Entre as principais atividades realizadas na internet pelos brasileiros 93% foram para troca de mensagens instantâneas, 80% para bate-papo e chamadas de voz ou vídeo e 72% para acessar as plataformas digitais.

Nesse âmbito, as plataformas digitais concernem um ambiente no qual os indivíduos podem participar mais ativamente, visto que possuem um espaço para exposição de comentários, *likes*, fotos ou vídeos e experiências malsucedidas com determinada marca, produto ou serviço são amplificadas.

Portanto, reconhecendo a complexidade dos discursos que circulam acerca das organizações, a comunicação organizacional é um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169), que se estende também para as plataformas digitais.

A princípio, faz-se necessário compreender a comunicação e suas interfaces no contexto midiático das organizações. No cerne dessa discussão, Baldissera (2009, p. 116-118) reconhece a complexidade da comunicação e tensiona a comunicação organizacional desde uma perspectiva ancorada em três dimensões: “organização comunicada, organização comunicante e a organização falada”. O autor propõe uma distinção conceitual para cada uma dessas classificações. A organização comunicada representa a comunicação formal da empresa, ou seja, aquela fala autorizada, a mensagem que a organização deseja transmitir sobre ela para adquirir uma imagem sólida perante os públicos de interesse.

Enquanto a organização comunicante abarca a comunicação formal e informal, ela concerne “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelece relação com a organização” (idem, 2009, p. 118). Nesse sentido, significa a necessidade de considerar os processos planejados, bem como os processos informais, até mesmo aqueles desconhecidos pela organização.

Na terceira dimensão proposta por Baldissera (2009, p. 116-118), a organização falada se aciona nos processos indiretos de comunicação, em que representa aquilo que é falado sobre a organização, no espaço externo a ela. Ou seja, o que circula a respeito dela fora do contexto da organização. “[...] além de serem falas sobre a organização, não acontecem através dela – ocorrem fora do âmbito das suas relações diretas, em diferentes contextos, de modo indireto”.

Nessa perspectiva, é possível observar que nas plataformas, espaços que se constituem em mídias, a organização ganha notoriedade e se apoia na comunicação

para dar visibilidade aos conteúdos e ao posicionamento institucional desejado. Portanto, divulga produtos, serviços, interage com os públicos e produz sentidos conforme a imagem que deseja construir de si mesma, junto aos públicos de interesse. Esses pontos tornam-se claros quando a organização, por intermédio de sua comunicação formal e fala autorizada, articula técnicas e constrói estratégias para influenciar públicos mediante o uso de técnicas, narrativas, diálogos e atendimento aos públicos. Por outro lado, a ambiência digital pode também potencializar visibilidades que não são as desejadas pelas organizações, expondo sua imagem e fazendo circular sentidos que não são aqueles definidos como estratégicos e capazes de fortalecer sua identidade junto aos públicos, de engajá-los aos seus propósitos.

Com base nisso, é possível que as organizações “acionem estratégias político- sociotécnicas para reduzir a visibilidade; para direcioná-la para outras questões; para dar enfoques e enquadramentos específicos; e até mesmo atender propósitos de invisibilidade (BALDISSERA; SILVA, 2021, p. 40). E, com isso, a comunicação organizacional é pensada estrategicamente com o intuito de “neutralizar, modular ou eliminar” (idem, 2021, p. 40) essas informações contrárias ao que estabelecido na dimensão da organização comunicada. Esses contratempos surgem das outras duas dimensões de organização, comunicante e falada.

Partindo dessa lógica, as organizações têm sido desafiadas a dialogar com os públicos neste espaço dinâmico, fluído, imprevisível e instantâneo, em que os conteúdos textuais e visuais são propagados no ambiente digital. Para Manucci (2008, p.7), esse momento virtualizado que exige interação constante com os públicos gera impacto corporativo e tem feito com que as organizações adequem suas práticas de comunicação e gestão, a fim de diminuir esses impactos nas relações com os públicos.

Na visão do autor, o impacto corporativo é constituído pela identidade da organização, aquilo que representa em sua totalidade, abarcando suas políticas internas, valores, visão e o sentido do negócio. A identidade projeta-se na imagem, sendo resultado daquilo que a organização comunica e propaga. Com as mudanças que ocorrem no cenário organizacional permeadas por fatores sociais, políticos, econômicos, culturais e tecnológicos interferem nas organizações e, portanto, encontram-se em constante processo de ressignificação das relações com os interlocutores.

Para ele, a interação deve acontecer em todos os âmbitos da organização. Entretanto, isso ocorre pois as organizações, de acordo com Manucci⁵ (2008, p. 36, tradução nossa) “são sistemas abertos e dinâmicos, construindo e reconstruindo suas relações o tempo todo, gerando novos padrões de funcionamento em sua troca com o meio ambiente”.

Neste sentido, as organizações não podem mais se colocar como na Era Industrial, uma vez que deixa de existir “um remetente para um destinatário, mas pelo contrário. São muitos os significados e percepções que compõem uma rede de percepções, interesses e atitudes que sustentam as relações e as trocas cotidianas”⁶ (MANUCCI, 2008, p. 10, tradução nossa). E, a partir disso, compreende-se que as organizações não podem mais ser medidas somente pela forma como ofertam os produtos e serviços na sociedade, mas principalmente pela credibilidade e confiança que a marca produz na comunidade.

Nessa direção, no ambiente plataformizado, em que as organizações são intermediadas por plataformas - espaços que se concretizam numa forma como as empresas se apresentam legalmente, em que se torna cada vez mais necessário o reconhecimento da identificação dos públicos com a organização.

Antunes (2018) acredita que atualmente o capital é composto pela tríplice: terceirização, informalidade e flexibilidade. Esses três componentes direcionam as ações e discursos das organizações que automatizam a classe trabalhadora e as práticas de trabalho.

Em relação à flexibilização do trabalho, ao invés de cumprir com a essência do termo, apresenta-se como uma maneira de promover um discurso que são diversas as “flexibilidades”/possibilidades oferecidas pelas organizações para os trabalhadores, tais como: organizar os próprios horários; aceitar/ sujeitar-se a contratos informais de execução do trabalho sem direitos; definir o local para realizar o trabalho, etc.

⁵ “Son sistemas abiertos y dinamicos, construyen y reconstruyen sus relaciones todo el tiempo, generando nuevas pautas de funcionamiento en su intercambio con el entorno” (MANUCCI, 2008, p. 36).

⁶ “Un emisor para un receptor, sino por el contrario. Hay muchos significados y percepciones que conforman una trama de percepciones, intereses y altitudes que sustentan las relaciones y el intercambio cotidiano” (MANUCCI, 2008, p. 10).

À luz dessas questões, Gaujelac (2007, p.14) acredita que o crescente processo de individualização da sociedade contribui para a contradição organizacional existente entre a “autonomia x dependência”, em que mediante o incentivo de aptidões individuais como, gestores de si, proatividade, empreendedores, etc. são incentivados pelas organizações para desempenharem esses papéis no intuito de alcançarem a tão desejada realização pessoal no trabalho. Além do mais, tornam-se totalmente responsáveis pelas suas funções e resultados.

Esses “emergentes” (grifo nosso) modelos de trabalho imbricam num modelo de oferta de procura e em um aumento das responsabilidades, atribuições e sobrecarga dos empregados, cada vez mais pressionados pelas organizações para se tornarem um recurso à disposição dos interesses das empresas. Para Gaujelac (2011), a racionalidade instrumental que pretende manter a ordem e o padrão comportamental permanece nas organizações e o indivíduo é instrumentalizado para servir aos objetivos gerenciais.

E, em tempo de tecnologias, torna-se cada vez mais comum a “uberização do trabalho”⁷, em que a organização se torna uma mera mediadora das relações entre os trabalhadores, ausentando-se das responsabilidades que permitam proporcionar quaisquer vínculos de emprego na empresa. Essa uberização do trabalho busca persuadir os indivíduos, de que os usuários dessas plataformas são quem definem e estabelecem as regras balizadoras da qualidade do trabalho realizado, tentando ofuscar a subordinação do trabalhador em relação ao comando da plataforma-empresa.

Para Antunes e Filgueiras (2020, p. 69), “não gozar da flexibilidade aludida pelas empresas, trabalhadores/ as (e instituições) são fortemente influenciados por esse discurso, interiorizando-o em suas práticas e em suas subjetividades”. As organizações flexíveis transformaram suas estruturas e *modus operandi* por meio de mão-de-obra terceirizada e temporária (ANTUNES, 2019). E essa lógica reconfigura padrões até então permanentes de produção. As grandes fortunas resultam cada vez menos na produção de bens e serviços finais. Trata-se agora do acesso ao intangível, com plataformas de intermediação ao invés de diversas fábricas.

⁷ Uberização do trabalho: consolida a redução do trabalhador a um trabalhador *justo-in-time*, a autogerente subordinado, que arca com os riscos e custos de sua própria produção, sendo utilizado na exata medida das demandas do mercado (ABÍLIO, 2016).

Conforme estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), em 2019, em torno de 3,8 milhões de indivíduos têm suas atividades intermediadas por plataformas. Dessa maneira, é necessário refletir sobre os algoritmos desta ambiência. Eles se constituem em dados que são transformados em operações, conectam empresas e indivíduos e modificam os dados em resultados pretendidos. Os algoritmos ordenam de maneira sistemática a circulação dos próximos dados que serão mostrados para os usuários, e essa inteligência é gerada conforme os conteúdos e o maior número de interações feitas pelos indivíduos na plataforma. É uma unidade básica da área de computação voltado à resolução de problemas, um conjunto automatizado de instruções (DIJCK, 2020).

Segundo Dijck (2020), o controle e a organização do trabalho “são programados e executados pelos softwares e algoritmos”. Um exemplo do trabalho algorítmico ocorre na combinação do apelo da comunicação organizacional do Uber ao estímulo de um discurso de flexibilidade, autonomia e poder de escolha, gerenciado por um sistema algorítmico que acompanha/monitora o comportamento e a rotina dos motoristas, compreendendo que a ação algorítmica na plataforma acontece em instâncias humanas e não humanas (tecnologias). Ou seja, os algoritmos constituem os resultados das interações humanas com a plataforma (ABÍLIO, 2020, p. 97).

À luz dessas questões, observam-se as relações de poder instituídas nas plataformas entre essas instâncias humanas e tecnológicas; Segundo Castells (2009), o poder da comunicação está ligado às relações que acontecem no ambiente das plataformas. Portanto, busca-se uma comunicação em coabitação, que acontece mediante a bilateralidade do processo.

Para Han (2020), em sua obra “Sociedade da Transparência”, deseja-se excluir todas as assimetrias existentes nas relações entre os indivíduos, uma vez que a transparência não é amiga do prazer.

A transparência é um estado de simetria. Assim a sociedade da transparência busca eliminar todas as relações assimétricas. Entre elas está o poder que, em si, não é diabólico; em muitos casos ele é produtivo e promotor. Ele gera um espaço livre e um espaço de jogo para a configuração política da sociedade [...]. O poder significa jogos estratégicos. Sabe-se muito bem que o poder não é o mal (HAN, 2020, p. 45).

E, com base nisso, nessa transparência pregada pela sociedade, em que se anula a importância das assimetrias das relações existentes entre os públicos e organizações, em que a divergência de opiniões se faz necessária no âmbito das relações; a sociedade da transparência é inimiga do prazer, numa espécie de contraponto da transparência e não conseguem andar juntos.

A sociedade da transparência tem medo de qualquer “liberdade moral”, ou seja, está presa “às normas da seriedade e simetria”. Enquanto, o sedutor percorre trajetórias de liberdade, expressa de dentro para fora o que sente. Numa sociedade pautada por controle, disciplina e poder, vive-se de acordo com suas “bolhas”⁸, os indivíduos moldam-se a modelos e padrões comportamentais homogeneizados e ficam vazios.

“A sociedade da transparência é vazia, e tudo é transformado em mercadoria” (HAN, 2020, p. 40). Ela substitui as lógicas de sedução, estimulando a exposição exacerbada. Enquanto os sedutores são livres, pois não se sentem reféns da simetria. “Assim, o erótico pressupõe a negatividade do mistério e do ocultamento. Não existe erotismo da transparência” (HAN, 2020, p.60), pois os indivíduos vislumbram a exposição exacerbada e sem profundidade.

Em consonância a isso, no espaço intermediado por plataformas e indivíduos, em que estão conectados públicos, organizações e instituem-se as relações, sustenta-se uma comunicação organizacional platformizada que não se constitui de igualdade, tampouco na simetria, mas, sobretudo, é construída pelo viés do paradigma relacional, no qual as experiências precisam ser sentidas, pulsadas e, após isso, materializadas para construir a realidade organizacional.

Na ambiência da plataforma existe uma ânsia por reflexo de si. Enquanto o outro, o negativo, não é desejo do sujeito narcísico. Nesta sociedade, os véus e as máscaras se desnudam e a verdade está revelada, tornando-se uma transparência pornográfica que anula a distância (HAN, 2017).

“O narcisista não está propenso a fazer experiências, mas quer vivenciar; em tudo que lhe vem ao encontro ele busca vivenciar a si mesmo” (HAN, 2017, p. 84). E, assim, o ser narcisista tornado depressivo, engole a si mesmo em sua intimidade ilimitada. A comunicação organizacional platformizada representa essa junção entre

⁸ “Bolhas” (câmeras de eco) são essas ambiências que conectam os usuários interessados pelos mesmos temas e possuem opiniões similares.

interação (relação), a ação discursiva/sentidos e práxis, considerando o contexto relacional (sociocultural) entre os interlocutores. Dessa maneira, reconhece-se a importância de uma comunicação organizacional plataformizada que se institui a partir deste cenário construcionista, que abarca expressões pessoais, movimento, pensamentos, emoções, sedução e experiências entre os interlocutores num processo de afetação mútua, em que ocorre o encontro e a abertura para o diálogo com o outro.

Na contramão de um processo de exposição exacerbada, a comunicação organizacional plataformizada é pautada pelo paradigma relacional (FRANÇA, 2002) que “emerge pela imbricação das dimensões simbólica, contextual e interacional da comunicação” (LIMA, 2011, p. 128). Na fricção da relação em que o outro fala, interage e expõe aquilo que tem a dizer sobre a organização, e a comunicação organizacional plataformizada experimenta essa máxima potência da relação, acolhe a verdade do outro, sem medo, sem julgamento e ressignifica seu espaço de comunicação comunicada pela organização.

A essência da comunicação organizacional plataformizada está na plenitude da conexão com o outro. Além disso, compreende-se que na comunicação organizacional plataformizada ao propagar um discurso, ele é percebido pelos interlocutores e provoca um sentido neles. Portanto essa comunicação é livre, estando em permanente processo de ir e vir, vir a ser, inseridos num espaço de inconstâncias, incertezas, instabilidade, interação, expansão, fricção e intenção entre os interlocutores.

3.2.2 Pesquisa empírica Comunicação organizacional de plataforma: estudo de caso analítico sobre a Glassdoor

De acordo com o que foi apresentado na fundamentação teórica, compreende-se a comunicação organizacional como um fenômeno complexo que representa um “processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Assim, comunicação organizacional vislumbra todas as relações em seu contexto. Interessa observar como a plataforma reproduz elementos que constituem padrões das organizações idealizadas pelos funcionários/ex-funcionários e talentos. Para além disso, a ênfase empírica investiga as informações instrumentalizadas pela plataforma, haja vista que a Glassdoor articula elementos para atrair e manter talentos. Além disso, estimula a “participação” dos funcionários/ex-funcionários de forma anônima, porém

na ambiência existem lógicas de capital que são articuladas em prol da renderização do negócio.

É importante ressaltar o motivo pelo qual foi escolhida a plataforma Glassdoor como corpus de pesquisa, uma vez que neste objeto se encontram diversos objetos empíricos de investigação (organizações, funcionários, ex-funcionários, candidatos/talentos). Essas organizações cadastradas utilizam a ambiência da plataforma para promover oportunidades de carreira, benefícios, desenvolvimento pessoal, entre outros, aos seus integrantes.

É dentro desse viés que as análises empíricas desta tese se consolidam, sobretudo na comunicação organizacional da organização idealizada por funcionários, ex-funcionários, talentos, e materializada pela plataforma. Dessa maneira, o recorte de apreensão da materialidade de análise empírica está centrado nas análises dos elementos discursivos do posicionamento institucional – comunicação formal/oficial dessas empresas instrumentalizadas pela plataforma, ou seja, a comunicação que fica visível (organização comunicante), a fim de tornar as empresas cadastradas atrativas para reter os talentos, identificando padrões de repetição, desvios, inferências e contradições na comunicação organizacional.

O estudo de caso realiza a coleta de dados mediante a análise de “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (DUARTE e BARROS, 2006, p. 229). Assim, a coleta de dados foi empreendida por meio de observação simples dos dados (Yin, 2005) existentes no site de recrutamento e nas redes sociais online, a fim de examinar os serviços oferecidos, meios interativos (vídeos, chatbots, imagens e conteúdos postados no Instagram, Facebook e Youtube da plataforma), verificando de que forma ela promove os interlocutores (marcas e funcionários/ex-funcionários), assim como compreender aspectos e dinâmicas de funcionamento da plataforma. Essas diversas fontes de evidência (YIN, 2005) constituem uma forma de avaliar e alcançar os resultados.

E, no intuito de compreender a comunicação organizacional nas redes sociais online, além das informações disponíveis na plataforma, foi selecionada uma amostra online partir do Instagram da plataforma, em que foram analisadas as publicações da Glassdoor e do Facebook do ano de 2019 até 1 de junho de 2020 - período em que a marca realizou a última postagem em ambos no Brasil.

Além disso, devido à impossibilidade de levantar dados de todas as postagens produzidas e veiculadas pela Glassdoor, neste estudo, o recorte do *corpus* de análise acontece nas publicações da plataforma brasileira. Foi feita a análise dos posts no Instagram da @glassdoorbr foram 171 postagens, enquanto no Facebook 144 postagens.

Para melhor compreensão da articulação do estudo de caso foi elaborado um protocolo de análise, o documento foi desenvolvido a partir do arcabouço teórico da tese e dos objetivos propostos. Esse roteiro busca nortear a pesquisa durante a etapa de coleta de dados (YIN, 2005). Portanto, foram estabelecidas cinco categorias de análise. A tabela 1 a seguir apresenta as categorias de análise:

Tabela 1 – Categorias de análise do Estudo de Caso Analítico Glassdoor.

CATEGORIAS	
1	Categoria posicionamento institucional/valores
2	Categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas
3	Categoria experiência humana
4	Categoria articulação/conexão de sentidos
5	Categoria relações interativas e construção/manutenção de laços na plataforma entre os interlocutores.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

1) Categoria posicionamento institucional/valores: embasada nos conceitos de comunicação organizacional propostos na primeira seção e ancorados por Baldissera (2008), essa categoria tem como finalidade desvelar os discursos da comunicação organizacional, a fim de verificar e refletir sobre a transparência da plataforma, investigando como a plataforma promove a comunicação formal/oficial da empresa para a construção/projeção da imagem conceito de si.

2) Categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas: a proposta desta categoria é levantar as articulações discursivas visíveis e ocultas que emergem da plataforma para fortalecer a imagem das organizações cadastradas, no intuito de compreender como a plataforma promove, comercializa e fortalece a imagem das marcas, tornando-as mais notórias, inclusivas, engajadas e humanas para retenção de talentos. E, observar se é utilizada para construir uma imagem “fachada” das organizações.

3) Categoria experiência humana: fundamentada no conceito de capitalismo de

vigilância desenvolvido na segunda seção, essa categoria tem como finalidade identificar de que forma a plataforma se vale da comunicação organizacional para incentivar a participação/ colaboração e a liberdade de expressão por intermédio das experiências sentidas, vivenciadas e compartilhadas pelos funcionários, ex-funcionários e materializadas/promovidas pela plataforma. A finalidade desta categoria é observar como essas experiências contribuem para renderização do negócio entre os interlocutores.

4) Categoria articulação/conexão de sentidos: embasada no conceito de comunicação praxiológica/instrumental estruturados na primeira seção, essa categoria busca observar de que maneira a plataforma articula sentidos mediante estratégias de comunicação organizacional para disputar atenção dos interlocutores. A finalidade é verificar como a comunicação na plataforma é usada para materializar os sentidos construídos e intencionais da plataforma.

5) Categoria relações interativas, construção/manutenção de laços e incentivo à participação dos interlocutores (organizações, funcionários/ex-funcionários) na plataforma: essa categoria foi criada a partir dos conceitos expostos na segunda seção sobre redes, laços e conexões entre os públicos. Com o intuito de saber se a cultura da participação/conectividade oferecida pelas funcionalidades da plataforma ocorre de forma unilateral ou dialógica entre funcionários, ex-funcionários e as marcas, assim como observar o capital social existente e refletir sobre a construção/manutenção dos laços que permeiam a teia de relações na plataforma. Além disso, foi feito um cruzamento das informações levantadas pela plataforma com o embasamento teórico.

Feito isso, foi proposta uma triangulação que vai considerar, além de pesquisa bibliográfica, a observação sistemática da plataforma. A segunda fase consistiu na interpretação dos dados, bem como serão elaborados os indicadores para a interpretação final dos resultados. Realizado o levantamento dos dados, foram mapeados os indicadores do estudo. Para Yin (2005) a vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

3.3 Sobre a plataforma Glassdoor

A empresa Glassdoor pode ser considerada um tipo de plataforma de Recursos Humanos que surgiu no bojo do avanço da tecnologia digital, cujo objetivo é o de promover seleção e recrutamento de pessoas para trabalharem para empresas usuárias de seus serviços.

De acordo com as informações disponíveis em seu site “O Glassdoor é um dos sites de recrutamento e vagas que mais cresce” além de se apresentarem como “líder mundial em insights sobre empregos e empresas” (GLASSDOOR, on-line). Já em seu blog há a informação de que a plataforma “é um dos maiores sites de vagas e recrutamento do mundo, com cerca de 49 milhões de conteúdos – incluindo opiniões de funcionários, informações salariais e relatos de entrevistas de emprego – para 900 mil empresas, além de 11 milhões de vagas abertas” (idem, on-line). Sediada em São Francisco, Califórnia, com escritórios em várias cidades do mundo – incluindo São Paulo/Brasil – a empresa foi criada por Robert Hohman, Rich Barton e Tim Besse em 2007, antes de seu lançamento em 2008 (GLASSDOOR, on-line). A empresa afirma que foi construída com base na transparência no local de trabalho, na medida em que oferece informações sobre a experiência do funcionário com base nas diversas avaliações que são expostas na plataforma.

Em 2008, no contexto do seu lançamento, um texto produzido pela empresa trouxe alguns pontos interessantes sobre o seu modelo de negócio, conforme se observa na figura 2. No título do texto, por exemplo, a empresa afirma que seu lançamento no formato “beta” abre as portas para que se possa saber sobre salários, bônus, avaliações e classificações de empresas a partir das informações fornecidas pelos seus funcionários. “O conteúdo gerado por funcionários torna possível obter uma visão interna de qualquer trabalho em qualquer empresa”.

Figura 2. Excerto do texto de lançamento da empresa Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line, 2008).

A plataforma Glassdoor combina as vagas mais recentes com milhões de avaliações e *insights* para facilitar que as pessoas encontrem uma vaga que seja especialmente adequada para elas. Como resultado, ajuda os empregadores a contratar candidatos verdadeiramente informados, em escala, por meio de soluções de recrutamento eficazes, como a marca do empregador e produtos de *insights* dos funcionários. Lançado em 2008, o Glassdoor agora tem avaliações e *insights* para mais de 1,5 milhão de empresas em todo o mundo.

É uma plataforma de Recursos Humanos que mapeia oportunidades de empregos e promove oportunidades de carreira nas empresas. Ao contrário de outros sites de carreira, os (ex) funcionários das marcas empregadoras usuárias da plataforma compartilham informações sobre suas experiências com a empresa. A plataforma disponibiliza *insights* sobre a experiência do empregado e ex-empregados de empresas publicam anonimamente informações sobre o clima de trabalho, remuneração e benefícios. O modelo de negócio da Glassdoor se mantém conforme acordos com as marcas empregadoras cadastradas e avaliadas na plataforma.

Dessa forma, os candidatos que buscam uma oportunidade de emprego na plataforma Glassdoor conseguem acessar dados sobre os empregos e empresas para os quais desejam se candidatar e ingressar. Com base nas avaliações de organizações, de aprovação dos líderes, dos benefícios oferecidos, de processos seletivos, estimativas de salários e fotos compartilhadas do ambiente de trabalho, os candidatos conseguem conhecer aquilo que está “visível” sobre as organizações na plataforma.

Diversas organizações utilizam os serviços e produtos da Glassdoor para encontrar candidatos e divulgarem suas oportunidades. A plataforma é considerada uma tecnologia de Recursos Humanos da Recruit Holdings. Em entrevistas, os fundadores relataram que o negócio surgiu durante uma conversa em que um deles contou sobre um acontecimento em que esqueceu na impressora da empresa em que trabalhava um documento com os resultados de uma pesquisa de clima. Discutindo sobre o que poderia ter acontecido caso aqueles resultados sem filtros se tornassem públicos,

concluíram que não seria algo agradável para a imagem da empresa, porém interessante para quem estivesse pensando em se candidatar a uma vaga de emprego nela. Portanto, o posicionamento foi desenvolvido para oferecer informações diretas da fonte para que as pessoas possam tomar decisões de carreira mais assertivas.

No Brasil, o mesmo caminho foi trilhado pela Love Mondays, fundada em 2011 e adquirida pela Glassdoor em 2016. Em nota enviada à Revista Exame, Luciana Caletti, cofundadora e CEO do Love Mondays, explicou que “a crescente demanda por mais transparência nas empresas em toda a América Latina” propiciaram a integração entre a Love Mondays e a Glassdoor. “Eles terão uma nova e mais completa experiência de busca de vagas no Glassdoor, onde poderão encontrar e candidatar-se às vagas mais recentes e relevantes para o seu perfil” (PATI, on-line).

A plataforma Glassdoor define-se como uma comunidade de emprego transparente, em que são cadastradas milhões de opiniões, salários, fotos de escritórios etc., pelos próprios funcionários. Assim, quem trabalha ou já trabalhou em uma determinada empresa, pode acessar o site e registrar informações e avaliações sobre ela (GLASSDOOR, on-line).

3.3.1 O trabalho da plataforma Glassdoor

Sabendo que a cultura organizacional é constituída por crenças, valores e práticas de uma organização, torna-se difícil mensurá-la. Sendo assim, as avaliações que começam no local de trabalho podem ser compartilhadas em plataformas on-line, como a Glassdoor, e oferecem a oportunidade de aproveitar a riqueza dessa linguagem. A plataforma usa os vários descritores de trabalho para operacionalizar como uma representação de vetor de palavras. Posterior a isso, essas informações são validadas com a linguagem usada, em diversas avaliações diferentes daquelas da Glassdoor.

Na sequência, uma metodologia é aplicada para a construção das avaliações da plataforma e quantificar a cultura dos funcionários por setor. Avalia-se essa medida em conjunto com os dados informados pelos funcionários, fornecendo evidências empíricas que ajudam a explicar o desempenho no trabalho, fazendo orientação e intervenções personalizadas (GLASSDOOR, on-line).

3.4 Análise das informações categorizadas

Categoria Posicionamento Institucional/Valores

Na categoria Posicionamento Institucional/Valores busca-se compreender como a plataforma promove a comunicação formal/oficial da empresa, ou seja, a

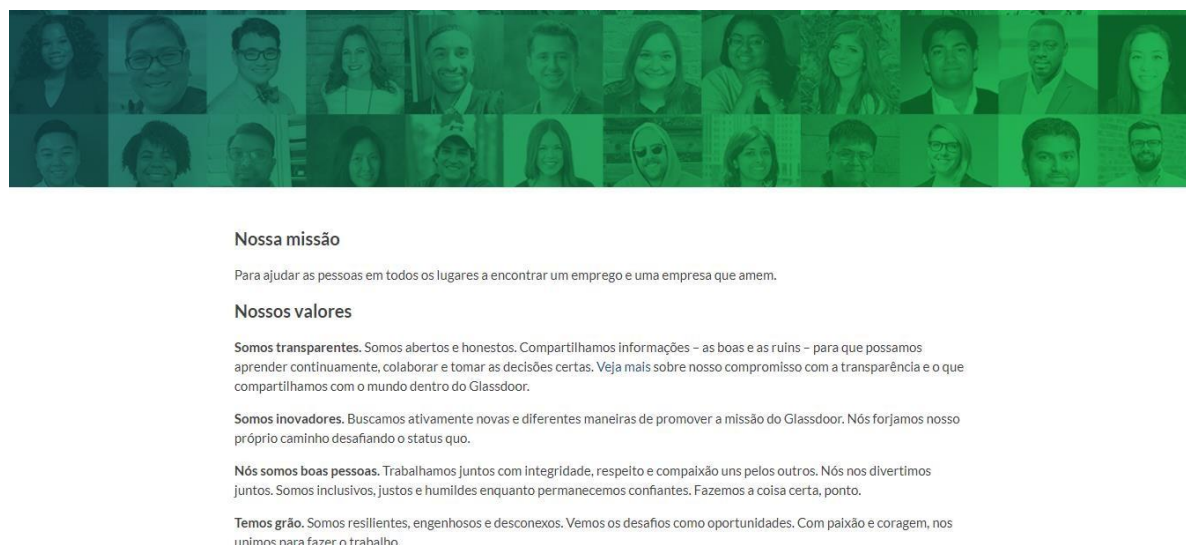
comunicação que fica visível (organização comunicante) para a construção de uma imagem transparente, a fim de identificar as estratégias de posicionamento da comunicação organizacional para promover as marcas, manter e recrutar talentos (atrair e selecionar novos talentos) para as organizações.

A Glassdoor apresenta-se como “a maior comunidade de carreiras do mundo, na qual funcionários e candidatos se reúnem para compartilhar como é trabalhar nas empresas” (GLASSDOOR, SA). A plataforma tem como propósito “ajudar as pessoas em todos os lugares a encontrar um emprego e uma empresa que amem”. Para tanto, adota alguns princípios organizacionais:

- Somos transparentes, somos abertos e honestos. Compartilhamos informações – boas e ruins – para que possamos aprender continuamente, colaborar e tomar as decisões certas.
- Somos inovadores, buscamos ativamente novas e diferentes maneiras de promover a missão do Glassdoor. Nós forjamos nosso próprio caminho desafiando o *status quo*.
- Nós somos “boas pessoas”. Trabalhamos juntos com integridade, respeito e compaixão uns pelos outros. Nós nos divertimos juntos. Somos inclusivos, justos e humildes enquanto permanecemos confiantes. Fazemos a coisa certa, ponto (GLASSDOOR, on-line).

Esses valores encontram-se na plataforma e são reforçados nos discursos da comunicação organizacional, inclusive no blog, nas diretrizes da comunidade na mídia e nos canais de comunicação que estabelece com os interlocutores. Também reforça esses princípios em seus discursos, canais, políticas etc., conforme ilustra a figura 3 a seguir:

Figura 3. Missão e valores em discursos alinhados.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Inicialmente, quando afirma que o propósito é “ajudar as pessoas em todos os lugares a encontrar um emprego e uma empresa que amem”, essa frase significa que ressalta na missão a possibilidade de encontrar uma organização que amem na plataforma e possam exercer a função de trabalho com amor. Isso é materializado por intermédio dos sentidos que a plataforma atribui às organizações cadastradas.

Nessa direção, identifica-se como estratégia da comunicação formal da plataforma a possibilidade de encontrar uma organização com um clima saudável, com ambiente alinhado aos propósitos da organização, no qual valoriza seus funcionários, respeita a diversidade, incentiva o diálogo, promove a liberdade de expressão, entre outros. Apropriando-se desses elementos para convencer os funcionários, ex-funcionários e talentos que existem ambientes de trabalho saudáveis, nos quais a classe trabalhadora é reconhecida, as pessoas são respeitadas, valorizadas e, sobretudo, amam o que fazem. Ao contrário dos ambientes estressantes, de pressão e de controle das organizações burocráticas, em que a exploração do trabalho é a engrenagem do capitalismo.

A ilustração que acompanha o conteúdo também chama a atenção, visto que apresenta uma diversidade de identidades, raças, cor, etnias, imprimindo a ideia de que as organizações cadastradas na plataforma são inclusivas, plurais, respeitam as diferenças e as pessoas são felizes. Percebe-se ainda, que usa a cor verde para dar uma ideia de relações sustentadas pela igualdade, dialogando entre elas e com a comunidade do Glassdoor. Conforme a figura 4 a seguir:

Figura 4. Exemplo de diversidade.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Ao observar o valor “Somos transparentes, Somos abertos e honestos. Compartilhamos informações – as boas e as ruins – para que possamos aprender continuamente, colaborar e tomar as decisões certas”, reforça-se a transparência e honestidade, é evidente que isso é um reflexo de uma imagem positiva que tenta construir junto aos públicos de interesse, mediante um conjunto de atributos associados à marca. E “a comunicação corporativa desempenha um papel importante no sentido de plasmar essa representação e, em princípio, empenha-se em fazer aproximar a imagem pretendida da imagem real” (BUENO, 2005, p. 19).

Em complemento a essa ideia, ao afirmar que “aprender continuamente, colaborar e tomar as decisões certas”, a plataforma investe em afirmações que para tentar produzir sentidos nos públicos que incentiva a participação, o cuidado com o coletivo, a importância da diversidade. Entretanto, essa missão demonstra que de um lado ajuda os públicos a encontrarem uma empresa que melhor se adequam, e de outro, compartilha as informações boas e as ruins dessas organizações empregadoras. Salienta-se que “a gestão da identidade sedá pela compatibilização das intenções dos discursos com as impressões interpretantes (imagens)” (IASBECK, 2007, p. 86).

Na verdade, essa transparência e honestidade tão bem articuladas no propósito e valores promovidos pela comunicação organizacional da plataforma, assim como sua conduta, são questionáveis. Nessa direção, as plataformas operam como espaços em que são desenvolvidos perfis que “representam” as empresas, e “a popularização desses serviços faz com que, cada um desses perfis, criem-se pontos de referência para a identidade digital de alguém” (SANTAELLA, 2013, p. 42). Observam-se vários serviços ofertados como, a divulgação de planos para impulsionar a imagem das marcas e torná-las mais atrativas na plataforma, que contradizem ao posicionamento institucional de transparência, demonstrando uma relação de tensão entre o propósito do negócio e a maneira como é oferecido às empresas e funcionários/ex-funcionários;

Dialogando com isso, as inovações tecnológicas permitem “encenar e brincar com essa verdade, jogar com ela até o limite último da transmutação e da metamorfose identitária” (SANTAELLA, 2013, p. 41). Portanto, algumas organizações apropriam-se das tecnologias, assim como dos conteúdos de comunicação para encenar uma imagem, os quais não, necessariamente, condizem com o propósito do negócio.

Sumariamente, a título de ilustração apresenta-se um exemplo. O Itaú é uma das marcas empregadoras presentes no Glassdoor, que possui um índice de avaliação de cinco estrelas, como mostra a figura 5.

Figura 5. Itaú no Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Não obstante, é possível contrapor a avaliação positiva dada à marca empregadora Itaú com matéria cujo título foi: “Itaú é multado em R\$ 9,6 milhões por oferta irregular a aposentados”:

O governo federal multou o Banco Itaú Consignado S.A. em R\$ 9,6 milhões por infrações na oferta de crédito consignado a aposentados e irregularidades no serviço envolvendo correspondente bancário vinculado à instituição. A notificação da punição está publicada o Diário Oficial da União (DOU) desta terça-feira (22). O despacho com a sanção é assinado pelo Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), órgão da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) do Ministério da Justiça. No documento, o departamento destaca que a aplicação da multa considerou “os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, a gravidade e a extensão da lesão causada aos consumidores em todo o país, a vantagem auferida e a condição econômica da empresa” (RIBEIRO, 2021, on-line).

Sobre este exemplo, Baldissera (2008) lança luz ao dizer que a disputa de sentidos na comunicação organizacional (organização comunicada e comunicante) produz vários significados, muitos deles entretanto podem ser dissonantes com comportamentos e condutas das empresas. Mas o Itaú ao associar sua marca a uma plataforma que tem como missão dar transparência nas relações se apropria desse e de outros valores convocados pela plataforma a despeito daquilo que é publicizado (organização falada) fora dela.

Pelo exposto até aqui, infere-se que associar a imagem da marca à ideia de transparência tornou-se peça-chave no discurso da plataforma, haja vista que representa um pilar afetivo, emocional, que estabelece vínculos e motiva os interlocutores a fazerem parte dessas marcas empregadoras. Também denota que valorizam seus funcionários e o comprometimento destes com elas, assim como valorizam e incentivam talentos que tenham essas competências de comprometimento para atuar nas organizações cadastradas na plataforma. E, uma vez alinhados e comprometidos, esses funcionários/talentos contribuem para alcançar os objetivos, resultados, metas e interesses das organizações.

Dessa forma, a plataforma utiliza do mote “transparência” como um discurso contemporâneo potente, tendo em vista que a sociedade vivencia um contexto de pós-verdade (SANTAELLA, 2018) e necessita de referências que lhe deem abrigo seguro as suas escolhas. A plataforma se permite construir para si uma imagem de comunidade honesta, coerente e que presta informações verdadeiras sobre as marcas empregadores que são usuárias de seus serviços.

Para conseguir tal transparência, a plataforma incentiva os funcionários, ex-funcionários e marcas a abrirem seu coração, falarem de suas emoções, seus sentimentos, pois nesta ambiência nada precisa ser escondido. “Seu coração transparente como um cristal, não pode esconder nada do que nele passa; cada emoção que nele surge é comunicada, compartilhada com seu olho e com seu rosto” (HAN, 2017, p. 98). Essa ideia aparentemente simples reforça a representação do ideal de transparência que supostamente as redes digitais sugerem promover e que a empresa Glassdoor traduz em seu negócio por meio da comunicação organizacional platformizada ao permitir que funcionários e ex-funcionários falem o que quiserem a respeito das marcas empregadoras.

Mas, podemos perguntar: apesar dos inúmeros esforços da plataforma em articular esses discursos de transparência, até que ponto não são promovidos com fins exclusivamente estratégicos e comerciais?

“A transparência é reforçada pelo simples fato de cada cibercidadão poder expressar suas ideias, necessidades, sugestões críticas ou qualquer tipo de sentimento” (SANTAELLA, 2013, p. 44), transparecendo que a organização de fato se importa com as emoções dos usuários. Com efeito, esse estímulo ao compartilhamento de opiniões deve-se ao fato de que essas informações geradas pelos usuários funcionam como recursos de documentação da plataforma.

O valor “Somos inovadores, buscamos ativamente novas e diferentes maneiras de promover a missão do Glassdoor. Nós forjamos nosso próprio caminho desafiando o *status quo*”, ao usar a expressão “forjar” enfatiza o esforço que a empresa tem em buscar heroicamente cumprir sua missão, sobretudo em busca da inovação contínua, pois nunca se falou tanto em inovação como na atualidade. Por isso, ao narrar-se inovadora a empresa busca sintonizar seus interlocutores com aquilo que está constantemente agenciado pelos discursos institucionalizados da mídia, governos e outros agentes econômicos.

Todavia, esses discursos organizacionais, tais como transparência e inovação, buscam seduzir os públicos, mediante a disputa de sentidos para proporcionar segurança e incentivá-los ao compartilhamento de seus dados pessoais, assim como experiências vivenciadas nas organizações cadastradas na plataforma.

A despeito do discurso de inovação, a empresa adota uma postura de inovadora, de responsabilidade com os interlocutores, deixando subentendido que as

organizações promovidas pela plataforma estimulam a coparticipação de todos os públicos e criam um espaço em que os indivíduos, de fato, são levados em consideração, de modo a eliminar quaisquer negatividades existentes nas relações entre os sujeitos, criando uma falsa ideia de positividade (HAN, 2017).

Entretanto, a comunicação no ambiente organizacional deve ser percebida como uma competência que contribui de fato para uma cultura da inovação. E a comunicação organizacional deve “criar espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos, em que a divergência, com responsabilidade, seja estimulada” (BUENO, 2014, p. 35).

“Nós somos boas pessoas. Trabalhamos juntos com integridade, respeito e compaixão uns pelos outros. Nós nos divertimos juntos. Somos inclusivos, justos e humildes enquanto permanecemos confiantes. Fazemos a coisa certa, ponto”. Cabe destacar que a essência da marca não está na forma pela qual se apropria da comunicação organizacional para dizer o quanto ela é uma boa pessoa, humana, dotada de emoções e sentimentos, isso não precisa ser dito e, para além do discurso, deve estar em sintonia com o propósito da organização.

Gaujelac (2007) reflete sobre essa questão, “trabalhamos juntos”, quando as pessoas trabalham juntas estão empenhadas em conquistar o progresso, caminham rumo ao sucesso, enquanto o contrário disso leva a uma inexistência de progresso. Portanto, ao progredirem juntos, independente de função/cargo, atingem metas e resultados tão desejados pelas organizações.

Também fica evidente, que, em alguns casos, mediante estratégias de posicionamento institucional, as organizações se apropriam de pautas sociais e parecem preocupadas com essas temáticas para garantirem holofotes e visibilidade junto aos talentos e mídia, dando a entender que esses assuntos fazem parte do DNA delas. Como reflexo, pilares como: integridade, respeito, inclusão e responsabilidade social, têm sido utilizados para legitimar realidades não condizentes entre as ações e falas. As organizações priorizaram essa postura institucional para endossar a valorização das diferenças, pois compreendem que assim promovem vantagens competitivas e dão visibilidade ao negócio.

E, por último, o valor “Temos grão”; ao adotar esse pilar enfatiza que a plataforma é um ambiente sólido, fértil, próspero, construtivo, no qual fornece os caminhos necessários para o início de uma relação duradoura. Além disso, mediante as trocas possibilitadas pela comunidade, é possível que os interlocutores proliferem,

sustentando a possibilidade de que ajuda tanto os talentos a encontrarem uma organização que os valoriza, quanto possui os caminhos necessários para fortalecer os relacionamentos das marcas empregadoras com os públicos.

Observa-se que esse pilar busca criar uma imagem de ambientes saudáveis para se trabalhar, onde a participação, a alegria, a equidade e o respeito são lema de humanização das relações. Há que se observar que os discursos organizacionais mormente são discursos evocados pelas empresas e geram apagamentos e silêncios. E, se o discurso cria realidades (FARIA; MENEGETTI, 2001), é preciso indagar que tipo de realidade a empresa Glassdoor pretende criar, uma vez que na plataforma as falas são acomodadas pelos algoritmos escondidos em cada ação dos usuários neste ambiente plataformizado, cujas interações com e entre eles podem gerar visões unilaterais das marcas empregadoras, o que os levaria a formação de uma “bolha” de crenças fixas que se repetem e formam a imagem dessas marcas.

Resta tentar entender com a plataformização da comunicação organizacional se o Glassdoor é capaz de mediar as imagens das marcas empregadoras para além dessa “bolha”. Em outras palavras, se nas organizações existem os discursos permitidos (FARIA; MENEGETTI, 2001) com objetivo de normatizar regras que “[...] não são impostas coercitivamente, e sim como resultado de um sistema autorregulado, que é modificado de acordo com o surgimento dos conflitos interpessoais e intergrupais para melhor atender aos interesses primeiros da organização, suas estratégias e objetivos” (idem, 2001, p. 6).

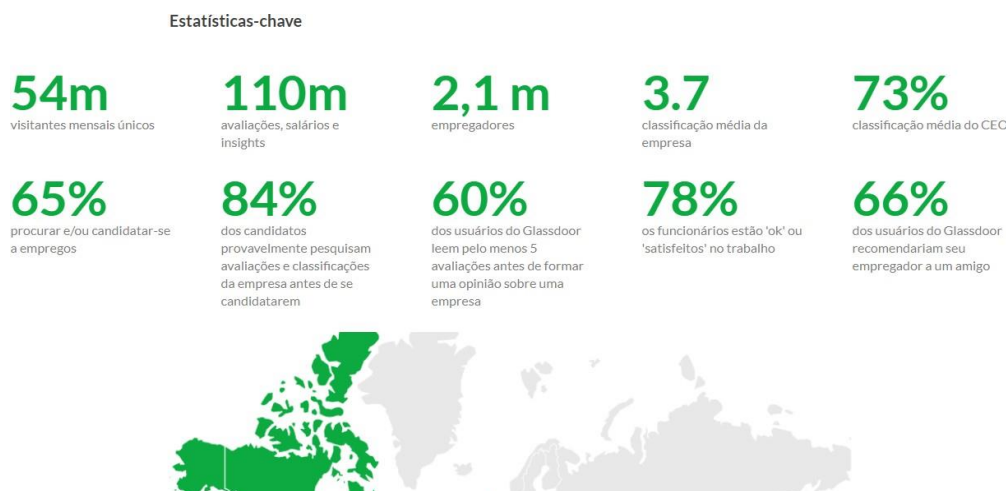
Não se pode deixar de mencionar que essa trama discursiva é marcada pela busca de um sujeito produtivo e doutrinado, que deve sempre fazer além e melhor do que esperam dele.

O desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, “em tempo real”, pondo o conjunto do sistema de produção em uma tensão permanente: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato e etc. Trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com os menos efetivos (GAUJELAC, 2007, p.45).

Nestes ambientes, propícios ao cansaço, sofrimento e violência, os funcionários precisam adaptar-se às estratégias organizacionais para atingir metas e conseguir lidar com discursos contraditórios, divulgados em políticas de comunicação e nos princípios institucionais pouco transparentes.

Deve-se reconhecer que a plataforma articula e se vale de dados para gerar visibilidade ao negócio. É notório que a forma como disponibiliza essas informações vislumbra gerar interesse nas marcas empregadoras. Não é de se estranhar que inicia um gráfico citando o volume de visitas à plataforma, de 54 milhões de visitantes mensais; Na sequência, apresenta o número de 110 milhões de avaliações, assim como salários e insights que podem ser gerados para as organizações com o levantamento dessas informações. Também informa sobre os 2,1 milhões de empregadores; a classificação média da empresa 3.7; a classificação média do CEO de 73%; que em torno de 73% procuram e/ou se candidatam a empregos; 84% dos candidatos provavelmente pesquisam avaliações e classificações da empresa antes de se candidatarem; 60% dos usuários do Glassdoor leem pelo menos cinco avaliações antes de formar uma opinião sobre uma empresa; 70% dos funcionários estão ok ou satisfeitos no trabalho e por último que 66% dos usuários do Glassdoor recomendariam seu empregador a um amigo, conforme apresenta-se na figura 6.

Figura 6. Estatísticas apresentadas na plataforma Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Com esses dados, o Glassdoor busca seduzir marcas empregadoras, funcionários/ ex-funcionários e talentos, assim como comprovar a eficácia da plataforma na obtenção de resultados para marcas empregadoras. Em 2008, disse Robert Hohman, cofundador e CEO da Glassdoor:

O trabalho é muito importante para nossas vidas diárias, mas ainda é difícil encontrar informações detalhadas sobre empregos e empregadores. Construímos o Glassdoor para tornar mais fácil para qualquer pessoa espiar dentro das paredes de um possível empregador – ou mesmo do próximo cubículo – para obter informações que promoverão conversas mais produtivas e levarão a melhores decisões de carreira [...]. O conteúdo gerado por

funcionários do Glassdoor fornece um nível de transparência nos dois principais fatores de motivação dos funcionários – remuneração e cultura – que não está disponível em nenhuma outra fonte. Nosso lançamento beta é apenas o primeiro passo para que o Glassdoor se torne o TripAdvisor do local de trabalho (GLASSDOOR, 2008, on-line).

Cabe atentar-se, ainda, à fala de Hohman, CEO da Glassdoor, ao justificar o negócio: “espiar dentro das paredes de um possível empregador – ou mesmo do próximo cubículo – para obter informações que promoverão conversas mais produtivas e levarão a melhores decisões de carreira”. O verbo espiar denota uma ideia de portas entreabertas, ter acesso a algo sutilmente, e, ainda, reforça a possibilidade de antes da decisão de enviar o currículo para aquela empresa, abre margem para “conhecê-la” mediante as distintas vivências dos interlocutores. Além do mais, denota um clima democrático, uma tendência à igualdade de condições entre empregadores e empregados nas organizações. Tais argumentos parecem atuar como uma representação discursiva questionável. Dando continuidade à fala de Hohman:

O conteúdo gerado por funcionários do Glassdoor fornece um nível de transparência nos dois principais fatores de motivação dos funcionários – remuneração e cultura – que não está disponível em nenhuma outra fonte. Nosso lançamento beta é apenas o primeiro passo para que o Glassdoor se torne o TripAdvisor do local de trabalho (GLASSDOOR, 2008, on-line).

É preciso reconhecer que esse depoimento enaltece mais uma vez a questão da transparência do negócio, como se o termo agregasse algum prestígio diferenciado à imagem da marca, mesmo que essa transparência não seja colocada em prática. Chama a atenção o uso abusivo da expressão nos discursos de comunicação institucionalizados pelas falas autorizadas que circulam na plataforma, até mesmo porque a forma equivocada com que os sentidos são atribuídos à transparência distancia-se do verdadeiro sentido da palavra.

Outro ponto que merece atenção, é que ao enfatizar “nosso lançamento beta é apenas o primeiro passo para que o Glassdoor se torne o TripAdvisor do local de trabalho”, ao vislumbrar que o Glassdoor vire o futuro TripAdvisor do recursos humanos – uma plataforma de viagens, lazer, entretenimento, no qual compartilha a experiência dos usuários por meio dos conteúdos de depoimentos – além de associar a plataforma como um caminho no qual é possível encontrar um ambiente de trabalho que traga felicidade, prazer, liberdade de expressão; também denota uma postura de

plataformização das relações entre empregador e empregado. E, fica claro, que apesar do investimento numa comunicação organizacional que tem como propósito “ajudar as pessoas em todos os lugares a encontrar um emprego e uma empresa que amem”, com discursos de transparência, inovação, respeito, compaixão uns pelos outros, em alguns momentos parece instrumentalizar, automatizar e desumanizar as relações.

A marca também reforça um dos pilares: a inclusão, inclusive, realizou Pesquisa de Diversidade e Inclusão no Local de Trabalho (GLASSDOOR, on-line), conforme o estudo, os funcionários das empresas e futuros talentos cobram por transparência. Para a Glassdoor a transparência no ambiente de trabalho torna as culturas mais inclusivas e faz com que os funcionários sejam tratados de maneira mais igualitária. Inclusive, esse valor também foi considerado um fator importante na união entre a Glassdoor e Love Monday, em 2016. “Com a crescente demanda por mais transparência nas empresas em toda a América Latina, agora é o momento perfeito para realizar esta integração com o Glassdoor”, declarou a cofundadora e CEO do Love Monday, Luciana Caletti, em nota enviada à Revista Exame (2019).

“Os empregadores nos dizem que veem o Glassdoor como um complemento útil para pesquisas anuais caras que podem fornecer informações mais atuais sobre o sentimento dos funcionários e a concorrência” (HOHMAN, 2008). Conforme estudo “LGBTQ Workplace Survey 2019” realizado pela Glassdoor, em que foram escutados mais de seis mil profissionais, nos Estados Unidos, 47% dos profissionais LGBTQIA+ acreditam que expor suas orientações sexuais prejudicaria suas carreiras.

[...] parece mais fértil pensar a comunicação organizacional em sentido complexo, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009, p. 120).

É importante ressaltar que a comunicação nas organizações atua para disputar sentidos, percebe-se que as organizações utilizam assuntos como: diversidade, inclusão, entre outros, pois mediante essas temáticas tentam produzir algum sentido nos interlocutores. Esses discursos são institucionalizados, disputados e transmitidos pela comunicação organizacional.

No dia 1º de outubro de 2020, a Glassdoor publicou no youtube um vídeo

que obteve 1.152 visualizações e apenas um comentário. O vídeo no Youtube transmitia a seguinte mensagem:

Os novos recursos de produtos do Glassdoor ajudam os candidatos a emprego, funcionários e empregadores a fornecer maior transparência sobre o estado atual de diversidade, equidade e inclusão dentro das empresas. Ajude outras pessoas e compartilhe sua experiência e informações no local de trabalho no Glassdoor hoje mesmo. Para mais informações, confira: <https://www.glassdoor.com/blog/diversity-inclusion-products/> (GLASSDOOR, on-line, tradução nossa).

Muitas organizações têm-se apropriado da visibilidade com que temáticas de: assédio (moral, físico, sexual), discriminação, equidade, sustentabilidade, diversidade, entre outros, estão em voga na mídia, nas organizações e são valorizada pelos públicos. Elas incorporam esses elementos discursivos e os reproduzem em campanhas institucionais e mercadológicas, a fim de fortalecer a imagem como eticamente responsável – e, claro, associar produtos e serviços para conquistar os públicos a identificarem-se com a marca. Além disso, os funcionários cobram posicionamentos das lideranças. E “os CEOS podem ser capazes de catalisar mudanças e batalhar por causas sociais, fazendo com que as organizações transpareçam isso externamente” (TERRA, 2021, p. 20). Entretanto, na maioria das vezes, esses discursos são criados para de alguma forma alcançar as expectativas dos públicos.

Essas ações dialogam com Oliveira e Paula (2008) ao identificarem que as organizações mediante o desenvolvimento de meios de comunicação escrita, visual, campanhas etc., instituem suas intencionalidades de relacionamento, concentrando seus esforços no modo em que desejam obter maior atenção dos públicos de interesse.

No decorrer do vídeo, aparece a seguinte mensagem: “Para ajudar, o Glassdoor agora oferece transparência mais profunda em diversidade, equidade e inclusão no local de trabalho” (GLASDOOR, on-line, tradução nossa). Observa-se um interesse na fala oficial/autorizada da organização em demonstrar que essas pessoas são valorizadas pelas organizações.

A questão é que algo óbvio, como a importância de cada ser humano para a sociedade, tem sido usado como discurso de manipulação para atrair os públicos, sendo que tratar as pessoas de forma justa, humana e igualitária é algo mandatário na sociedade. Além disso, parece que a empresa está fazendo um favor a tais públicos.

Na sequência, a abordagem do conteúdo do vídeo “aqui está uma visão interna”, em que aparece uma imagem com funcionários felizes e de organizações diferentes, alternando as imagens de cada um deles, ora de forma individual e ora coletivamente, e com um espaço de fala no vídeo. Nota-se como recorrente nas mensagens de comunicação dessas organizações conteúdos inclusivos, colaborativos e dialógicos. A exemplo, o vídeo é um convite ao lançamento de três produtos do Glassdoor, são eles:

Classificação de Diversidade e Inclusão: tem por finalidade avaliar o nível de satisfação com a diversidade e a inclusão na organização que trabalha; Funcionários e candidatos a emprego agora podem compartilhar voluntariamente informações demográficas: o funcionários e talentos a emprego com sede nos EUA podem compartilhar anonimamente suas informações demográficas para ajudar outras pessoas a determinar se uma empresa está realmente cumprindo seus compromissos de diversidade e inclusão e perguntas frequentes sobre diversidade entre empresas: lista de perguntas frequentes sobre empresas, incluindo uma seção dedicada à diversidade e inclusão (D&I) (GLASSDOOR, on-line).

Não é de se estranhar que esses são alguns dos elementos adotados pelas organizações para apresentarem-se como inclusivas, democráticas e legitimar-se na sociedade com essas iniciativas. Para acompanhar as mudanças da sociedade, as organizações passam a construir discursos que despertem confiança, retenham talentos e ganhem visibilidade junto aos públicos e mídia. E a comunicação é então reivindicada para tornar pública essas informações e trazer notoriedade para as marcas, por meio de campanhas institucionais e mercadológicas. Existem alguns fatores que contribuem para essa busca em produzir sentidos, tais como:

a) predisposição do sujeito, a partir de diferentes motivadores: desejos, necessidades, carências afetivas, curiosidade, etc.; b) exercício de algum tipo de força/ poder externo; entre outros, violência simbólica e/ou física, dever de obediência, necessidades/ carências econômicas, transações; e c) compreensão/ conhecimento de causa, consciência reflexiva. (BALDISSERA, 2009a, p. 47).

Assim, ao identificarmos que a comunicação organizacional acontece num contexto complexo, para além de ações oficializadas de fala autorizada na

organização, a noção de diversidade, inclusão, transparência, será compreensível e primordial para a sociedade na medida em que ela fizer sentido para os interlocutores.

Categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas

Nesta categoria busca-se investigar como a plataforma promove a imagem das marcas cadastradas para retenção de talentos e funcionários.

Recentemente foi divulgado um ranking das cem melhores empresas para trabalhar de 2022, nos Estados Unidos. Na chamada da matéria da Revista Época aparece os nomes das três primeiras colocadas e também a informação de que elas “colocam o funcionário em primeiro lugar” (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2022, p. 39).

As companhias que entraram na lista compartilham uma semelhança: abordam as políticas do local de trabalho de uma perspectiva que prioriza as pessoas. Ao analisar os três primeiros lugares, o site informou que todas consideram a cultura um valor fundamental e se comprometem a trabalhar como equipes unificadas (em vez de enfatizar a hierarquia) (GLASSDOOR, 2022, on-line).

Ao acessar a plataforma e o aplicativo no celular, e clicar na aba início, aparece a seguinte informação: “Encontre o trabalho que se encaixa na sua vida”; na sequência, há um aviso para não perder a oportunidade e criar um alerta de vagas. E, logo abaixo, em destaque com uma foto colorida, a imagem de um homem, camisa social e sorridente com a seguinte chamada: “*Best-of Lists – Which companies are the best places to work? See the list*” – Melhores lugares para trabalhar. Ao clicar na imagem, o usuário é direcionado para uma listagem de cinquenta grandes empresas, em ordem de classificação, tidas como as melhores empresas para trabalhar no Brasil, ranking de 2020. Além disso, o usuário tem acesso às avaliações dadas por funcionários e ex-funcionários dessas empresas assim como pode saber sobre as vagas oferecidas, conforme figura 7 a seguir:

Figura 7. Melhores lugares para trabalhar no Brasil 2020.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Em complemento a essa informação, também foi publicado na mídia no Money Times o ranking das melhores empresas para estagiar no Brasil (CHENG, 2020). Para a vice-presidente da Glassdoor, na América Latina, “os estagiários valorizam as oportunidades de desenvolvimento e mentoria, e vemos que as avaliações das empresas do ranking mencionam isso com muita frequência”, declarou Luciana Caletti (GLASSDOOR, on-line). Cabe destacar que o ranking é criado a partir da avaliação geral da empresa compartilhada pelos estagiários na plataforma brasileira.

Ao enfatizar que “o Glassdoor é o único site que permite que você dê vida à história da sua empresa para alcançar e influenciar os melhores talentos”, compreende-se que a plataforma promove as marcas empregadoras mediante elementos discursivos promovidos pela plataforma para vender/fortalecer a imagem dessas organizações cadastradas, tornando-as mais notórias, atrativas e humanas, conforme ilustrado na figura 8 a seguir:

Figura 8. Imagem da plataforma para empresas.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

A plataforma oferece serviços para empresas, de vários segmentos, que podem criar uma conta gratuita na plataforma ou otimizar o investimento nela com a contratação de planos que impulsionam a marca empregadora a fim de torná-la mais atrativa e aumentar-lhe a visibilidade aos talentos. Além disso, na ambiência as organizações expõem uma visão geral do negócio, divulgam oportunidades de carreira, salários, entrevistas, benefícios e fotos dos espaços de trabalho, como aponta a figura 9:

Figura 9. Itaú – Quem somos.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

As intenções da plataforma em alavancar as organizações também fica visível quando as marcas empregadoras se encontram em espaços de maior privilégio, uma vez que possuem ambientes privativos de apresentação de seus propósitos, produtos,

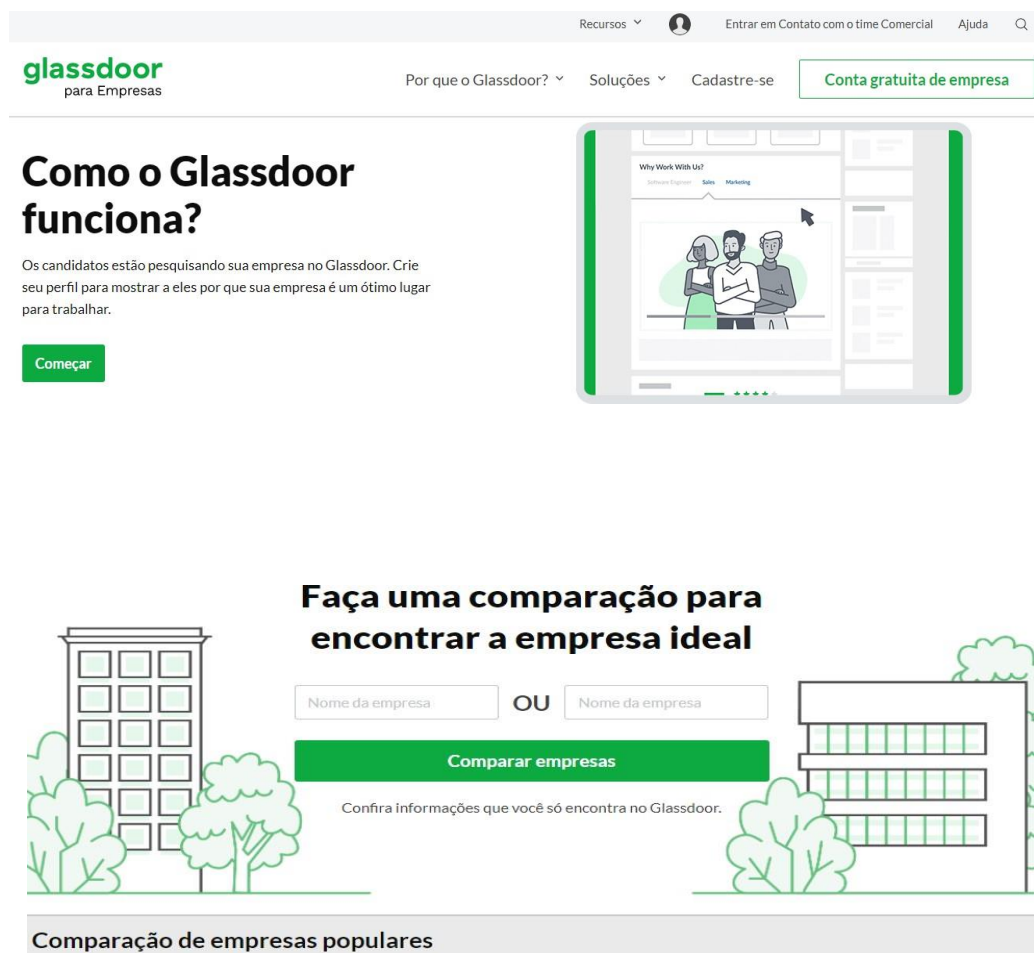
serviços, campanhas institucionais e mercadológicas, premiações, entre outros, denotando que os interesses dessas organizações cadastradas estão acima dos funcionários, ex-funcionários e talentos, ratificando o interesse e poder desigual entre interlocutores.

Em conformidade com isso, sustentam discursos que não condizem com a realidade dos produtos e serviços ofertados pela plataforma, materializando o poder por meio de distintas estratégias de promoção das organizações. Na aba visão das empresas, ilustrada pela plataforma Glassdoor, a organização promove alguns conteúdos que sustentam a imagem desejada/organização idealizada.

Na sequência, divulga algumas oportunidades. Depois ficam visíveis os critérios de avaliação, as experiências durante a realização da entrevista (positiva, neutra, negativa) e prêmios e reconhecimentos das organizações cadastradas (Empresa dos sonhos; LinkedIn Top Companies 2019, Best Place to Work, entre outras premiações dos anos anteriores), e por último o funcionário é convidado a compartilhar sua experiência e escrever conselhos para a alta gerência.

Ademais, a plataforma dispõe alguns serviços diferenciados para as marcas empregadoras. E com um incentivo de conteúdos específicos promove a comunidade com chamadas dirigidas para essas marcas. Além disso, a plataforma direciona a comunicação para fazer com que a organização verifique a inteligência que a plataforma disponibiliza em relação ao pacotes pagos e empresas populares. A marca enfatiza o tempo todo que as marcas cadastradas terão acesso a informações únicas e privilegiadas, como se observa na figura 10.

Figura 10. Benefícios Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Observa-se pela imagem um incentivo à organização para cadastrar-se no programa para empresas, articulando mensagens como:

Dê o primeiro passo para contar sua história. Seu candidato ideal está pesquisando sua empresa no Glassdoor. Participe da conversa e mostre para os principais talentos por que eles devem trabalhar com você. Participe da conversa e mostre para os principais talentos por que eles devem trabalhar com você (GLASSDOOR, on-line).

O conteúdo manifesta um lugar de fala da organização, pelo qual podem ser gerados bens simbólicos para despertar o interesse dos públicos (talentos), conforme a figura 11 a seguir:

Figura 11. Geração de interesse pela plataforma.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

E, ao clicar nas abas dos serviços do Glassdoor para empresas, mais conteúdos de incentivo à participação diferenciada da marca na plataforma aparecem em destaque: “É fácil começar a usar o Glassdoor” (chamada em destaque), direciona para os produtos oferecidos e destaques que a marca terá ao cadastrar-se.

Logo, dando novas possibilidades de visibilidade para a marca empregadora junto aos públicos, com o discurso: “Cadastre-se para ter acesso ao seu perfil de empresa e participe da conversa que está moldando a história da sua marca” (GLASSDOOR, on-line). Nesta mensagem, de forma articulada enfatiza que há possibilidade de contar histórias, ou seja, “representar” na ambiência mediante narrativas discursivas para atrair e reter talentos.

Além disso, atribui à marca empregadora a tarefa de investir em elementos simbólicos (campanhas, selos, rankings etc.) para tentar influenciar os sentidos que serão percebidos pelos talentos em relação à imagem dela.

Dados esses argumentos, quando as organizações desenvolvem conteúdos para os interlocutores da plataforma, “o que as organizações imprimem são ideias, significados que pretendem divulgar, mas o sentido dessas mensagens cabe a cada interlocutor elaborar e construir” (ALMEIDA, PAULA E BASTOS, 2012, p. 79) – como é caso do “dê destaque à sua marca. Mostre aos candidatos os valores da sua organização e como é trabalhar com você” (GLASSDOOR, on-line), apontado na figura 12:

Figura 12. Chamada Glassdoor.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Com a chamada “Planos e preços do Glassdoor” – Nossos produtos funcionam em conjunto para atender a sua marca empregadora” (GLASSDOOR, on-line), essas informações aparecem em destaque na página.

A Glassdoor disponibiliza três planos para as marca empregadoras, tais como: “Gratuito – Encontre sua voz, comece com um básico”. Neste plano, a empresa tem acesso aos serviços básicos da plataforma, tais como: pode estar no espaço, acessar as avaliações dos usuários e receber uma análise do perfil da empresa.

No plano “Standard – Divulgue sua história”, além dos oferecidos no pacote gratuito, dá oportunidade para que a empresa se apresente de maneira personalizada, ou seja, obtenha avaliações em destaque, acesse a classificação por cargo e localização e tenha acesso às análises das palavras-chave das avaliações.

E, por fim, o plano “Select – Amplifique sua mensagem” contempla os serviços dos dois planos anteriores, relatório de referências do setor, perfis afiliados e acesso às páginas da empresa Premium do Indeed, parceiro de negócios da Glassdoor. A figura 13 ilustra os planos oferecidos:

Figura 13. Tipos de planos.

Planos e preços do Glassdoor

Nossos produtos funcionam em conjunto para atender a sua marca empregadora.

Gratuito	Standard	Select
Encontre sua voz	Divulgue sua história	Amplifique sua mensagem
Comece com o básico:	Tudo do Gratuito mais:	Tudo do Gratuito e do Standard mais:
✓ Informações e missão da empresa básicos ✓ Solicitações de avaliação e respostas	✓ Conteúdo do perfil personalizado ✓ Avaliações em destaque	✓ Relatório de referências do setor ✓ Perfis afiliados
		<i>O Select é um perfil de marca que fornece</i>

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Na sequência, também são mostrados “Todos os recursos oferecidos por cada plano” (GLASSDOOR, on-line), entre eles: missão, logo da empresa, atualização da empresa, solicitações de avaliação e resposta e, ainda, um selo promocional. Conforme as figuras 14 e 15:

Figura 14. Recursos Glassdoor.

Todos os recursos por plano

Conteúdo de marca própria Controle sua marca	Gratuito Cadastre-se	Standard Entrar em contato	Select Entrar em contato
Informações e missão da empresa básicos ⓘ	✓	✓	✓
Logo da empresa ⓘ	✓	✓	✓
Atualizações da empresa ⓘ	✓	✓	✓
Solicitações de avaliação e respostas ⓘ	✓	✓	✓
Selos promocionais ⓘ	✓	✓	✓

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Figura 15. Outros recursos oferecidos.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Em seguida, é possível cadastrar-se na opção standart ou escolher os outros dois planos e preencher um formulário com dados mais detalhados da empresa, informando os desafios específicos de contratação que pretende solucionar por intermédio do Glassdoor.

A plataforma também gera mais visibilidade e popularidade para determinada marca empregadora em detrimento da outra. Aliás, aquela marca que investe mais na plataforma ocupa mais espaço no canais de comunicação da plataforma: na aba empresas, no Youtube, no Instagram, no Facebook, rankings, site, Instagram, entre outros; dessa forma, é inegável que essa marca parece mais interativa, descolada, conectada, engajada à rede e, com isso, tem sua imagem e reputação legitimada de forma mais positiva.

Observa-se que a tecnologia da informação impacta nos modelos de negócio por mediar simbolicamente as relações entre a marca empregadora e os funcionários, funcionando como um processo “organizador principal da sociedade” (BRAGA, 2006, p. 2). A partir disso, configura-se uma forma de convívio em sociedade em que impera a midiaticização “como processo interacional de referência (BRAGA, 2007).

Cabe destacar que a plataforma apresenta análises diferenciadas para as marcas, na medida em que disponibiliza um estudo mostrando onde está a atenção dos candidatos. Portanto, todos os planos, gratuito, standard e select, têm acesso aos seguintes dados: atividade do perfil da empresa; perfil demográfico dos candidatos; tendências de classificação e entrevistas e dados de atualizações da empresa.

Enquanto os planos pagos, Standard e Select, apresentam mais vantagens, disponibilizando diferenciais, como: perfil demográfico e engajamento dos seguidores e classificação por cargo e localização.

Ao observar que a plataforma incentiva essas marcas a investirem no espaço para aumentar o engajamento das marcas cadastradas, é inegável que a ambiência busca “descrever possibilidades de construção de vínculos entre produção/recepção (FAUSTO NETO, 2010, p. 10), como observado na figura 16:

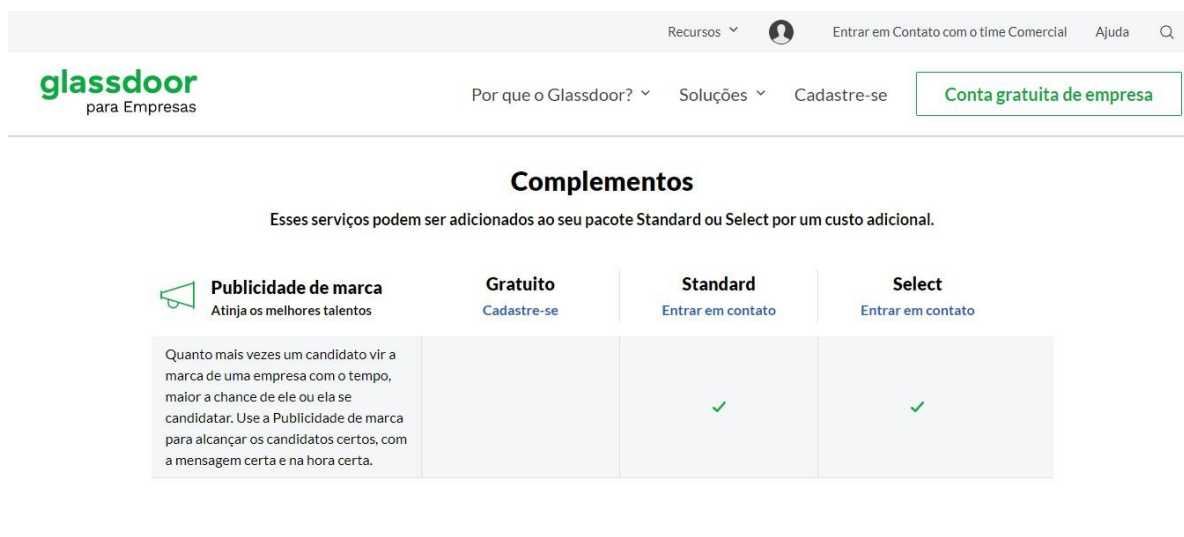
Figura 16. Vínculos.



 Por que o Glassdoor? Soluções Cadastre-se Conta gratuita de empresa			
 Análises avançadas Entenda onde está a atenção dos candidatos	Gratuito Cadastre-se	Standard Entrar em contato	Select Entrar em contato
Atividade do perfil da empresa ①	✓	✓	✓
Perfil demográfico dos candidatos ①	✓	✓	✓
Tendências de classificação e entrevistas ①	✓	✓	✓
Dados de atualizações da empresa ①	✓	✓	✓
Perfil demográfico e engajamento dos seguidores ①		✓	✓
Classificação por cargo e localização ①		✓	✓

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Além disso, o Glassdoor também concede um “plus”, ou seja, um complemento aos serviços oferecidos pelos planos pagos: Standard e Select, em que, por intermédio de pagamento de um valor adicional, é possível acrescentar uma publicidade para a marca. Ela tem como alvo ajudar a alcançar os melhores talentos. Ou seja, quanto mais vezes um candidato permanecer na página daquela empresa, mais aumentam-lhe as chances de se candidatar para a vaga. Isso pode ser visto na figura 17 a seguir:

Figura 17. Tempo de permanência.


Recursos Entrar em Contato com o time Comercial Ajuda

glassdoor
para Empresas

Por que o Glassdoor? Soluções Cadastre-se [Conta gratuita de empresa](#)

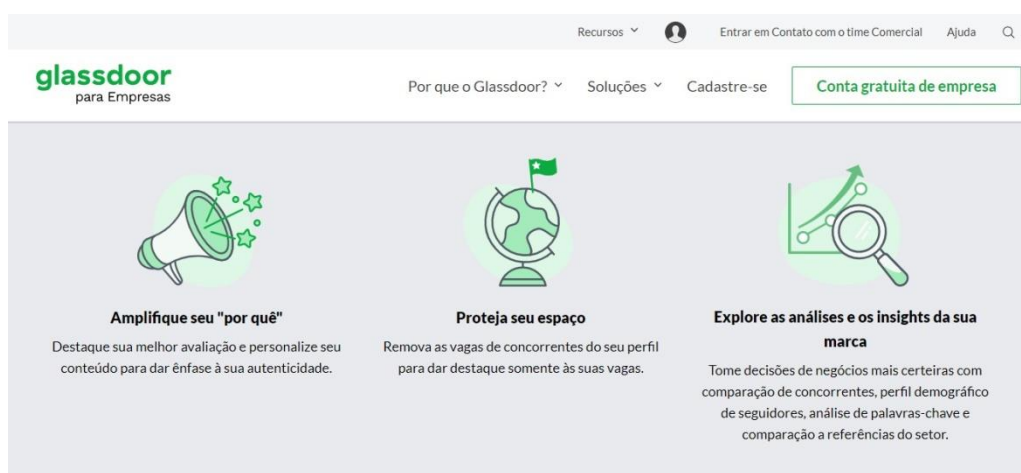
Complementos

Esses serviços podem ser adicionados ao seu pacote Standard ou Select por um custo adicional.

	Gratuito Cadastre-se	Standard Entrar em contato	Select Entrar em contato
Publicidade de marca Atinja os melhores talentos Quanto mais vezes um candidato vir a marca de uma empresa com o tempo, maior a chance de ele ou ela se candidatar. Use a Publicidade de marca para alcançar os candidatos certos, com a mensagem certa e na hora certa.		✓	✓

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

“Amplifique seu “por quê” – Destaque sua melhor avaliação e personalize seu conteúdo para dar ênfase à sua autenticidade; Proteja seu espaço – Remova as vagas de concorrentes do seu perfil para dar destaque somente às suas vagas e “Explore as análises e os insights de sua marca” – Tome decisões de negócios mais certeiras com comparação de concorrentes, perfil demográfico de seguidores, análise de palavras-chave e comparação e referências do setor. Essas chamadas demonstram o quanto a plataforma articula os interesses das empresas, como se observa na figura 18.

Figura 18. Chamadas Glassdoor.


Recursos Entrar em Contato com o time Comercial Ajuda

glassdoor
para Empresas

Por que o Glassdoor? Soluções Cadastre-se [Conta gratuita de empresa](#)

Amplifique seu "por quê"

Destaque sua melhor avaliação e personalize seu conteúdo para dar ênfase à sua autenticidade.

Proteja seu espaço

Remova as vagas de concorrentes do seu perfil para dar destaque somente às suas vagas.

Explore as análises e os insights da sua marca

Tome decisões de negócios mais certeiras com comparação de concorrentes, perfil demográfico de seguidores, análise de palavras-chave e comparação a referências do setor.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

“Participe da conversa que está moldando sua marca, vá além das avaliações e impulse a aquisição de talentos com uma presença ativa e atrativa no Glassdoor”. Esse conteúdo demonstra as vantagens da marca em relação aos talentos, em outras palavras subordinados.

À luz disso, ao colocar as marcas empregadoras em destaque, percebe-se que a comunicação organizacional é instrumentalizada para demonstrar controle mediante um processo de “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer” (BALDISSERA, 2008, p. 32).

Como se vê, a comunicação da marca – quando não está associada a um processo de construção ético, buscando somente persuadir os públicos a favor de seus interesses específicos – tende a ficar com sua imagem comprometida. Há que se considerar que pressupõe as diferenças das relações de poder, no qual os conteúdos desenvolvidos são vinculados a propagandas que mascaram realidades e associam-se às classes dominantes.

Quando o próprio mundo se transforma em espaço de exposição, já não é possível o habitar, que cede lugar à propaganda, com o objetivo de incrementar o capital da atenção do público (HAN, 33, 2017). E a comunicação é reivindicada para manipulações mediante a construção de apelos discursivos, atendendo interesses específicos das organizações. Como exemplo disso cita-se o Banco Itaú. A marca está presente nas páginas do Instagram, do Facebook e no site, com vagas que direcionam para os canais parceiros da plataforma. Além disso, a página da marca é mais interativa que a de outros bancos também cadastrados na comunidade. A figura 19, a seguir, apresenta um exemplo de chamada:

Figura 19. Chamada para empresas.

The screenshot shows the Glassdoor website interface for companies. At the top, there is a navigation bar with links for 'Recursos', 'Entrar em Contato com o time Comercial', and 'Ajuda'. Below this, the Glassdoor logo is followed by the text 'para Empresas'. A main heading reads 'Participe da conversa que está moldando sua marca!'. Below the heading, a subtext says 'Vá além das avaliações e impulse a aquisição de talentos com uma presença ativa e atrativa no Glassdoor.' The main content area is divided into three columns, each with an icon and a title:

- Alcance talentos engajados de qualidade** (Megaphone icon): 97% dos usuários do Glassdoor no Reino Unido são candidatos que buscam ativamente novas vagas ou que considerariam oportunidades melhores.*
- Influencie os candidatos com a história autêntica da sua marca** (Circular arrow icon): Três em cada quatro usuários têm mais probabilidade de se candidatar a uma vaga aberta se a empresa for ativa no Glassdoor.*
- Atente-se aos insights práticos** (Bar chart icon): Monitore as análises e os relatórios da marca para melhorar a experiência dos funcionários.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

No site, encontra-se a seguinte chamada:

O poder das parcerias. Os candidatos estão pesquisando sua próxima mudança de carreira no Glassdoor e no Indeed. Amplifique e gerencie a história da sua marca empregadora nas duas plataformas. Alcance: chame a atenção de seus candidatos-alvo. Influencie: conte sua história e transforme candidatos de qualidade em funcionários e Escute: use insights e análises no gerenciamento da sua marca empregadora (GLASSDOOR, on-line).

Nesse sentido, observa-se que a plataforma incentiva as marcas empregadoras a inventarem histórias para se aproximar dos interlocutores. Ademais, deixa claro que essas organizações terão acesso a informações privilegiadas que farão a diferença para o desempenho da imagem e reputação na plataforma. Também enfatiza a necessidade de divulgar mensagens que demonstrem a valorização do capital humano, assim como evidencia a oportunidade de desenvolvimento de carreira que esses talentos terão ao ingressarem na organização – isso é enaltecido pelos diversos conteúdos disponíveis na plataforma como um diferencial competitivo de determinadas marcas.

Essas estratégias possibilitam que talentos se identifiquem com a imagem da marca empregadora. Nessa direção, Santaella (2013) apresenta uma reflexão em que os indivíduos reconhecem suas imagens ao ver o espelho de si, e para isso ancora-se no mito de Narciso. “Temos que descobrir o interno no externo, assim como Narciso ao se apaixonar por sua imagem na superfície do lago, uma superfície agindo como uma máscara que só pode nos revelar como algo distinto de nós mesmos.” (SANTAELLA, 2013, p. 37). A partir disso, observa-se que o “eu” se identifica com

aquilo em que se espelha. Da mesma forma ocorre com esses talentos que apenas vão candidatar-se a vagas que estejam alinhadas aos seus propósitos.

A preponderância da valorização dos interesses empresariais aos dos talentos fica mais visível ainda quando a plataforma comunica: “transforme candidatos de qualidade em funcionários”. Ao transmitir isso, a plataforma já demonstra a vantagem da marca empregadora em relação ao capital humano, haja vista que tem acesso a informações pessoais sigilosas destes talentos que podem ser compartilhadas com as empresas. Para tanto, incumbir essas práticas à comunicação organizacional para publicizar, persuadir e manipular discursos é uma prática inoportuna e rejeitada nesta tese. Han infere que “obsceno é a coação de colocar tudo à mercê da comunicação ou da visibilidade” (HAN, 2017, p. 35). Defende-se uma comunicação organizacional que interage e leva em consideração as experiências do outro.

Sob essa lógica, a plataforma também influencia na construção de mensagens que associam a imagem da marca do empregador com desenvolvimento profissional, plano de carreira, diversidade, inclusão, visto que essas mensagens auxiliam na construção da imagem desejada pelos talentos.

Na sequência, com a mensagem “Mostre seu compromisso com a transparência no ambiente de trabalho” convida as marcas empregadoras a participarem do programa OpenCompany.

O status de OpenCompany permite que você compartilhe seus valores e te dará acesso a: Práticas recomendadas e guias passo-a-passo de engajamento dos funcionários. Selos exclusivos que indicam seu comprometimento com a transparência. Maior exposição do perfil da sua empresa para atrair candidatos de alta qualidade. Ou seja, “Transforme sua empresa em OpenCompany” e obtenha mais destaque junto aos talentos (GLASSDOOR, on-line).

E na sequência enfatiza: “O programa OpenCompany da Glassdoor reconhece as empresas que promovem e adotam proativamente a transparência no local de trabalho. Compartilhe seus valores mostrando aos candidatos e funcionários que a opinião deles é importante para você” (GLASSDOOR, on-line). Ambos os conteúdos, tanto o texto quanto a imagem do banner, estimulam a marca empregadora a utilizar essas ferramentas da plataforma para amplificar sua exposição na plataforma. Nota-se, sobretudo, “quanto mais conectados estão essas redes, mais visíveis estão as mensagens que são publicadas pelos atores e mais capazes são de ser discutidas, buscadas, replicadas e reproduzidas pelos demais” (RECUERO, 2013, p. 55).

Em tempo, numa sociedade midiaticizada em que os interlocutores propagam de forma demasiada suas opiniões louvando ou criticando as marcas, não cabe atribuir esse papel à comunicação organizacional, conforme ilustrado na figura 20:

Figura 20. Chamada Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Com a chamada “aproveite sua marca empregadora ao máximo com o Glassdoor”, percebe-se um esforço na mensagem em estimular o uso dos produtos de forma exacerbada e, em contrapartida, usufruir das funcionalidades da plataforma para melhorar/estreitar o relacionamento dos interlocutores com a marca.

O comportamento ético precisa ser uma prática organizacional, porque as organizações não devem priorizar somente a postura mercadológica, mas a responsabilidade com a cidadania. As empresas consideradas éticas pelos indivíduos são aquelas que conseguem manter um histórico consistente de ações e falas, até mesmo porque são as pessoas que levam as organizações ao pleno funcionamento e isso pode ser ilustrado na figura 21:

Figura 21. Ética.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

A plataforma também sugere que sejam seguidas algumas empresas, tais como: Apple, Google, Amazon, Delloite, entre outras. Subentende-se que essas empresas invistam num dos pacotes: Select ou Premium, dado que estão em destaque no Glassdoor, conforme figura 22 a seguir:

Figura 22. Sugestão para seguir.

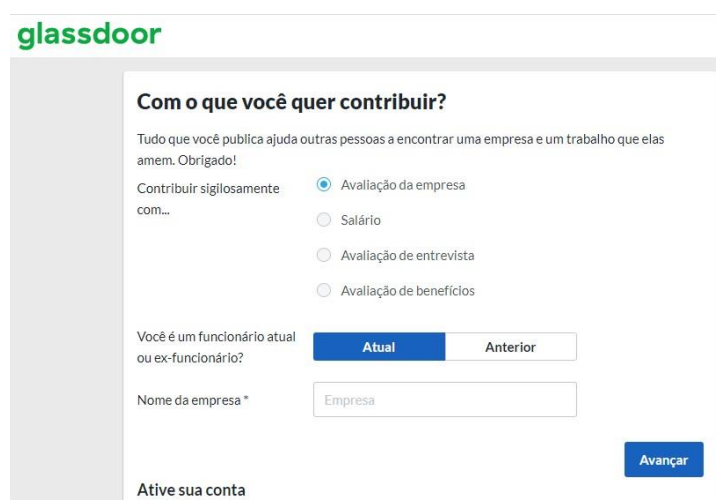
Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Categoria experiência humana

Nesta categoria, busca-se entender de que forma a plataforma articula discursos de incentivo à participação e compartilhamento de informações referentes às organizações em que atuam ou atuaram.

Ao observar a aba “empresas” na ambiência da plataforma, encontram-se dentro dela as seguintes abas: descobrir empresas, comparar empresas, sugestões para seguir e escrever avaliações. Nesta aba de critérios de avaliação das empresas, são estabelecidos alguns filtros de padrão de avaliação, tais como: cultura e valores, diversidade e inclusão, qualidade de vida, alta liderança, remuneração e benefícios e oportunidade de carreiras. Além destes critérios gerais das organizações, também existem os comentários dos funcionários e ex-funcionários específicos, como: recomenda, não-recomenda, perspectiva positiva, perspectiva negativa ou perspectiva neutra, aprovação do CEO, desaprovação do CEO e sem opinião do CEO, como se vê na figura 23:

Figura 23. Exemplo de questionário.



The image shows a screenshot of the Glassdoor website's evaluation form. The form is titled "Com o que você quer contribuir?" (What do you want to contribute?). Below the title, it says "Tudo que você publica ajuda outras pessoas a encontrar uma empresa e um trabalho que elas amem. Obrigado!" (Everything you publish helps other people find a company and a job they love. Thank you!). The form asks the user to contribute anonymously with one of four options: "Avaliação da empresa" (Company evaluation), "Salário" (Salary), "Avaliação de entrevista" (Interview evaluation), and "Avaliação de benefícios" (Benefits evaluation). The "Avaliação da empresa" option is selected. Below this, there is a question "Você é um funcionário atual ou ex-funcionário?" (Are you a current or former employee?) with two buttons: "Atual" (Current) and "Anterior" (Former). The "Atual" button is highlighted. Below this, there is a text input field for "Nome da empresa *" (Company name *). At the bottom right, there is a blue button labeled "Avançar" (Next). At the bottom left, there is a link that says "Ative sua conta" (Activate your account).

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

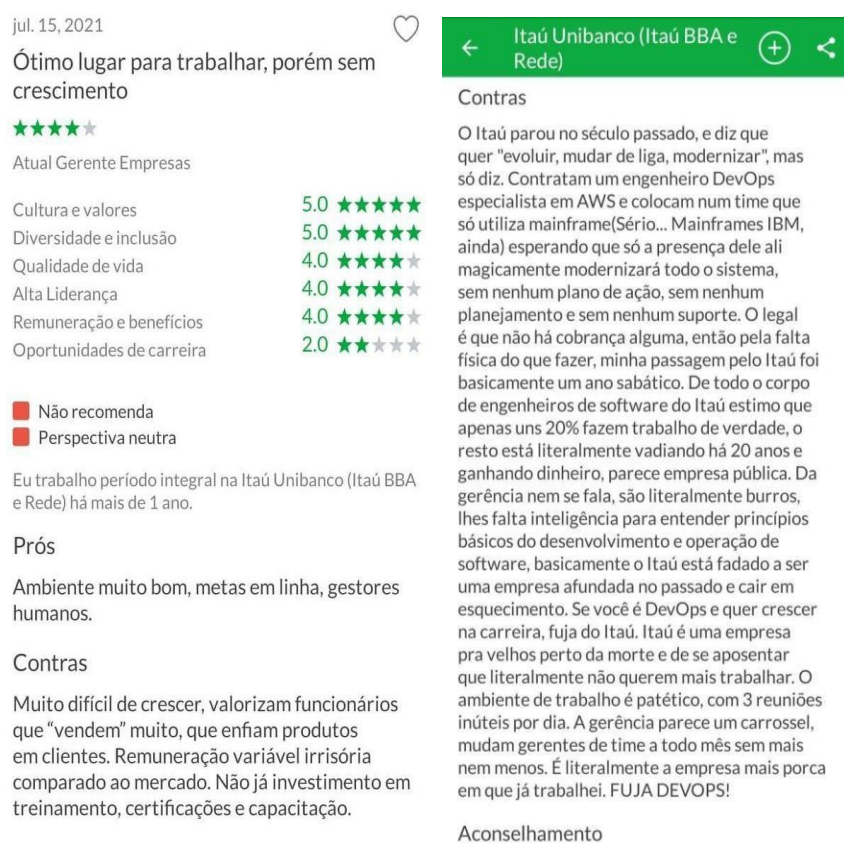
Além disso, informa que a comunidade já compartilhou milhões de avaliações e salários de forma sigilosa de centenas de milhares de empresas e no canto direito são mostradas algumas dúvidas dos usuários, tais como:

O que você quer dizer com “sigiloso”? Suas contribuições são sigilosas para outros usuários, ou seja, não mostramos seu endereço de e-mail, perfil do Facebook ou informações pessoais (opcionais, como gênero, idade, etc.). Para obter mais informações, consulte nossa Política de Privacidade. É possível contribuir mesmo se você trabalhar em uma

pequena empresa ou for a única pessoa no cargo. Saiba mais sobre como manter sua opinião sigilosa. (GLASSDOOR, on-line).

Na sequência, de acordo com a opinião dada em relação à empresa, a pontuação da régua de opiniões corresponde a uma escala de uma a cinco estrelas para as organizações; cargo em que ocupa ou ocupou na organização; aprovação ou não do CEO; recomenda ou não a empresa e qual a perspectiva em relação àquela empresa: positiva ou negativa. E ainda, uma opção para quem busca uma oportunidade de emprego é avaliar a utilidade dessas avaliações; caso essa avaliação não tenha sido útil, é possível informar o problema dela, conforme ilustrado na figura 24:

Figura 24. Exemplos de avaliações positivas e negativas dos usuários da plataforma.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

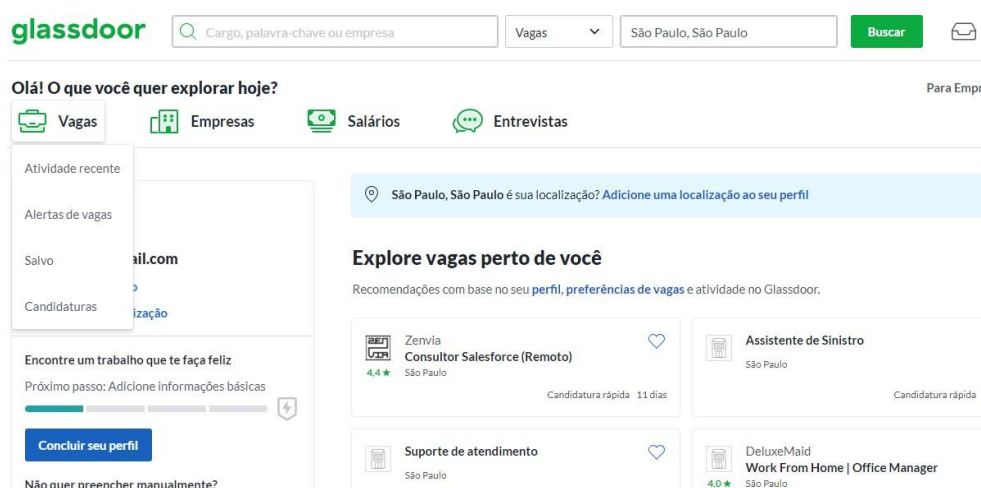
Os usuários da plataforma também compartilham na aba "salários" suas remunerações. Ademais, na aba "entrevistas" existe a opção de descrever experiências obtidas durante o processo de seleção. Na sequência, em "benefícios", é possível avaliar o plano de saúde, vale-transporte e vale-refeição. E na opção "vagas" acompanhar as oportunidades de emprego da plataforma.

Na prática, constata-se que “as relações entre instituições e usuários sociais passam a ser mediadas por protocolos que se apoiam nas lógicas da midiatização, como assessorias especiais, o que enseja a presença desses conhecimentos no âmbito das instituições” (FAUSTO NETO, 2006, p. 12).

Dando continuidade, na aba dos critérios padrão de avaliação, os funcionários e ex-funcionários são estimulados a inserir avaliações na plataforma de forma anônima, informando como é ou foi sua experiência na organização. Essas avaliações contemplam pontos prós, contras e sugestões de melhoria para a organização. Entretanto, existem alguns filtros tais como: cultura e valores, diversidade e inclusão, qualidade de vida, alta liderança, remuneração e benefícios e oportunidade de carreiras que devem ser pontuados com até cinco estrelas

Ao acessar a página, aparece a mensagem: “Olá! O que você quer explorar hoje?”. Na sequência, são apresentadas as seguintes opções: Vagas, empresas, salários ou entrevistas. Ao clicar na aba vagas, aparece a opção “atividades recentes”, que direciona para as últimas buscas de vagas na página, gerenciamento de alertas de vagas – conforme o currículo cadastrado, vagas salvas e aquelas nas quais o currículo já foi enviado, ilustrado na figura 25:

Figura 25. Ambiente interno Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Portanto, o incentivo à participação é quase uma etapa obrigatória, uma vez que, para obter as informações referente aos salários e avaliações disponíveis sobre as empresas, a plataforma força o usuário a cadastrar suas experiências positivas,

negativas e, ainda, aconselhar as empresas em pontos que devem ser melhorados por ela – é uma maneira de compreender o que os funcionários esperam das marcas empregadoras. Além disso, surge a seguinte informação no espaço: “Adicione sua avaliação ou salário para continuar usando o Glassdoor. O Glassdoor é uma comunidade de carreiras que depende da opinião de profissionais como você sobre as empresas. É sigiloso e leva apenas um minuto” (GLASSDOOR, 2022). A partir disso, nota-se que essa fala autorizada de incentivo à troca de opiniões é mais um instrumento à disposição da comunicação.

Logo, ao comunicar que essas informações são sigilosas, pode-se identificar um estímulo a uma “falsa” liberdade de expressão no compartilhamento de dados, tendo em vista que indiretamente a plataforma invisibiliza funcionários e ex-funcionários, que podem falar; todavia, como forma de preservação de suas identidades, devem ficar escondidos.

Com isso, verifica-se uma contradição entre os discursos que estimulam essa colaboração fora do ambiente de opressão e controle das organizações. Além do que, a plataforma fomenta discursos organizacionais incentivando o compartilhamento de opiniões dos funcionários/ex-funcionários sobre questões que envolvem o contexto do trabalho, pois, a partir desses dados obtidos pela plataforma e subsequente articulação deles, a empresa consegue conhecer melhor as preferências desses públicos e articular elementos positivos quanto à imagem das organizações empregadoras para retê-los.

De acordo com as diretrizes da comunidade: Acreditamos no princípio do anonimato e da liberdade de expressão — todos têm o direito de expressar sua opinião e serem ouvidos sem medo de represálias, censura ou outra atenção indesejada (GLASSDOOR, on-line). Ao incentivar essa participação, a plataforma parece um ambiente democrático. Ademais, ao ocultar a identidade dos usuários, ou seja, “inviabilizá-los” para que possam manifestar suas opiniões acerca da organização, a plataforma também promove uma comunicação organizacional unilateral, reforçando as diferenças existentes nas relações, adotando uma postura de indiferença às emoções sentidas pelos trabalhadores, subordinação a um sistema que, por trás desse discursos em medo de represálias, reforça a opressão e os interesses das organizações.

A ideia de falsa liberdade de expressão pode estar associada “às estruturas ideológicas de controle que fazem com que trabalhadores reproduzam o sistema que

gostariam de subverter, enquanto acreditam que estão promovendo transformações efetivas” (MARQUES e MAFRA, 2013, p. 86). É notório que esses dados informados pelos funcionários, ex-funcionários de forma anônima na ambiência da plataforma consistem num instrumento cada vez mais adotado para influenciar a tomada de decisões dos cidadãos por meio das tecnologias de comunicação on-line, transformando esses dados em conhecimento vendido às organizações.

Essa opção demonstra que a informação (imaterial) representa o insumo da plataforma, ou seja, incentiva o capital social coletivo, em que os indivíduos legitimam as impressões deles sobre as organizações mediante o compartilhamento de experiências malsucedidas e vice-versa, e essas avaliações são transformadas em mercadoria para as organizações.

Ao mesmo tempo em que essas manifestações podem desestabilizar a organização, elas também podem contribuir para repensar as relações. Para Baldissera (2009b, p. 159), “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único”.

Nessa lógica, tem-se o capitalismo cognitivo, ou seja, essa conexão entre o capital social e intelectual instrumentalizada no contexto da plataforma. Isto é, as experiências pessoais vivenciadas anteriormente privativas passam a ser coletivas e, a partir disso, influenciam funcionários, ex-funcionários e talentos a escolher aquela empresa que transmite mais credibilidade e apresenta valores mais alinhados aos dos usuários. Entretanto, sabe-se que na maioria das vezes os indivíduos, por necessidade, acabam sendo escolhidos pelas organizações. A figura 26 ilustra a média de salário para um Relações Públicas:

Figura 26. Média salarial.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

O acesso aos dados implica mudança significativa no modelo econômico, uma vez que a automatização dos dados vale “não apenas para conhecer o nosso comportamento, mas também para moldar as nossas ações” (ZUBOFF, 2019, p. 15). E, com isso, existem elementos discursivos que são articulados com base nas informações entregues pelos funcionários e ex-funcionários que são materializados pela comunicação organizacional plataformizada das organizações cadastradas para retenção de talentos. Essa inteligência dos dados é transformada em mercadoria e valor para organizações, desconfigurando modelos tradicionais de articulação do capital, dando outra roupagem a ele.

É inegável que toda essa articulação da plataforma, ao informar que tem como propósito “ajudar as pessoas a encontrar um emprego e uma empresa que amem” (GLASSDOOR, on-line) demonstra que busca amenizar a relação de contradição entre o objetivo do negócio e a “indução” de funcionários/ex-funcionários a avaliarem as organizações e, uma vez que é notório que a finalidade das avaliações não é ajudar funcionários/ex-funcionários a encontrarem um ambiente que proporcione mais autonomia, realizações pessoais e satisfação em relação ao trabalho realizado, mas sim porque precisa dessas avaliações para manter o funcionamento da plataforma. Desconsiderando, inclusive, os motivos pelos quais acabaram deixando essas empresas.

O trabalho é uma necessidade dos indivíduos, em que a organização representa um espaço no qual compartilham suas experiências, valores, histórias e

individualidades em prol de objetivos em comum. Entretanto, ao reforçar que a plataforma é um ambiente “colaborativo”, em que são estabelecidas relações que dão formato e sobrevivência ao negócio Glassdoor, entende-se que essas opiniões são valorizadas pelas marcas empregadoras.

Para Baldissera (2014), esses espaços colaborativos, de partilha e troca de experiência entre os indivíduos, são desenvolvidos pelas organizações para justificar as tentativas de neutralizar o poder gerado pelo conhecimento do trabalhador.

Contudo, mesmo com esse posicionamento da plataforma, essas informações representam oportunidades de carreira aos talentos, observam-se as disparidades de poder entre a organização e os funcionários. Ao estabelecer filtros de avaliações, como: cultura e valores, diversidade e inclusão, qualidade de vida, alta liderança, remuneração e benefícios e oportunidades de carreira, eles limitam, condicionam e até mesmo representam um conjunto de avaliações das organizações semelhantes umas às outras –como se essas pessoas não pudessem falar além daquilo que é permitido ser dito na plataforma. E mais uma vez transmitindo a ideia de liberdade de expressão até certo ponto.

Observar, ainda, que tais avaliações são realizadas por funcionários que se encontram em situações de subordinação e por ex-funcionários, e ambos precisam de trabalho. Portanto, até que ponto esse espaço proporciona a liberdade de expressão e é transparente, ou predominantemente demonstra que essas mensagens compartilhadas são consideradas elementos-chave para munir as organizações de informações a respeito delas e, a partir das percepções dos funcionários e ex-funcionários, adaptarem discursos para se tornarem mais atrativas na retenção de talentos.

Nós, Glassdoor, explicamos nesta Política de Privacidade e de uso de Cookies (a “Política”) como coletamos, processamos e/ou usamos as informações recebidas por meio dos nossos sites, e-mails e aplicativos móveis (coletivamente, a “Plataforma”) vinculados a esta Política, que é modificada periodicamente. A presente Política descreve como o Glassdoor coleta, processa, usa, compartilha e protege as informações pessoais enviadas. Ela também descreve suas opções com relação ao uso, acesso e correção das suas informações pessoais. Para fins desta Política, o termo “informações pessoais” significa quaisquer informações relacionadas a uma pessoa física identificada ou identificável (HR TECH PRIVACY, on-line).

Nessa lógica, o Glassdoor parece investir em regras que não são condizentes ao negócio. “Agora, nossa vida interior é resumida de forma simplista como

“personalidade” ou “emoções” – é remoldada como matéria-prima disponível para que qualquer um possa fazer – ou comprar (ZUBOFF, 2020, p. 311).

Para Zuboff (2020, p. 77), a renderização do corpo tornou a riqueza do momento e, o resultado disso implica em usuários da plataforma Glassdoor como “matéria-prima” para a sustentação do negócio. “Nós nos mantemos neutros em todos os casos de disputa; nós não tomamos partido e não agimos como reveladores de fatos em relação ao conteúdo de avaliações”.

Nós projetamos a comunidade Glassdoor pensando em funcionários e empregadores. O Glassdoor oferece um importante fórum para a troca de informações sobre o local de trabalho que também pode beneficiar os empregadores, ajudando-os a manter-se atualizados sobre questões e tendências de remuneração, dando-lhes uma vantagem no recrutamento, retenção e engajamento geral dos funcionários (GLASSDOOR, 2008, on-line).

Sodré (2006, p. 10) tensiona o outro e questiona: “quem é, para mim, este outro com quem eu falo, e vice-versa?” Cabe destacar a importância do estímulo à participação, contudo até que ponto essa colaboração do funcionário/ex-funcionário contribui para mudanças construtivas de realidades nas organizações, tais como: relações e ambientes mais humanos, colaborativos, inclusivos e redução das violências físicas/psicológicas? Diante disso, é por intermédio das relações que o ser humano se desenvolve e se sente reconhecido pelas organizações.

Além do mais, segundo as regras da comunidade, uma das diretrizes enfatiza que “acreditamos que cada empregador tem o direito de responder gratuitamente a uma avaliação deixada por um membro e que o empregador tenha a última palavra em uma avaliação” (GLASSDOOR, on-line). E ainda, o fato de as organizações conseguirem responder aos comentários disponíveis sobre elas, não dando possibilidade de que os funcionários e ex-funcionários respondam novamente à organização, reforça a disparidade de poder na plataforma. A figura 27 a seguir mostra algumas diretrizes:

Figura 27. Diretrizes.

- Nós nunca editamos ou alteramos o conteúdo das avaliações ou comentários enviados em nosso site, não importa o quão pequeno seja.
- Nunca suprimimos, filtramos ou excluimos conteúdo, simplesmente porque ele é negativo/mal avaliado ou positivo/melhor avaliado.
- Aplicamos o mesmo padrão de avaliação para todos os conteúdos (independentemente do conteúdo envolver ou não uma empresa cliente do Glassdoor).
- Solicitamos a verificação de e-mail a partir de um endereço de e-mail permanente e ativo ou de uma conta de rede social válida para cada usuário que nos envia conteúdo.
- Nós moderamos cada parte do conteúdo através de um processo de moderação em duas etapas:
A primeira fase de moderação é tecnológica. Aplicamos tecnologia proprietária que analisa vários atributos do conteúdo. Se o conteúdo não passar na avaliação tecnológica, uma equipe de moderadores humanos revisa o conteúdo para determinar se ele atende às nossas regras. Além disso, um membro de nossa equipe sempre modera qualquer conteúdo sinalizado para avaliação secundária.
- Usamos filtros e algoritmos de tecnologia autorais para detectar tentativas de abuso e manipulação.
- Nós nos mantemos neutros em todos os casos de disputa; nós não tomamos partido e não agimos como reveladores de fatos em relação ao conteúdo de avaliações.
- Nós removeremos o conteúdo se tivermos evidências de que os usuários foram incentivados ou coagidos a enviar o conteúdo.
- Acreditamos no princípio do sigilo e na liberdade de expressão - todos têm o direito de expressar sua opinião e serem ouvidos sem medo de retaliação, censura ou outra atenção indesejada.
- Acreditamos que cada empresa tem o direito de responder a uma avaliação deixada por um membro gratuitamente, e que a empresa receba a última palavra em uma avaliação.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Ao afirmar que o empregador tem o direito a dar a última palavra na avaliação, a plataforma também comprova a tese de que o esforço na relação é permeado por um poder desigual, desconsiderando que a comunicação se refere à relação com o outro (WOLTON, 2011). Assim como o verdadeiro sentido da comunicação é o de uma atividade conjunta de construção de uma perspectiva comum” (QUERÉ, 2018, p. 24) – essa dialética é construída entre interlocutores em interação.

Baseando-se nas informações disponíveis, constata-se uma articulação da comunicação da organização que repete a desigualdade de poder existente na sociedade como uma estratégia do negócio, dando uma impressão de “falsa” autonomia e “falsa” participação.

A verdade é que essas estratégias de comunicação têm deixado a desejar, inclusive há pouca disposição por parte das organizações em mudar padrões de disciplina, ordem e controle, presentes na cultura das organizações. Para Oliveira (2017), esses espaços disponibilizados para troca entre os interlocutores possuem objetivos específicos, circunscritos e regras de controle previamente definidos.

Quanto à diretriz “Usamos filtros e algoritmos de tecnologia autorais para detectar tentativas de abuso e manipulação”, adentra-se nesse quesito, pois conforme dito anteriormente, a indústria 4.0 enseja uma junção entre diferentes meios de tecnologia da informação, assim dados pessoais são armazenados em plataformas e

utilizados especialmente quando se trata de levantar comportamentos, solucionar problemas e realizar tomadas de decisão estratégicas pelas organizações.

Nota-se que o algoritmo é utilizado para “disciplinar e regular” as tentativas de colaboração que extrapolam os limites e regras impostas pela comunidade. A partir dessa correlação feita, as informações levantadas na divulgação das experiências (dados coletados) contribuem para mapear comportamentos futuros na plataforma e realizar ações esperadas e desejadas pelos públicos.

Novas operações de suprimento podem renderizar como comportamento mensurável tudo, desde nuances de personalidade até sua noção de tempo, orientação sexual, inteligência e dezenas de outras características pessoais. As imensas capacidades de inteligência de máquina da corporação transformam esses dados vívidos em produtos de predição (ZUBOFF, 2020, p. 312).

Sumariamente, devido às mediações que acontecem pelo computador, conteúdos e informações eletrônicas pessoais ficam armazenados na plataforma. Conforme as regras da comunidade: “A primeira fase de moderação é tecnológica. Aplicamos tecnologia proprietária que analisa vários atributos do conteúdo. Se o conteúdo não passar na avaliação tecnológica, uma equipe de moderadores humanos revisa o conteúdo para determinar se ele atende às nossas regras” (GLASSDOOR, on-line) A partir disso, mesmo com essas regras de participação na comunidade na qual funcionários e ex-funcionários possuem um espaço para compartilhar suas experiências positivas ou negativas, existe uma equipe que monitora a viabilidade dessas opiniões. Portanto, é inegável que se essa comunicação não estiver de acordo com os interesses da organização, ou seja, dentro do cenário de vigilância e controle, poderá ser ressignificada ou até mesmo excluída.

Com habilidade de deduzir a personalidade de um usuário, sites de mídia social, negócios de e-commerce, e até mesmo servidores de anúncios podem ser talhados para refletir traços da personalidade do usuário e apresentar informação de tal maneira que usuários sejam mais receptivos a ela [...] (GOLBECK; ROBLES; TURNER apud ZUBOFF, 2020, p. 313).

Além do que, a autora cita que outro estudo realizado pela Microsoft identificou de que maneira o número de likes/curtidas no Facebook contribuíam para “estimar de forma automática e precisa uma ampla gama de atributos pessoais que os usuários em geral acreditariam ser privados” (ZUBOFF, 2020, p. 314). Com fundamento em dados levantados, tais como: nível do estado de satisfação em relação à vida, recomendação dos usuários, sentimentos individuais, necessidades, e fatores

psicológicos, se tornará possível desenvolver, melhorar e ajustar a qualidade de produtos e serviços da organização.

À medida que os fluxos de superávit comportamental convergem em operações de produção baseadas em aprendizagem de máquina, o simples volume de inputs de dados e métodos de análise vai além da compreensão humana. Isso remete ao “mecanismo de predição” (ZUBOFF, 2020, p.544-545).

Nessa perspectiva, as regras de resposta também chamam a atenção, uma vez que deixa claro que a comunidade foi pensada para atingir os interesses organizacionais. “O Glassdoor modera as respostas da empresa depois de terem sido postadas. Portanto, se a resposta não atender às nossas regras, ela poderá ser mostrada por um breve período”. No capitalismo de vigilância exige-se a liberdade de qualquer tipo de restrição (ZUBOFF, 2020, p. 557). A figura 28 apresenta algumas regras de resposta:

Figura 28. Regras de resposta da Empresa.

Regras de Resposta da Empresa

As respostas da empresa também são moderadas usando as Regras de Avaliações, com a exceção de que permitimos às empresas incluir suas informações de contato e links relevantes (por exemplo, links para políticas internas da empresa, páginas de diretrizes de ética/compliance, etc.)

Ao responder, pedimos especificamente à empresa que:

- Seja cortês e profissional.
- Não inclua o nome do indivíduo que você acredita ter escrito a avaliação.
- Não ameace o autor de uma avaliação com danos legais ou outras medidas punitivas.

Por favor, note que o Glassdoor modera as respostas da empresa depois de terem sido postadas. Portanto, se a resposta não atender às nossas Regras, ela poderá ser mostrada por um breve período antes de ser removida. (Você será notificado por e-mail se removermos sua resposta.)

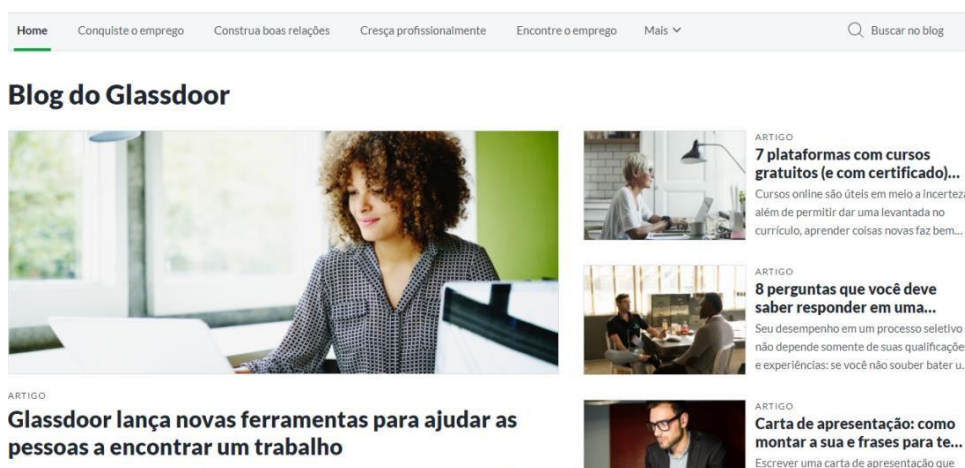
Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Dentre esses inúmeros dados apresentados pela comunidade, averigua-se que a “informação total tende à certeza e à promessa de resultados garantidos” (ZUBOFF, 2020, p. 559), e a comunicação organizacional instrumentalizada pela plataforma está repleta de desafios que exigem, sobretudo, um novo olhar para a área. Cabe ao comunicador reconhecer essas mudanças ocasionadas pelas tecnologias e repensar os discursos.

Categoria articulação de sentidos

Nesta categoria, busca-se precisar os sentidos que estão sendo articulados e produzidos pela comunicação organizacional instrumentalizados pela plataforma. Para tanto, serão analisadas quatro “categorias” – assim nomeadas no blog (figura 29): Conquiste o emprego/Encontre o Emprego; Construa boas relações; Cresça profissionalmente.

Figura 29. Blog.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Na categoria “Encontre o emprego” existem três abas: “Encontre o emprego; Melhores empresas e Primeiro emprego”. Nas abas “Conquiste um emprego/Encontre um Emprego” são promovidas algumas chamadas para as empresas enfatizando vagas durante a pandemia; cargos em alta em tempo de pandemia; ações de empresas para funcionários; dicas de currículo; carta de apresentação; negociação de salário; e na sequência mostrados destaques para algumas empresas com vagas abertas. Neste âmbito, algumas organizações recebem um espaço de maior destaque em detrimento de outras na plataforma.

Logo, na categoria “Melhores Empresas”, as informações são semelhantes à categoria “Encontre um Emprego”, em que as informações de algumas empresas, como: B3 (a importância que a B3 dá para a diversidade), SAP (eleita melhor empresa para estagiar no Brasil), “Melhores empresas para trabalhar” (“Conheça os melhores lugares para trabalhar em 2020”), “Como trabalhar nos principais varejistas do Brasil”, entre outras chamadas para notícias sobre as empresas que estão cadastradas na plataforma.

Entretanto, a maioria das informações constroem um clima positivo em relação ao trabalho. Não é de estranhar que as imagens dessas organizações são usadas para ilustrar equipes engajadas, felizes, ambiências descontraídas, espaços democráticos de realização pessoal e profissional. E em algumas amostras também são apresentados ambientes de igualdade e descontração. Nesse sentido, vê-se uma comunicação organizacional que busca delinear um sentido de pessoas determinadas a construir e alcançar um objetivo em comum. A figura 30 mostra o time SAP:

Figura 30. Time SAP.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Essa figura chama a atenção, pois os funcionários aparecem no primeiro plano da foto, enquanto o nome da empresa aparece com menos destaque. A cor vibrante da imagem, ao ar livre e com a equipe sentada na grama denota um espaço de liberdade de expressão e igualdade, implicando uma organização que incentiva um espaço para a colaboração e trabalho em equipe.

A SAP conta com uma liderança global e regional dedicada ao tema Diversidade & Inclusão. No Brasil, existem redes de colaboradores para discutir e promover pautas como mulheres na liderança, LGBTQ+, recrutamento de pessoas negras e pessoas com deficiência. Segundo Carvalho, a próxima abordagem da empresa quanto o tema de diversidade é a questão do relacionamento de diferentes gerações no ambiente de trabalho (GLASSDOOR, on-line).

Todavia, essa postura mostrada na imagem não dialoga com a fala: "Acreditamos na pluralidade de gerações coexistindo e trocando experiências. Somos uma empresa realmente de portas abertas, onde todos os funcionários têm acesso a qualquer nível hierárquico dentro da organização, incluindo os estagiários, que têm

reuniões esporádicas com os presidentes", comenta Carvalho, e nem dialoga com o conteúdo que acompanha a imagem de funcionários da SAP, haja vista que busca seduzir os usuários da plataforma para se candidatarem a vagas na empresa.

A imagem não demonstra essa diversidade presente no discurso, tampouco representa essa pluralidade de gerações, haja vista que na imagem a predominância é de jovens brancos. Também convida os usuários a seguirem empresas populares. Acredita-se, assim, na contribuição dos estudos de comunicação organizacional para desconstruir premissas que "integrem a sutil rede de violências simbólicas que pautam relações sociais, objetos de pesquisa e práticas organizacionais" (LIMA, 2018, p. 2).

Para tanto, a comunicação no contexto das organizações precisa ser dialógica e verdadeira, contribuindo para trazer à tona o debate sobre a diversidade de interesses e os problemas de violência estrutural naturalizados nas organizações. Na teoria parece simples, mas na prática é problemática. Ainda mais administrar toda a complicada teia de relações humanas que envolvem o contexto da comunicação organizacional.

Na aba, Melhores empresas, "Os funcionários falaram. Vejam os melhores lugares para trabalhar". Nesta chamada da plataforma, articula-se o sentido de que foram os "funcionários" que elegeram essas organizações e que mediante as avaliações "prós, contras, aconselhamentos", e cálculo realizado a partir do algoritmo, as empresas foram eleitas no ranking de melhores empresas para trabalhar. Neste ranking de 2022, foram divulgadas as melhores empresas dos Estados Unidos. No Brasil, o último ranking é de 2020 (figura 31).

A lista de Melhores Lugares para Trabalhar do Glassdoor é baseada exclusivamente na opinião dos funcionários, que fornecem feedbacks sigilosos sobre seu ambiente de trabalho na plataforma. Os vencedores do prêmio foram determinados com base em avaliações compartilhadas entre 23 de outubro de 2018 e 21 de outubro de 2019. Para ser considerada, a empresa deve ter pelo menos 1.000 funcionários globalmente e ter recebido pelo menos 30 avaliações no período. A lista final é compilada usando o algoritmo proprietário do Glassdoor, sob a liderança da nossa equipe de pesquisa econômica, e leva em consideração a quantidade, qualidade e consistência das avaliações.(GLASSDOOR, on-line).

Figura 31. Ranking de melhores empresas para trabalhar.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Também se verifica que na aba empresas da Glassdoor, ao clicar na apresentação delas, são divulgados os Prêmios e Reconhecimentos, a saber: Melhores Empresas para Trabalhar, Empresas dos Sonhos; LinkedIn Top Companies, dentre outros. Além disso, selos e certificações conceituadas no mercado são maneiras de promover e fortalecer a imagem das organizações na plataforma. Todavia, questiona-se justamente essa pontuação, até que ponto esses funcionários e ex-funcionários contribuem efetivamente para o ranking das empresas, visto que essa participação ocorre de forma anônima, instrumental e se vale da comunicação organizacional para promover o sentido de participação.

Ademais, quem não garante que essa seja somente uma estratégia para promover a fala autorizada de que o ambiente da plataforma promove o diálogo? A este respeito, conforme análise dos produtos e serviços oferecidos pela plataforma, é notório que o *ranking* é estabelecido também com base no investimento na plataforma, dado que está de acordo com a contratação dos planos (*standard* ou *selection*), como se observa na figura 32:

Figura 32. *Ranking Itaú.*

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Muitas organizações têm investido nesses rankings, portanto, “se por um lado a organização dita normas de condutas e comportamentos aos seus diversos interlocutores, por outro existe também um processo de (re) significação por parte desses interlocutores” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 104-105). De forma mais ampla, a complexidade do sentido proposto pela comunicação como articulações que fazem emergir a prática discursiva, articulando informação, interação, diálogo e construção e desconstrução de sentidos em circulação e em disputa (BALDISSERA, 2009).

Na categoria “Cresça profissionalmente”, ao clicar nela aparecem outras abas, como: comunicação, gestão de pessoas, liderança e negociação. Neste espaço, os conteúdos são voltados à importância de investir na carreira para obter destaque no ambiente de trabalho. Entretanto, percebe-se que as chamadas das notícias colocam sempre a organização no centro. Ou seja, os “funcionários e “talentos (candidatos a uma vaga)” precisam estar preparados para destacar-se no mercado e atingir os objetivos inalcançáveis das organizações.

Nesse contexto também se observam diversas matérias com dicas de como adaptar-se ao home office; como lidar com o chefe enquanto trabalha de casa; dicas para equilibrar-se entre o home office e os filhos; dicas para aumento de salário; livros para impulsionar a carreira; como gerenciar a carreira; como se tornar líder; como quatro grandes empresas incentivam a presença feminina no mercado de trabalho, entre outras chamadas que evocam a organização no centro das relações, como se observa na figura 33:

Figura 33. Dicas Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Ao clicar na aba da categoria “Construa boas relações”, aparecem outras categorias: “Networking, Relações de trabalho e Trabalho em equipe”. Observam-se imagens de pessoas descontraídas, ambientes de trabalho informais, descolados, que podem ser visualizados mediante as imagens de organizações “ideais” para construir uma trajetória de sucesso e satisfação pessoal no ambiente de trabalho (figura 34).

Figura 34. Imagens utilizadas.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Nas categorias apresentadas, o ambiente de trabalho está sempre em primeiro lugar, como se as pessoas e as relações construídas mediante a comunicação estivessem a serviço da organização, esquecendo-se que os sujeitos instituem as organizações e não o inverso a isso.

Na matéria “4 espaços de coworking em São Paulo”, disponível na plataforma, os talentos são convidados a serem profissionais livres e donos do próprio tempo, tais formulações enaltecem a máxima da flexibilidade existente no ambiente de trabalho. Essas formulações ganham eco na contratação de talentos, que acabam se submetendo a condições e direitos precários de trabalho.

“Ademais, o controle do capital se reforça e se reproduz com a ideia de que os/as trabalhadores/as estão se autogerindo”. (ANTUNES, 2020, p. 74). Dito isso de outra maneira, também buscam por meio dessas estratégias de comunicação a retenção de talentos para a organização, disseminar uma ideia de trabalhador engajado, livre e empreendedor de si. Esse discurso pode ser compreendido como uma forma de iludir/mascarar e ludibriar o trabalhador de que nestas organizações cadastradas na plataforma existe uma aliança entre funcionários e organização.

O “empreendedorismo” é exemplar: trata-se, frequentemente, de uma forma oculta de trabalho assalariado apresentada como “trabalho autônomo”. Essa mistificação encontra uma base social, uma vez que o/a “empreendedor/a” se imagina, por um lado, como “proprietário/a de si mesmo”, enquanto em sua concretude e efetividade, por outro, converte-se em “proletário/ a de si próprio” (ANTUNES, 2020, p. 77).

Nesse sentido, os talentos são estimulados a atuar como proprietários dessas organizações, contribuindo para alavancar o negócio no mercado, assim como para o fortalecimento e promoção da imagem, dos produtos e serviços, e também para alcançar todas as metas impostas pela organização. Observa-se um incentivo à ambição e pertencimento. Para Gaujelac (2007, p. 39), “o gerenciamento é a garantia da organização concreta, da produção, ou seja, da conciliação dos diferentes elementos necessários para fazer a empresa viver “.

A comunicação também tem um papel essencial nessa imbricação entre a organização e as estratégias para sensibilizar os talentos. Para Sodré (2014, p. 85), “a comunicação, em sua prática, é a ideologia mobilizadora de um novo tipo de força de trabalho, correspondente à etapa presente de produção das mercadorias por comando global”. Ou seja, ao observar o negócio da plataforma digital Glassdoor, circulam distintos sentidos por intermédio da comunicação que contribui para gerar boa reputação para as marcas presentes nela.

De acordo com isso, constata-se também uma necessidade de reflexão sobre o sentido que é construído em relação à comunicação no contexto organizacional, em uma “sociedade midiaticizada” tecida por relações entre os indivíduos. A comunicação no espaço é fortemente informacional, transmissiva, em momento algum a organização tenta estabelecer qualquer tipo de conexão com os usuários do espaço.

Nas categorias apresentadas, o ambiente de trabalho está sempre em primeiro lugar, como se as pessoas e as relações construídas mediante a comunicação estivessem a serviço da organização, esquecendo-se de que os sujeitos instituem as organizações, e não o inverso a isso. Dito de outra maneira, buscam por meio dessas estratégias de comunicação “otimizar os recursos humanos, melhorar os resultados financeiros, conquistar novas fatias do mercado, favorecer a flexibilidade, produzir a adesão, desenvolver a autonomia controlada”.

O que denota uma necessidade de reflexão sobre o sentido que é construído em relação à comunicação no contexto organizacional, em uma “sociedade midiaticizada” tecida por interações entre os indivíduos. A comunicação no espaço é fortemente informacional, transmissiva, em momento algum a organização tenta estabelecer qualquer tipo de conexão com os usuários do espaço.

Primeiramente, ancora-se em Queré (1991) para enfatizar que a comunicação constitui as organizações, ou seja, é formada pelas experiências vivenciadas, pelos sujeitos em relacionamento e, por tratar-se de um fenômeno complexo, é considerada

como: “um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)” (LIMA, 2008, p. 5).

Para balizar o modo como a comunicação organizacional é percebida, apresenta-se um trecho desta matéria:

Marcas fortes são consistentes na comunicação com seus públicos de interesse. O mesmo vale para marcas empregadoras. O público de candidatos chamados para as etapas presenciais de um processo seletivo é importante e merece experimentar consistência na comunicação com a empresa. Essas pessoas entram em contato com a marca empregadora de uma forma próxima, muitas vezes até conhecendo pessoas e localidades da empresa durante as dinâmicas e entrevistas. Além disso, podem oferecer informações valiosas para que seu processo de seleção seja cada vez melhor. (GLASSDOOR, on-line).

O conteúdo reafirma uma ideia de intimidade entre a marca empregadora e os candidatos, instigando candidatos a terem competências de relacionamento para atender às expectativas das marcas empregadoras. Ademais, articulam sentidos de liberdade, transparência na relação, liberdade para agir da forma que desejam e não de maneira engessada.

“O funcionário é a sua melhor propaganda” – a plataforma incentiva os usuários a tornarem-se o que as marcas empregadoras esperam deles, incorporando discursos para garantir que intenções das marcas empregadoras prevaleçam no espaço. Ou seja, “não se trata de supressão dos lugares de produção e da recepção dos discursos, mas de sua subordinação à configuração de novos regimes de discursividades, nos quais o discurso está preso” (FAUSTO NETO, 2010, p. 60). Sendo assim, o processo de construção e de disputa de sentidos estabelecidos possui a finalidade de fazer circular sentidos positivos, entretanto as significações dessas marcas nunca são as mesmas, variam para cada sujeito. E a plataforma não deve ordenar unilateralmente suas mensagens.

Portanto, ao defender o paradigma relacional no arcabouço teórico desta tese, tem-se, como um viés necessário nas organizações, que a comunicação é “um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto)” (LIMA, 2011, p. 118).

A plataforma evoca os sentidos que funciona como uma mídia paga de promoção das organizações cadastradas. Nessa perspectiva, os argumentos para justificar essa postura são quanto maior o investimento da organização na plataforma, maiores as chances de obter *insights* para fortalecer a imagem e aumentar a visibilidade do negócio junto aos talentos. Também desperta sentidos de que os interesses organizacionais prevalecem aos dos funcionários, uma vez que deixa clara por meio dos conteúdos a necessidade de os funcionários se colocarem a serviço das organizações.

Nessa direção, amplifica discursos de liberdade de expressão, diversidade, inclusão e se vale de publicações positivas sobre essas organizações, negligenciando o impacto desses discursos nos funcionários, ex-funcionários e talentos, blindando gestores e mascarando realidades presentes em organizações pautadas pelo paradigma funcionalista da comunicação, em que representa “de modo espontâneo que percebemos a comunicação como um processo de transmissão de informações (QUERÉ, 2018, p. 18). E, a despeito disso, “manda quem pode, e obedece quem tem juízo” (dito popular), implica uma pressão para que os funcionários se tornem o que as organizações esperam deles.

Categoria relações interativas e construção de laços fortes e fracos

Nesta categoria são mostrados os canais oficiais da organização e identificadas as formas pelas quais são estabelecidos relacionamentos e construídos laços com os interlocutores.

O Glassdoor possui um blog e no espaço são divulgadas informações sobre como gerenciar a carreira, melhores empresas para trabalhar, rankings, instrumentos para ajudar a encontrar um ambiente de trabalho, lançamentos de produtos da plataforma, entre outras informações. Observa-se que a plataforma estabelece laços fracos com os usuários, tendo em vista que não existe um diálogo entre os funcionários, ex-funcionários e empresas na plataforma, não apresenta intimidade ou reciprocidade, ocorrendo de forma rápida e reativa (como se observa na figura 35).

Figura 35. Exemplo de conteúdo.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

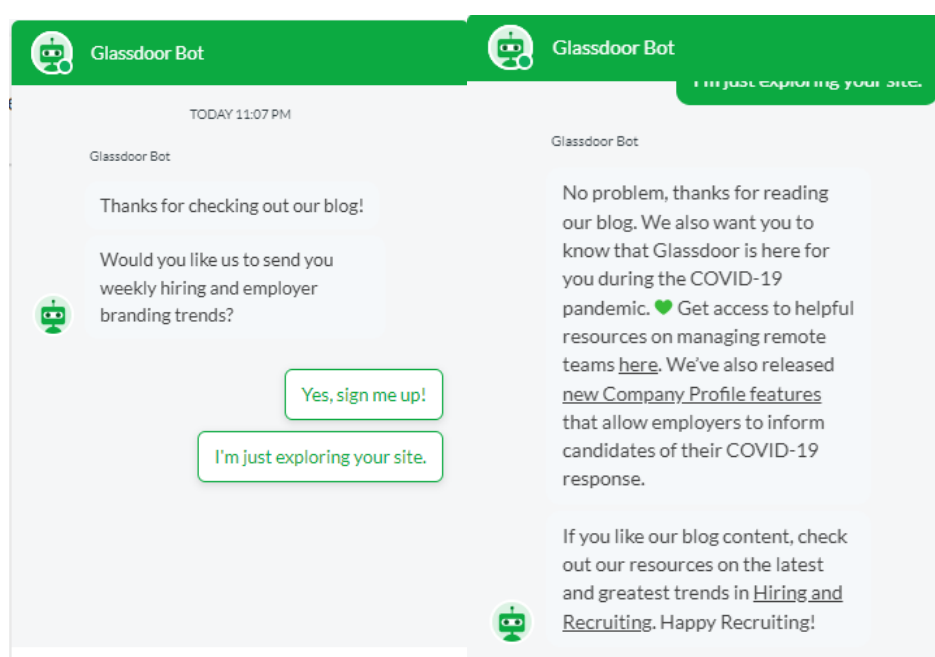
A empresa simplesmente não cumpre com a finalidade dessas ambiências que é a de gerar estímulo, participação, uma vez que não estabelece uma interação ativa, e as relações estabelecidas entre os interlocutores não são baseadas na construção de laços de confiança. A interação é potencializada nas plataformas digitais, caracterizado por um espaço de troca, partilha e conversação, somado a uma necessidade de as organizações estabelecerem meios de comunicação colaborativos com os públicos. Em consonância a isso, “[...] os participantes em interação mútua, mediados por redes informáticas, vão se transformando em cada interação que se engajam” (PRIMO, 2007, p. 112)

Além disso, chama atenção pelo fato das matérias, com cunho totalmente informativo, não disponibilizarem um espaço para comentários. Observa-se que essas tecnologias devem promover uma cultura da participação. Para Jenkins “audiências empoderadas por essas novas tecnologias, ocupando um espaço de intersecção entre a velha e a nova mídia, estão demandando o direito de participar dentro da cultura.” Essa ambiência deve possibilitar aos indivíduos a utilização desses meios para partilhar opiniões e conteúdos.

Cabe atentar-se, sobretudo, que as redes, os blogs, chatbots, entre outras tecnologias digitais são canais oficiais da plataforma que devem servir para participação. Porém, ao refletir sobre o endosso do discurso que o “blog do Glassdoor fornece um conteúdo valioso para os candidatos e funcionários conscientes que se dedicam a se aprofundar e expandir suas carreiras” (GLASSDOOR, on-line), percebe-se uma inferência no discurso que parece mais uma um espaço de “representação” (grifo nosso) da realidade dos ambientes de trabalho, em que busca doutrinar talentos

para tornarem-se mais capacitados para as organizações cadastradas. Inclusive com conteúdos que dão dicas de como os funcionários devem agir durante as entrevistas; melhorar a produtividade; a pressão por estarem sempre buscando novas competências para ingressarem na organização ideal. Também possui o Glassdoor Bot, conforme figura 36 a seguir:

Figura 36. Glassdoor Bot.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

A ausência de relacionamento entre os usuários da plataforma e a Glassdoor é explícita, uma vez que a página não estimula a interação com os usuários. Além disso, os posts ficam sem resposta. A marca estabelece qualquer tipo de reação aos comentários, mas percebe-se a dificuldade da plataforma para resolver quaisquer solicitações na plataforma, de modo que os comentários são em sua maioria ironizando algumas sugestões dadas aos candidatos para encontrar o emprego dos sonhos. Com isso, observa-se ausência de diálogo. Além disso, as postagens da Glassdoor possuem uma abordagem informacional e não praxiológica, que dialoga com o outro.

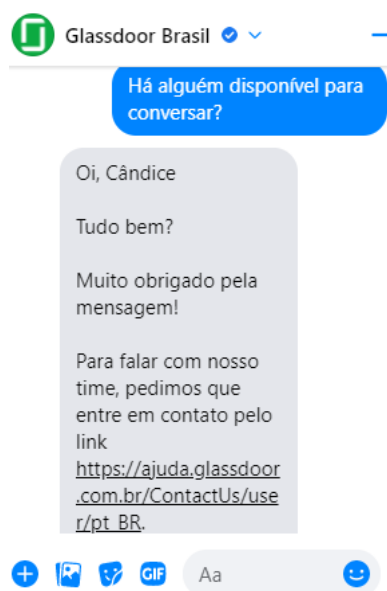
Sob a ótica do paradigma relacional, França (2006) salienta que emissor e receptor são sujeitos em afetação mútua. Portanto, parece que algumas organizações se sentem ameaçadas pela falta de controle proporcionada pela ambiência, bem como sobre o que circula a respeito daquelas organizações que possuem elementos

discursivos incondizentes com sua realidade. Dessa forma, fica a incoerência entre os discursos que são reforçados pela plataforma e as práticas.

Um exemplo para ilustrar o que foi citado anteriormente, é que tentei contato com a organização no Facebook, no Messenger, a fim de solicitar o ranking atualizado das melhores organizações para trabalhar de 2022, no Brasil, e para surpresa obtive um retorno da organização de mensagem automática.

Cabe destacar que a plataforma até tentou estabelecer algum tipo de relação, ao personalizar o contato mediante a resposta em meu nome, entretanto, é uma resposta padrão que direciona para uma área de contatos existente na plataforma, conforme figuras 37 e 38:

Figura 37. Resposta automática no chatbot do Facebook.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Figura 38. Central de ajuda.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

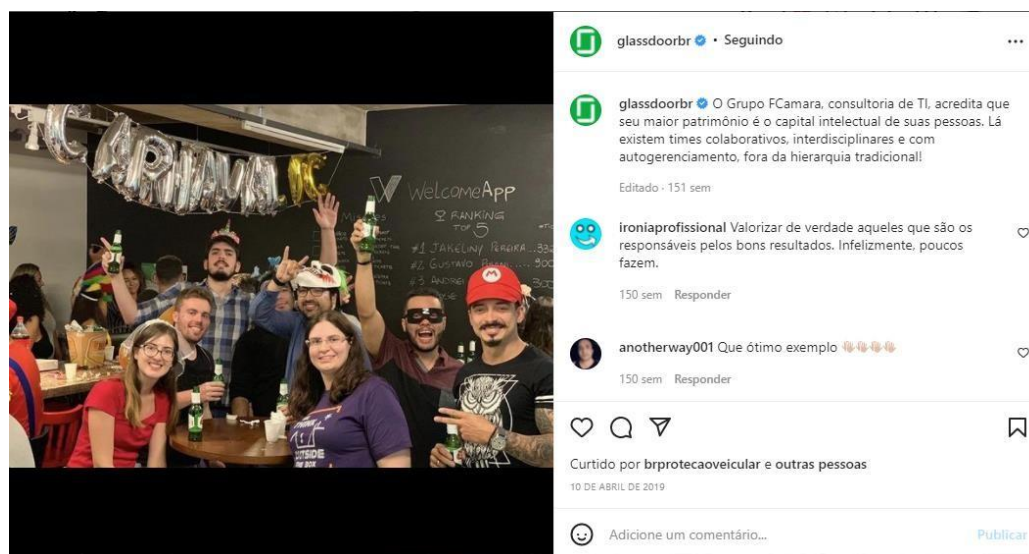
Com isso, é a relação é impactada na medida que não consigo estabelecer um diálogo em tempo real, a ideia que a plataforma produz é que não enxerga a comunicação como um processo contínuo, no qual produz sentidos, significados que são produzidos e criados entre os interlocutores. É inegável, que tal percepção necessita romper com o paradigma unilateral da comunicação.

Manucci (2005) acredita que a comunicação é um espaço em que distintas percepções da realidade se conectam, trocam, interagem e criam significados. As organizações que ouvem os públicos com as quais se relacionam, adota uma postura de entendimento das necessidades da outra parte, mesmo que não aconteça uma troca amigável.

No Instagram também foram identificadas algumas postagens de fotos da Glassdoor, no Brasil, mas como informado a empresa não faz publicações desde maio de 2020. Foram observados os posts de janeiro de 2019 a 01 de junho de 2020, período em foram realizadas as últimas postagens. Para ilustrar alguns conteúdos foram escolhidas cinco imagens aleatórias.

No dia 10 de abril de 2019, foi publicada a seguinte foto e texto: O Grupo F Camara, consultoria de TI, acredita que seu maior patrimônio é o capital intelectual de suas pessoas. Lá existem times colaborativos, interdisciplinares e com autogerenciamento, fora da hierarquia tradicional, como se vê na figura 39:

Figura 39. Exemplo de postagem.

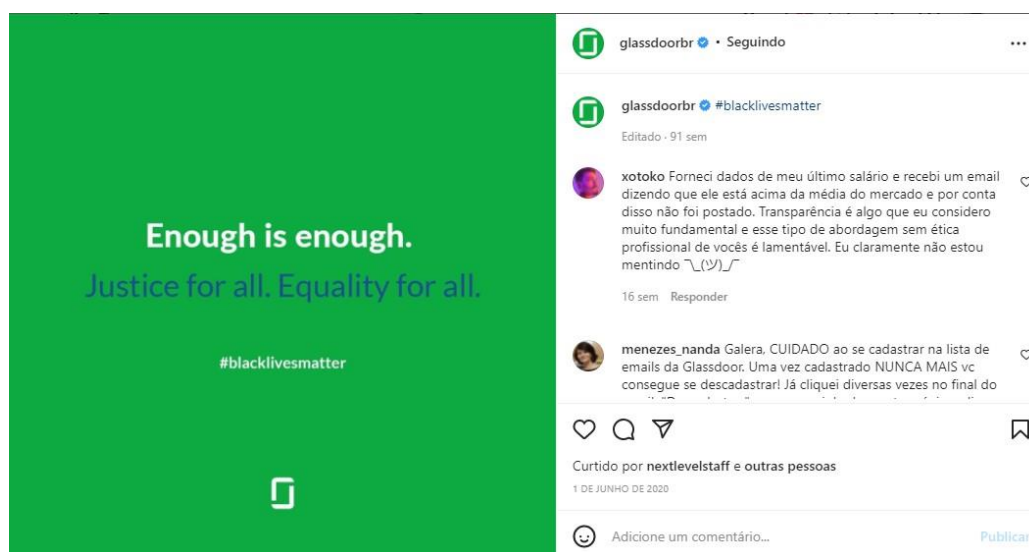


Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Na imagem é possível identificar um clima descontraído, ambiente colaborativo, propício ao bem-estar, celebrando festa de carnaval na empresa, em que estão felizes, tomando cerveja, inclusive alguns estão fantasiados na foto, performando a ideia de uma empresa real. Cabe destacar que esses funcionários foram escolhidos para representar a imagem da organização no Instagram, uma mídia que promove por intermédio de likes e comentários a identificação ou não de outras pessoas com a foto. As plataformas “conformam novos discursos, novos modos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático” (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p. 92).

Na descrição da foto aparece a mensagem que na empresa os times são colaborativos, interdisciplinares e com autogerenciamento fora da hierarquia tradicional. Ou seja, um ambiente em que a comunicação ocorre de modo horizontal, com funcionários engajados e com liberdade de expressão, livres de hierarquias engessadas. Em outras palavras, mais uma vez a Glassdoor utiliza os canais de comunicação para promover e dar visibilidade às marcas empregadoras. E, com isso “as redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e de troca de informações de todos para todos” (DI FELICE, 2008, p.53).

No dia 01 de junho de 2020 foi realizado o post com #blacklivesmatter, que obteve duas curtidas e alguns comentários negativos, que foram ignorados pela marca. Já é suficiente. Justiça para todos. Igualdade para todos (figura 40).

Figura 40. Interações.

Fonte: GLASSDOOR (on-line).

O conteúdo refere-se ao movimento #blacklivesmatter – movimento ativista internacional que representa o combate ao racismo. O post foi publicado no período em que várias organizações estavam compartilhando essa hashtag, devido à morte de um cidadão americano negro por um policial, no EUA. Com o post, fica visível que a Glassdoor busca associar a imagem a causa, assim como faz com diversos conteúdos publicados na plataforma.

Todavia a postagem gerou comentários negativos dos serviços oferecidos pela plataforma. @xotoko comentou: “forneci dados do meu último salário e recebi um e-mail dizendo que ele está acima da média do mercado e por conta disso não foi postado. Transparência é algo que eu considero muito fundamental e esse tipo de abordagem sem ética profissional de vocês é lamentável. Eu, claramente, não estou mentindo”.

Na sequência, @menezes_nanda falou: Galera, CUIDADO ao se cadastrar na lista de e-mails da Glassdoor. Uma vez cadastrado NUNCA MAIS vc consegue se descadastrar! Já cliquei diversas vezes [...] Ambos os comentários foram ignorados, deixados a “Deus dará”. Em tempo de mídias sociais, a imagem e reputação não devem ser menosprezadas. Com a exposição das marcas nas plataformas, é necessário que exista um monitoramento daquilo que circula, bem como um gerenciamento pleno dos comentários, ficando atento aqueles que podem trazer qualquer impacto negativo à imagem da organização.

Nesse contexto, a comunicação que circula sobre a organização falada (BALDISSERA, 2014) denota indignação e insatisfação com os serviços oferecidos aos interlocutores (talentos) na plataforma. Além do mais, deve-se reconhecer a importância do outro nas relações, pois ele é quem recebe os discursos organizacionais e os interpreta. Isso denota, ainda, que as plataformas virtuais se tornaram um espaço para buscar informações sobre as empresas. As organizações estão mais expostas e suscetíveis às críticas dos públicos, portanto, é inegável a necessidade de manter um discurso coerente e alinhado às práticas organizacionais.

Assim, diante do ocorrido na ambiência, reforça a tese de que a plataforma não está nem um pouco preocupada com a imagem que os usuários têm dela, uma vez que seu objetivo é manter um bom relacionamento com as marcas empregadoras. Além disso, “tais afetações são relacionais e geram, conseqüentemente, retornos de processos de sentido das construções feitas pelos outros campos, e que se instauram nos modos de funcionamento da midiatização”

(FAUSTO NETO, 2006, p. 9). Esse processo de afetação dos atores é incentivado pelas tecnologias, ele ocorre mutuamente e reconfigura as práticas das relações.

No dia 2 de março de 2020, a @glassdoor publicou: A B3 é a vice-campeã do ranking das melhores empresas para estagiar para estagiar do Glassdoor. Veja todos os vencedores. Na imagem do post, uma fala da Superintendente de Desenvolvimento e Carreira da B3, Rebeca Andreosi: “Queremos jovens que gostem de interagir com pessoas diversas, respeitando as diferenças, para alcançarmos soluções cada vez mais completas e inovadoras (figura 41):

Figura 41. Post Glassdoor.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

É notório que a Glassdoor utiliza o espaço para promover as marcas empregadoras. E, para tanto, busca agregar valor à imagem dessas organizações, disseminando conteúdos relacionados à diversidade, inclusão, etc. temáticas que trazem visibilidade para essas marcas.

No dia 26 de abril de 2019, foi realizada a postagem “Autenticidade, bom humor, afetividade, curiosidade e empatia: é isso o que faz os funcionários da Reserva vestirem a camisa! Saiba mais sobre a empresa” (figura 42).

Figura 42. Outro exemplo de post.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

No Facebook do Glassdoor, foram escolhidas três postagens aleatórias de 2020, dos 144 posts analisados de janeiro a maio de 2020, no Brasil. Devido o número de postagens no Facebook, do Brasil, encontrar-se desatualizado desde maio de 2020, e, a título de curiosidade, e em complemento às análises, foi observada como era a atuação da marca, no Estados Unidos, em que está situada a matriz da Glassdoor, no intuito de identificar se as postagens eram realizadas com maior frequência e, também, observar como eram construídas as relações e laços entre os usuários. Portanto, foi observado o mês de dezembro de 2021, nos EUA, totalizando sete postagens da marca no mês neste período. Entretanto somente um post é mostrado nestas análises.

A primeira postagem observada no Brasil, aconteceu no dia 05 de janeiro de 2020 e tinha a seguinte chamada: Embora possa lhe parecer um boa ideia listar tudo que for possível, nem todas as qualidades são interessantes para quem lê e logo a matéria “6 habilidades que os recrutadores não querem ver no seus currículo”. O post

obteve 188 curtidas, 27 comentários e 49 compartilhamentos. Ao clicar, a informação é direcionada para o blog da plataforma (figura 43).

Figura 43. Comentários recebidos.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Observam-se vários comentários irônicos, debochando da mensagem do post. A Glassdoor boicota todos, aliás essa postura é uma prática da organização nas ambiências colaborativas da plataforma, no Brasil. Acredita-se que essa falta de postagens frequentes na plataforma, no Brasil, aconteça devido ao fato da organização não estar preparada para lidar com esse espaço relacional.

Destaca-se ainda que na dimensão da “comunicação comunicada” (BALDISSERA, 2009) existem iniciativas de tentar tornar esses espaços interacionais, entretanto observa-se uma comunicação unilateral que busca somente informar os públicos.

A sociedade positiva evita todo e qualquer tipo de negatividade, pois esta paralisa a comunicação. Seu valor é medido apenas pela quantidade e velocidade da troca de informações, sendo que a massa da comunicação também eleva seu valor econômico e veredictos negativos a prejudicam. Com like surge uma comunicação conectiva muito mais rápida do que com dislike (HAN, 2017, p. 24).

Para o autor, o excesso de informação disponíveis nas plataformas contribui para falta de verdade nas informações que circulam sobre as organizações e acrescenta “a coação por exposição que coloca tudo à mercê da visibilidade” (HAN, 2017, p. 28) e somente faz algum sentido quando percebido. Entretanto, a discordância de opiniões, por exemplo, o *dislike* (ato de não gostar de algo) no qual promove o debate entre os interlocutores, não é bem aceito na sociedade da

transparência que anula quaisquer tipos de negatividade em relação à imagem da organização.

No dia 14 de dezembro de 2021, o Facebook dos Estados Unidos realizou a seguinte postagem: *“What happens when you no longer recognize the person in the mirror? Hear Caroline’s story about facing insecurity after becoming a parent + learn how to cope with impostor syndrome on our blog. Glassdoor is proud to partner with the incredible storytelling organization The Moth to bring you stories of work, self, and perseverance”*. Ou seja: O que acontece quando você não reconhece mais a pessoa no espelho? Ouça a história de Caroline sobre como enfrentar a insegurança depois de se tornar mãe + saiba como lidar com a síndrome do impostor em nosso blog. A Glassdoor tem orgulho de fazer parceria com a incrível organização de contadores de histórias *The Moth* para trazer a você histórias de trabalho, personalidade e perseverança (tradução nossa).

Figura 44. *The moth.*



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

A publicação obteve diversas interações entre a marca e os públicos. Foram 18 curtidas e 13 comentários. Cabe destacar que na página do Facebook nos EUA, diferentemente da atuação da marca no Brasil, os comentários dos internautas são acompanhados e respondidos em tempo real. Entretanto, é notória a falta de credibilidade dos usuários em relação ao negócio, posto que os comentários são irônicos e tentam desestabilizar a imagem da plataforma Glassdoor.

Dan Weatherford comentou: “i tried using glassdoor to read a review and before i can do so, i absolutely must add my own company review. Supposing i had already done a review, wath exactly would you like me to do now to engage with your website?”. Isso quer dizer: “Eu tentei usar o Glassdoor para ler uma crítica e antes de o fazer, tenho absolutamente de adicionar a minha própria avaliação da empresa. Supondo que eu já tivesse feito uma avaliação, o que exatamente gostaria que eu fizesse agora para me envolver com o seu site? (tradução Facebook).

Em seguida, a Glassdoor respondeu: “Ótima pergunta! Glassdoor é uma comunidade construída com base em informações privilegiadas e informações – pessoas com experiência direta em organizações específicas que partilham as suas opiniões, *insights*, detalhes salariais e muito mais. É isso que faz da Glassdoor um destino tão único. Ao partilhar a sua avaliação e informação salarial, está a contribuir para esta comunidade dinâmica e a ajudar os candidatos a emprego como você a navegar no cenário empresarial – e a encontrar um emprego e uma empresa que sejam adequados para eles” (tradução Facebook).

De imediato, observa-se uma resposta rápida da Glassdoor, porém não estabelece uma conversa na ambiência, tampouco tenta construir algum tipo de interação, uma vez que essa resposta é automática e padrão. Primo (2000, p. 6) salienta que a expressão interatividade “chama a atenção para o fato de que os envolvidos na relação interativa são agentes, isto é, ativos enquanto se comunicam. E se comunicação pressupõe troca, comunhão, uma relação entre os comunicadores ativos é estabelecida com possibilidade de verdadeiro diálogo”. Em suma e diante do exposto, essa análise demonstra que não existe interesse por parte da plataforma em estabelecer quaisquer tipos de interação.

Quando a empresa utiliza as plataformas para autopromoção da marca, sem comprometimento com os públicos, pode colocar em risco a imagem e consequentemente sua reputação. Nesta postagem, ainda, Jonathan Smith comenta: @George Grimaldi “Glassdoor removed millions of reviews. As a startup executive I no longer recommend this service due to shareholder driven bias”. Isso quer dizer: “O Glassdoor removeu milhões de avaliações. Como executivo de startup, não recomendo mais este serviço devido ao viés dos acionistas”.

A marca não respondeu a esse comentário. Sabe-se que na ambiência virtual são diversos os comentários e insatisfações dos públicos, e a dificuldade em responder a todos, mas é necessário manter o relacionamento com esse público em

tempo real. Afinal, “a conversação é o gênero básico da interação humana” (MARCUSCHI, 1991, p.14)

A partir da análise da página nos EUA, o que se observa é que, diferentemente da atuação no Brasil, a marca tenta responder aos comentários, apesar de algumas respostas serem padrões e outras personalizadas. Porém, não possui uma atuação constante no Facebook, tampouco busca manter uma postura de construção de laços, tendo em vista que o número de postagens é baixo. Inclusive, a última postagem na página aconteceu no dia 28 de fevereiro.

Cabe enfatizar que os discursos oficiais das organizações divulgam que esses espaços são desenvolvidos para estabelecer diálogo. Entretanto, na relação de forças estabelecidas entre a organização e seus públicos, nota-se uma necessidade de não dialogar, uma vez que as organizações esperam somente comentários positivos sobre elas, ou seja, aqueles que estão de acordo com a fala autorizada pela organização.

Portanto, cabe refletir sobre o conceito de comunicação conforme o comportamento de cada indivíduo. A comunicação não representa somente a transformação de informações, mas sim produz sentidos.

A comunicação ultrapassa a ideia do planejado, organizado; a possível ordem da comunicação organizacional guarda em si a tensão, ordem/desordem, estabilidade/instabilidade, desorganização, dispersão, reorganização de sentidos. Novamente assume relevo a incerteza (BALDISSERA, 2008, p. 171).

A postura da organização na rede não deve, sob hipótese alguma, ignorar o verdadeiro sentido do espaço: estimular o diálogo, a troca, a partilha de opiniões e a construção de laços. Além disso, a comunicação deve ser percebida “[...] ‘conversação’ [ou interação] do espaço social. Ou melhor: o que há de propriamente ‘conversacional’ [ou interacional] e de troca (simbólica e de práticas interativas) nas diversas instâncias e situações da vida social” (BRAGA, 2011, p. 65). Nesse caso, é fundamental observar que a comunicação no âmbito organizacional envolve pensar as relações e interações entre sujeito, organização e a plataforma possibilita essa relação.

No dia 22 de janeiro de 2020, a Glassdoor Brasil publicou no Facebook a seguinte comunicação: “Para evitar paralisar quando o recrutador te pedir para falar sobre você mesmo, reunimos ideias para que você possa se apresentar melhor” (figura 44). O post teve 167 curtidas, 21 comentários e 44 compartilhamentos. Nesta postagem, observa-se que a empresa tenta engajar de alguma maneira os indivíduos

que seguem a plataforma com conteúdo . Porém, em nenhum momento um representante da empresa interage, reage ou até mesmo dialoga com os comentários gerados na plataforma.

Figura 45. Exemplo de post com engajamento.



Fonte: GLASSDOOR (on-line).

Para Braga (2019) essa mudança de sociedade dos meios para em midiatização – considerada um processo de comunicação e interação humana – apresenta alguns obstáculos entre as conexões dos métodos existentes e as distintas experimentações interacionais que surgem com as tecnologias. Torna-se necessário pesquisar “os tensionamentos entre os processos estabelecidos nos diversos campos sociais e as práticas instituídas nas lógicas mediáticas” (BRAGA, 2015, p. 16). O mesmo autor cita que por diversas vezes a midiatização passa por intervenções de coisas que o homem não tem controle.

Resultados categorias de análise:

Categoria comunicação institucional/ valores: Fica evidente que a plataforma, a por intermédio de estratégias de posicionamento institucional, se apropria de pautas sociais, bem como promove a imagem das marcas empregadoras mediante essas temáticas, para garantir visibilidade junto aos talentos e mídia. Como reflexo, pilares como integridade, respeito, inclusão e responsabilidade social têm sido utilizados para legitimar realidades não condizentes entre discurso e prática. As organizações priorizaram essa postura institucional para endossar a valorização das diferenças,

pois compreendem que assim promovem vantagens competitivas e dão visibilidade ao negócio.

Categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas: as marcas empregadoras são promovidas por intermédio de elementos discursivos utilizados pela plataforma, no intuito de vender/fortalecer a imagem dessas organizações cadastradas, tornando-as mais notórias, atrativas e humanas. Em conformidade com isso, sustentam discursos que não condizem com a realidade dos produtos e serviços ofertados pela plataforma, materializando o poder por meio de distintas estratégias de promoção das organizações.

Categoria experiência humana: verificou-se uma contradição entre os discursos que estimulam o compartilhamento de experiência entre os funcionários, ex-funcionários e marcas empregadoras, uma vez que a plataforma promove discursos organizacionais incentivando o compartilhamento de opiniões dos funcionários/ex-funcionários sobre questões que envolvem o contexto do trabalho, e a partir desses dados e sua subsequente articulação, conhece melhor as preferências desses públicos e articula elementos positivos quanto à imagem das organizações empregadoras para retê-los.

Categoria articulação de sentidos: Conforme analisado, a plataforma constrói um clima positivo em relação ao ambiente de trabalho. Para tanto, imagens são usadas para ilustrar equipes felizes, com oportunidades de realização pessoal e profissional. Constata-se também uma necessidade de reflexão sobre o sentido que é construído em relação à comunicação no contexto organizacional, posto que é informacional, transmissiva e em nenhum momento a organização busca estabelecer qualquer tipo de conexão com os usuários do espaço. Além disso, o ambiente de trabalho está sempre em primeiro lugar, como se as pessoas e as relações construídas mediante a comunicação estivessem à serviço da organização.

Categoria relações interativas e construção de laços fortes e fracos: com a análise foi possível identificar que a marca possui diversos canais de interação com os usuários dos serviços da plataforma Glassdoor, tais como: chats, blog, Facebook, Instagram etc. Entretanto, a interação exige essa troca mútua entre os interlocutores, em que ambos são afetados. Segundo Primo (2007, p. 112) “os participantes em interação mútua, mediados por redes informáticas, vão se transformando em cada interação que se engajam” e por meio delas são estabelecidas conversas e os indivíduos trocam e compartilham suas opiniões. Portanto, ao ignorar esses espaços divulgados pela marca para estabelecer relacionamento com os públicos, ela adota uma postura que desconsidera a participação dos interlocutores e prioriza os

interesses organizacionais. Além disso, ao ignorar os públicos, abre precedentes para as pessoas expressarem suas insatisfações em relação aos serviços que não atendem suas expectativas.

Características da comunicação organizacional plataformizada

Em face do exposto durante a análise das categorias, a comunicação organizacional plataformizada é pautada na coerência entre o discurso institucional e a prática. Ela representa um processo de comunicação contínuo na qual nasce da partilha de vivências entre os interlocutores. Ou seja, é neste “lugar” plataformizado em que os sentidos e significados são compartilhados e a comunicação organizacional plataformizada se constitui a partir de um caminho (em comum) que não está pronto, é construído pelos interlocutores que participam da comunicação nas organizações.

A comunicação organizacional plataformizada se institui a partir deste cenário construcionista, que abarca expressões pessoais, pensamentos, emoções e experiências entre os interlocutores num processo de afetação mútua, em que ocorre o encontro e a abertura para a interação com o outro.

E a presença digital deve ser utilizada para construir relações que valorizam, instigam e incentivam os processos de participação coletiva na organizações. Além disso, a comunicação organizacional plataformizada abarca o desenvolvimento de princípios coletivos mediante trocas democráticas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Falta-nos reflexão, pensar, precisamos do
trabalho de pensar, e parece-me que,
sem ideias não vamos a parte nenhuma.*

(José Saramago)

De acordo com os postulados teóricos apresentados, cujo objetivo foi diagnosticar as práticas de comunicação organizacional plataformizada da Glassdoor, chegou-se às considerações que a plataforma funciona como instrumento que plataformiza a comunicação organizacional para promover marcas e torná-las mais atrativas para a retenção de talentos e funcionários, mediante o desenvolvimento de elementos discursivos que podem ocultar realidades presentes no ambiente de trabalho.

No intuito de alcançar os objetivos específicos propostos pela tese; examinar os desvãos na comunicação organizacional instrumentalizada pela plataforma em cenário de midiatização; identificar as práticas adotadas para a comunicação organizacional instrumentalizada pela Glassdoor em sua plataforma (impedimentos, incentivos, facilidades ou privilégios fornecidos às empresas e averiguar os sentidos produzidos pela comunicação organizacional instrumentalizada pela Glassdoor em sua plataforma; foram desenvolvidas três seções de investigação para embasar o arcabouço teórico do objeto de análise desta tese: a plataforma Glassdoor.

Na primeira seção da tese, foram abordadas as bases conceituais de comunicação e comunicação organizacional. Os estudos sobre a comunicação são marcados pela interdisciplinaridade, sobretudo, do campo das ciências humanas e sociais, apresentando nas bases conceituais as relações humanas e a gestão das organizações. E a comunicação organizacional acontece entre os interlocutores do processo de comunicação; de forma simbólica, que se manifesta nas práticas discursivas e possibilita a produção de sentidos. Ela abarca o contexto social, cultural e econômico em que acontece a interação. Já a organização é percebida como um ator social coletivo de interações, conformado pela relação entre interlocutores, ou seja, constitui-se como um sujeito relacional que se constrói em torno das ideias de linguagem, disputas de poder e de sentido.

Diante desse cenário, quando as organizações propagam discursos para tentar se legitimar na sociedade, produzem sentidos nos públicos, que reagem e interagem com elas. Entretanto, a comunicação não deve ser utilizada como estratégia de manipulação da informação, tampouco servir para instituir determinadas

verdades mediante efeitos de sentidos desejados.

Na segunda seção, investigou-se a organização, a indústria 4.0, o capitalismo de vigilância e a midiatização das relações. Primeiramente, as organizações devem ser vistas como um processo que está em movimento constante e que se faz e se desfaz o tempo todo, representam fenômenos construídos pelos sujeitos e por meio da comunicação. Observa-se uma mudança nos modos de produção das organizações, provocada por fatores tecnológicos, sociais, culturais e político- econômicos que são permanentes.

Nota-se que, em uma sociedade na qual a tecnologia está cada vez mais presente, as organizações têm-se apropriado de dados dos indivíduos e da midiatização das relações para potencializar as conexões com os públicos. Desse modo, as tecnologias contribuem para uma nova organização do trabalho, em que é possível mapear todas as etapas da jornada de trabalho e ainda terceirizar a vigilância e controle, colocando a responsabilidade de avaliar os serviços prestados sobre os consumidores. Além disso, as plataformas possibilitam mercantilizar essas informações a favor dos interesses das organizações.

A sociedade midiatizada trouxe novos ares para a comunicação organizacional, ou seja, a área consegue acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais adaptando os conhecimentos com este avanço. Mas esses fluxos vão de contramão com a urgência e o imediatismo presente, sem contar a precarização da comunicação e dos profissionais comunicadores.

Na terceira seção desta tese, foi proposta uma percepção da comunicação organizacional platformizada, ancorada no conceito do paradigma relacional e servindo como base para as investigações da Glassdoor. Compreende-se uma comunicação organizacional platformizada que precisa ser sentida, vivenciada e materializada em um processo de construção entre os interlocutores. Entende-se a comunicação organizacional de uma perspectiva relacional e complexa, vista como produtora de sentidos que são negociados e disputados em meio à interação entre e com os interlocutores. Ou seja, num lugar platformizado, a comunicação organizacional pode determinar os espaços de interação das organizações com os públicos e, dessa maneira, gerar sentidos que darão significados às suas estratégias.

Em face do exposto, na terceira seção realizou-se o Estudo de Caso Analítico da plataforma Glassdoor, em que buscou-se compreender a comunicação organizacional como um fenômeno complexo que representa um processo de construção e disputa de sentido. Assim, comunicação organizacional vislumbra todas as relações existentes no contexto organizacional.

E para responder a pergunta problema: De que maneira a comunicação

organizacional utiliza a plataforma digital para potencializar a imagem das marcas em contexto marcado pela midiatização? Foram estabelecidas cinco categorias de análise da plataforma: categoria posicionamento institucional/valores; categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com a marca; Categoria experiência humana; Categoria articulação/conexão de sentidos e categoria relações interativas e construção de laços na plataforma entre os interlocutores. Além disso, na categoria articulação/conexão de sentidos e categoria relações interativas e construção de laços na plataforma entre os interlocutores foram observadas as publicações da Glassdoor no Instagram e Facebook do Brasil. A análise dos posts no Instagram da @glassdoorbr totalizaram 171 *postagens*, enquanto no Facebook 144.

A pesquisa evidenciou que a comunicação organizacional é articulada para mostrar uma marca (Glassdoor), que ajuda a construir imagens de outras marcas, com o apoio de discursos que geram um “abrigo seguro” para essas empresas, mesmo considerando as portas abertas aos funcionários e ex-funcionários para falarem o que querem a seu respeito. Por meio da plataforma e com o uso de algoritmos, se cria um comunidade “bolha”, em que são articuladas informações positivas sobre as marcas cadastradas. Além disso, mediante o compartilhamento das experiências de funcionários e ex-funcionários na plataforma, utiliza esses dados de forma estratégica para melhorar e articular a imagem das organizações.

E, com isso, é notório que a plataforma representa um ator que promove discursos para articular comportamentos e sentidos desejados em meio às tensões de fortalecimento das marcas e naturalização dos discursos das organizações, buscando promover características próprias e simbólicas, a fim de potencializar os sentidos que deseja propor aos interlocutores.

Com a análise da categoria posicionamento institucional/valores, que teve como objetivo desvelar os discursos da comunicação organizacional para atração de organizações e talentos, observou-se que propaga alguns discursos e, ainda, utiliza-se da comunicação organizacional para produzir sentidos que tornem a plataforma atrativa para retenção de talentos. Outro destaque para a promoção de discursos de transparência refere-se à associação da imagem institucional à inclusão, respeito à diversidade, à rankings de melhores empresas para trabalhar, entre outros pilares reverenciados como propulsores da credibilidade da plataforma.

Todavia, é notório que utiliza essas informações como estratégias de comunicação organizacional para promover a imagem e levar até os interlocutores as qualidades que acredita ter e os sentidos que deseja que os públicos tenham sobre si, porém interpretações negativas podem surgir e circular informações

negativas sobre a plataforma e as organizações cadastradas.

Ao investigar a categoria de experiência humana, observou-se que a comunicação organizacional da plataforma produz discursos de participação, incentivando uma comunicação mais relacional e, até mesmo, transparecendo que é um ambiente democrático. Todavia, ao informar que as manifestações e experiências podem ser compartilhadas de maneira anônima, a plataforma promove uma comunicação organizacional unilateral, reforçando as diferenças existentes nas relações, adotando uma postura de indiferença às emoções sentidas pelos trabalhadores, enaltecendo a subordinação e fortalecendo um sistema capitalista de vigilância, de renderização do corpo humano e opressão dos interesses dos indivíduos.

A categoria atração/retenção (engajamento) dos interlocutores com as marcas, na qual a proposta foi levantar articulações discursivas visíveis e ocultas que emergem da plataforma para fortalecer a imagem das organizações cadastradas. As intenções da plataforma em promover as organizações é visível. Tal aspecto, é reforçado quando as marcas se encontram em espaços de maior privilégio, com ambientes privativos de apresentação de seus propósitos, produtos, serviços, campanhas institucionais e mercadológicas, premiações, entre outros, denotando que os interesses dessas organizações cadastradas estão acima dos funcionários, ex-funcionários e talentos, reforçando o interesse e poder desigual entre interlocutores.

Destaca-se, ainda, que transparência, propósito, princípios de inclusão e diversidade são acionados pela plataforma para fortalecer a imagem dessas organizações. Entretanto, esses elementos só farão sentido se fizerem parte do DNA das organizações, não associando a marca a essas temáticas para disputar sentidos de atenção, interesse e retenção de talentos. Além do mais, se valer da comunicação para promover esses interesses organizacionais contribui para legitimar discursos incondizentes com a realidade organizacional e isso não é o suficiente para se tornarem dignas, é necessário estar alinhada uma unidade discursiva embasada nos princípios da organização.

Em consonância a isso, sustentam discursos que não condizem com a realidade dos produtos e serviços ofertados pela plataforma, materializando o poder mediante distintas estratégias de promoção das organizações. Além disso, os argumentos para justificar essa postura são quanto maior o investimento da organização na plataforma, maiores as chances de obter *insights* para fortalecer a imagem e aumentar a visibilidade do negócio junto aos talentos.

As organizações esquecem que os indivíduos são atores, que interagem e que

são afetados por práticas incondizentes com a realidade, portanto, não são moldáveis, tampouco passivos, mas estão inseridos em uma complexa teia de relacionamentos. Portanto, respeitar a diversidade, as escolhas e opções sexuais dos públicos não deve servir como estratégia de comunicação institucional e mercadológica para a empresa se autopromover, tampouco como vantagem competitiva nas organizações. A atuação responsável da empresa deve ser tomada em todos os sentidos, fazendo parte da filosofia, do propósito e da essência da organização.

Na categoria articulação/conexão de sentidos, foi possível observar de que maneira a plataforma articula sentidos mediante estratégias de comunicação organizacional (comunicação instrumental/praxiológica) para disputar atenção dos interlocutores. Nesta categoria, observou-se que funciona como uma mídia de promoção das marcas empregadoras;

Ao verificar essa categoria de articulação de sentidos, a plataforma produz sentidos que funciona como uma mídia paga de promoção das organizações cadastradas. Também evoca sentidos que os interesses organizacionais prevalecem aos dos funcionários, uma vez que deixa claro por meio dos conteúdos a necessidade dos funcionários se colocarem a serviço das organizações. Para tanto, amplifica discursos de liberdade de expressão, diversidade, inclusão e se vale de publicações positivas sobre essas organizações.

A plataforma também reforça que o ambiente de trabalho das organizações cadastradas são inclusivos, democráticos e diversificados. É inegável que esses discursos organizacionais buscam seduzir os públicos, mediante a disputa de sentidos sobre suas ações em prol de uma sociedade mais justa, humana e igualitária, sensibilizando os indivíduos para estabelecer uma relação de confiança e gerar boa reputação. Além disso, mediante seus canais de comunicação, produz e articula sentidos de que os funcionários e talentos precisam enquadrar-se às regras da organização, uma vez que tenta reproduzir discursos de interação com o interlocutor, mas na verdade são formas de persuadir e manipular os sentidos que deseja produzir nos interlocutores. Cabe destacar que essas marcas devem, de fato, estimular a coparticipação de todos os públicos e criar um espaço em que os indivíduos sejam levados em consideração.

Na categoria relações interativas e construção/manutenção de laços na plataforma entre os interlocutores que tem a finalidade de identificar o incentivo à participação dos interlocutores (organizações, funcionários/ex-funcionários na plataforma). Nesta categoria, um ponto importante a considerar é que a plataforma não busca uma conexão verdadeira com os interlocutores. Conforme mencionado anteriormente, a plataforma disponibiliza diversos canais de interatividade como

Chatboot, Facebook, Instagram, entre outros, mas adota uma postura unilateral na comunicação.

Observa-se que a Glassdoor divulgou seus canais nas mídias, mas adota uma mentalidade em que prefere manter um discurso persuasivo e desconsidera as possibilidades de interação disponibilizadas por esse ambiente. Salieta-se que interagir é condição para operar com êxito nas mídias sociais, a empresa deve investir em inovação, manter a criatividade da comunicação organizacional, incentivar o diálogo, a interação dos públicos e aproximar-se deles, sobretudo, estabelecer uma relação de conexão com os interlocutores.

Diante do levantamento de dados obtidos pelo estudo da plataforma Glassdoor, em que tem a hipótese: a Glassdoor figura como um ator de plataformização que legitima as marcas e apresenta evidências de relações de poder, priorizando a institucionalização de imagem conceito das organizações mediante a plataformização da comunicação organizacional notou-se que a plataforma contribui para o fortalecimento da imagem das marcas, em detrimento do funcionários, ex-funcionários e talentos.

Destaca-se que, ela produz discursos de “organização falada” (abarca processos que dizem respeito a ela), mas reproduz a “organização comunicante e comunicada” (comunicação organizacional autorizada/formal e informal da empresa) das marcas que representa e que pagam pelos seus serviços, e a comunicação organizacional é articulada para mostrar uma postura que as marcas adotam na plataforma.

Ao analisar esses dados, observou-se que as práticas de comunicação organizacional plataformizada defendida nesta tese distanciam-se das adotadas pela Glassdoor. Neste estudo, entende-se a comunicação organizacional plataformizada como uma perspectiva que presume reciprocidade entre os sujeitos, em que cada sujeito partilha pontos de vista. A comunicação ocorre por intermédio da participação e da construção coletiva, na qual nasce da partilha das experiências de cada um. E isso não propicia um caminho pronto, em comum para aqueles que participam/constroem essa comunicação.

Em face do exposto, observam-se diversas organizações presentes nas plataformas digitais, mas que não estabelecem conexões reais com os públicos, pecando por adotarem uma comunicação unilateral que não prioriza a interação tampouco o engajamento dos públicos.

A trajetória a ser cursada na área parece complexa, incerta e cheia de desafios, mas para propostas futuras é necessário percorrê-la de forma investigativa, identificar e examinar rigorosamente o potencial do relacionamento na comunicação

organizacional plataformizada. A tese também evidencia a importância do aprofundamento de temáticas como a renderização do corpo humano, em que o comportamento humano é transformado em dados e comercializado entre as organizações, tendo em vista que este assunto tem contribuído para o capitalismo de vigilância presente nas organizações de plataforma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE. **Pesquisa Aberje**: 55% das empresas acreditam que maior desafio na crise é manter profissionais engajados. 2020. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

_____. **Ressignificar ou ser resignificado, eis a questão**. 2020. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/05/COVID-FSB-ebookRessignificar.pdf>>. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância**: entre a realização e o sofrimento. 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/182851/000953508.pdf?sequence=1>>. Acesso em 2 de junho 2020.

_____. **Comunicação organizacional**: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N.(orgs). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional**. In KUNSCH, Margarida M. K. (org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos – vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional**: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

_____. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância**: entre a realização e o sofrimento. 2014. Disponível em: <<https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1043/779>>. Acesso em: 20 de agosto de 2020.

BALDISSERA, R.; SILVA, D. **Comunicação organizacional e estratégias de (in) visibilidade nas mídias sociais**. In.: Comunicação Organizacional. Práticas, desafios e perspectiva digitais; TERRA, C; DREYER, B.; RAPOSO, J. orgs. São Paulo: Summus, 2021.

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

BASTOS, Fernanda, O.; LIMA, Fábila, P. **Reflexos sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional**. In.: Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. Cidade: Editora, 2012.

BAUMAN, Z. **A modernidade líquida**. São Paulo: Zahar, 2001.

_____. **Vida em Fragmentos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BLOOMBERG. **Na pandemia, o dia de trabalho ficou 48 minutos mais longo**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/na-pandemia-o-dia-de-trabalho-ficou-48-minutos-mais-longo/>>. Acesso em 06 de agosto de 2020.

BRAGA, J. L. **Mediatização como processo interacional de referência**. Santa Maria: Animus, 2006.

_____. A prática da pesquisa em comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões. *Revista da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação – E-compós*, Brasília, DF, v. 14, n. 1, p. 1-33, jan./abr. 2011.

_____. **Circuitos versus campos sociais**. Mediação & Midiatização. EDUFBA: Salvador, 2012.

_____. **O conhecimento comunicacional – entre a essência e o episódio**. In: O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2018.

CASALI, A.; TAYLOR, J. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo vol.1, n.1 (jun. 2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

_____. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **Redes de indignação e esperança**. Movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2015.

_____. **Ruptura**: a crise da democracia liberal. Trad. Joana Angélica d’Avilla Melo. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

CETIC. **Três em cada quatro brasileiros já utilizam a Internet, aponta pesquisa TIC Domicílios 2019**. 2020 Disponível em: <www.cetic.com.br>. Acesso em 23 de novembro de 2021. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/noticia/tres-em-cada-quatro-brasileiros-ja-utilizam-a-internet-aponta-pesquisa-tic-domicilios-2019/>>. Acesso em 16 de agosto de 2020.

_____. **Pesquisa TIC Domicílios 2020**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fcetic.br%2Fmedia%2Fdocs%2Fpublicacoes%2F2%2F20211124201505%2Fresumo_executivo_tic_domicilios_2020.pdf&clen=599548&chunk=true>. Acesso em 16 de agosto de 2020.

CHANLAT, J.F.; BÉDAR, R. **Palavras: ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHENG, D. **As 25 melhores empresas para estagiar no Brasil, segundo o Glassdoor**. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/as-25-melhores-empresas-para-estagiar-no-brasil-segundo-o-glassdoor/>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

COULDRY, N.; HEPP, A. **The Mediated Construction of Reality**. Cambridge, UK: Polity Press, 2017.

COLEMAN, J. S. Social Capital and the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. S95-S120, 1988.

COLNAGO, Camila K. **A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas**. 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2261-1.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2020.

COSTA, R. **Economia do conhecimento, neoliberalismo e colaboração em rede**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). *Redes sociais, Comunicação, Organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

D'ANDREA, C. **Rumo a uma plataformização do social**. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@carlosdand/rumo-a-uma-plataformiza%C3%A7%C3%A3o-do-social-2384f990fbad>>. Acesso em 20 de dez. 2021.

D'ANDRÉA, Carlos. Cartografando controvérsias com as plataformas digitais: apontamentos teórico-metodológicos. **Galaxia**. São Paulo, n. 38, p. 28-39, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gal/a/CwnPQ8Py3ttcyrvGZXhBYtB/?lang=pt>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

DEETZ, S. **Disciplinary power in the modern corporation**. In M. Alvesson, & H. Willmott, (Ed.), *Critical management studies*. Londres: Sage, 1992.

_____. **Conceptual foundations**. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

DIGILABOUR. **A sociedade da plataforma**: entrevista com José van Dijck. 2019. Disponível em: <<https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

_____. **Não há trabalho ou capitalismo sem comunicação**: entrevista com Roseli Fígaro. 2020. Disponível em: <<https://digilabour.com.br/2020/04/18/nao-ha-trabalho-ou-capitalismo-sem-comunicacao-entrevista-com-roseli-figaro/>>. Acesso em 7 de setembro de 2021.

DIGITAL NEWS. **Relatório de Notícias Digitais**. 2018. Disponível em: <<https://www.digitalnewsreport.org/>>. Acesso em 5 de janeiro de 2022.

DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

FAUSTO NETO, A. **Comunicação das organizações da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N., *Interfaces e tendências da comunicação*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.

_____, A. **Fragmentos de uma “analítica” da midiaticização**. São Paulo: ECA/USP, 2010.

FELICE, M. di. **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. **A digitalização às florestas**. In: *Ciborgues indígenas*.br. Eliete da Silva Pereira. São Paulo: Annablume/Atopos, 2012.

FERREIRA, D.; OLIVEIRA, I., L. **As contingências comunicacionais provocadas pelas regras de participação da “comunidade”**. São Paulo: Love Mondays, 2020.

FRANÇA, V. R. V. **O acontecimento para além do acontecimento**: uma ferramenta heurística. In: FRANÇA, V. R. V.; OLIVEIRA, L. (Orgs.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

FRANÇA, V. R. V. O crime e o trabalho de individuação do acontecimento no espaço midiático. **Caleidoscópio**, Lisboa, v. 10, p. 59-72, 2011.

_____. **Paradigmas da comunicação**: Conhecer o quê? 2022. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1266.pdf>. Acesso em 02 de junho 2020.

_____. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. **Teorias da comunicação**, v. 2, p. 39-60, 2001.

FRANÇA, V. R. V.; GUIMARÃES, C.; VAZ, P. B. **Imagens do Brasil** – modos de ver, modos de conviver. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

FRANÇA, V. R. V.; SIMÕES, P. **O Modelo Praxiológico e os Desafios da Pesquisa em Comunicação**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2018.

FRANÇA, V. R. V.; LOPES, S. C. **Análise do acontecimento**: possibilidades metodológicas. 2016. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EHrjafDoDBcJ:https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/138820/137279/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 2 de junho 2020.

FRANÇA, V. R. V.; OLIVEIRA, L. **Acontecimento**: reverberações. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

GAUJELAC, V. de. **Gestão como Doença Social**. 3ed. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2007.

HAJARVARD, S. **Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural**. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPwO6x4YP8AhUvtJUCHQrSC7IQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.revistas.usp.br%2Fmatrizes%2Farticle%2Fdownload%2F82929%2F85963%2F0&usq=AOvVaw2a1KDEMnb5eXt5bXX5088s>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.

HR TECH PRIVACY. **Glassdoorr**. Disponível em: <<https://hrtechprivacy.com/pt/brands/glassdoor#privacypolicy>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2022.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLASSDOOR. **About us**. s.a. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/about-us/>>. Acesso em 23 de novembro de 2021.

_____. **Our mission**. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/about-us/?_gl=1%2Akjg9tp%2A_ga%2AMTUwMjg4Mzg3Ny4xNjQ5NTA5NDUw%2A_ga_R C95PMVB3H%2AMTY0OTUwOTQ0OS4xLjEuMTY0OTUxMDIyNS40MA>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

_____. **Our values**. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/about-us/?_gl=1%2Akjg9tp%2A_ga%2AMTUwMjg4Mzg3Ny4xNjQ5NTA5NDUw%2A_ga_R C95PMVB3H%2AMTY0OTUwOTQ0OS4xLjEuMTY0OTUxMDIyNS40MA>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

_____. **Glassdoor.com launches public beta, opening doors to employee salaries, bonuses, reviews and ratings at any company for free**. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/about-us/glassdoorcom-launches-public-beta-opening-doors-employee-salaries-bonuses-reviews-ratings-company-free/>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

Glassdoor's Best Places to Work 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ko4bJQ-dgSk> Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

_____. **Itaú Unibanco.** Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Avalia%C3%A7%C3%A>

São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da Conversação.** São Paulo: Editora Ática, 2006.

MARQUES, Â.; OLIVEIRA, I. L. (orgs.). **Comunicação Organizacional:** dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015.

MATTOS, M. Â. **Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento.** In: Interfaces e Tendências da Comunicação. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011.

MCLUHAN, X. Y. **Os meios de comunicação como extensões do homem** (understanding media). São Paulo: Editora Cultrix, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo Atlas, 1996.

_____. **Imagens da organização.** Trad. Geni Goldschmidt. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

MUMBY, D. K. **Comunicação Organizacional:** Uma Abordagem Crítica. SAGE Publicações, 1994.

OLIVEIRA, I. L.; Paula, C. F. C. **Para além das ideias e planos:** processos e estratégias de comunicação. Oliveira, I. de L., & Lima, F. Proposta Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Editora Senac Rio, 2012.

OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

OLIVEIRA, I. L. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo:** um paradigma de interação comunicacional dialógica. Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. de; FONSECA, C. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: INTERCOM–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais.** Uerj, 2005.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos.** In: 29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM–UNB. **Anais.** Brasília. 2006.

OLIVEIRA, I. L. **Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual.** Revista Organicom, v. 6, n. 10/11, 2011.

OLIVEIRA, I. L.; MOURÃO, I. **Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso.** Belém do Pará: COMPÓS, 2014.

OLIVEIRA, R. F. de. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. 2009. 156f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PATI, C. **Love Mondays, que revela salários no Brasil, será integrado ao Glassdoor**. 2019 Disponível em: <<https://exame.com/carreira/love-mondays-que-revela-salarios-no-brasil-sera-integrado-ao-glassdoor/>>. Acesso em 11 de janeiro de 2022.

PINTO, J. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?** In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

PODER360. **Bancos são condenados por quebrar promessa de não demitir na pandemia**. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/justica/bancos-sao-condenados-por-quebrar-promessa-de-nao-demitir-na-pandemia/>>. Acesso em 11 de janeiro de 2022.

PORÉM, M. E. **Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI)**. 2018. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961>. Acesso em 29 de junho 2020.

_____. **Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica**. Aveiro: Ria Editorial, 2019.

PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. **Comunicação organizacional na perspectiva de empresas Micro e Pequenas**. In: Comunicação estratégica. A visão de 23 renomados autores em 5 países. São Paulo: Rede Integrada, 2020.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **Interações em rede**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

PRIMO, A. et al. **Conversações fluídas na cibercultura**. 2017. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/2459>>. Acesso em 10 de outubro 2021.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador: a comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional**. 2003. 262f. Tese (Doutorado em Informática). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

PUTNAM, L.; CHENEY, G. **Organizational communication: historical development and future directions**. In: CORMAN, Steven R. et al. (eds.) Foundations of organizational communication: a reader. New York/London: Longman, 1992.

PUTNAM, R. D. **Bowling Alone**. New York: Simon & Schuster, 2000.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáforas da comunicação organizacional**. In: CLEGG, S. R. HARDY, C. e NORD, W. R. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

PUTNAM, L., L. **Theory. Building: comparisons of CCO orientations.** In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. (orgs.). *The communicative constitution of organization: Centering organizational communication.* Mahwah, NJ: Routledge, 2009.

QUÉRÉ, L. **D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique.** In: RÉSEAUX N° 46/47. Paris: Tekhné, 1991.

_____. **Opinion: l'économie du vraisemblable,** Réseaux, 2001.

_____. **Entre facto e sentido: a dualidade do acontecimento.** Trajectos: revista da comunicação, cultura e educação, Lisboa, n. 6, p. 59-74, 2005.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. **Atos de ameaça à face e à conversação em redes sociais na internet.** In: Interações em rede. Porto Alegre: Sulina, 2013. Cidade: Editora, 2013.

_____. **Capital Social na Internet.** 2011. Disponível em: <http://raquelrecuero.com/arquivos/capital_social_na_internet.html>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

_____. **A conversação como apropriação na comunicação mediada pelo computador.** 2018. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/raquelrecuerolivrocasper.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2021.

_____. **Mídia social, plataforma digital, site de rede social ou rede social? É tudo a mesma coisa?** 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@raquelrecuero/m%C3%ADdia-social-plataforma-digital-site-de-rede-social-ou-rede-social-n%C3%A3o-%C3%A9-tudo-a-mesma-coisa-d7b54591a9ec>>. Acesso em: 23 de novembro de 2021.

_____. **Redes Sociais na Internet, Difusão de Informação e Jornalismo: Elementos para discussão.** s.a. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/artigos/artigoredesjornalismorecuero.pdf>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

RECUERO, R.; ZAGO, G. "RT, por favor": considerações sobre a difusão de informações no Twitter. **Revista Fronteiras Estudos Midiáticos.** São Leopoldo, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/4668>>. Acesso em 04 de setembro de 2020.

REID, E. **Electropolis: Communication and community on internet relay chat.** In: Honours thesis. University of Melbourne, 1991. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=F486714A7B108F203EFD00862C7EACA1?doi=10.1.1.42.5341&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 14 de novembro de 2021.

REIS, M. C. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumentale constitutiva.** Organicom. Ano 1, n. 1, agosto de 2004.

RIBEIRO, D. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

_____. **Teoria e prática em comunicação organizacional.** Braga: Editora CECS, 2016.

RIBEIRO, L. **Itaú é multado em R\$ 9,6 milhões por oferta irregular a aposentados.** 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao->

conteudo/2021/06/22/itau-consignado-e-multado-em-r-96-milhoes-pela-secretaria-do-consumidor.htm?>. Acesso em 20 de dezembro de 2021.

RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Edicon, 1998.

RAPOSO, J. F.; TERRA, C.; DREYER, B. M. **Comunicação organizacional. Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo, Summus: 2021.

RAPOSO, J. F.; TERRA, C. Sobre comunicação e marcas “plataformizadas”: é preciso estar nos “jardins murados” para ter visibilidade? **Revista Culturas Midiáticas**. João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 153-169, 2020.

SAAD, E. C. **Comunicação na contemporaneidade: visibilidades e transformações**. In: SAAD CORRÊA, E. (Org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes digitais. Porto: Media XXI, 2016.

_____. **Inovações no Jornalismo para além das Tecnologias Digitais**. 2018. Disponível em: <<https://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/920>>. Acesso em 20 de dezembro de 2021.

_____. **Visibilidade e transparencia nas redes digitais**: uma relação nada óbvia. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@bethsaad/visibilidade-e-transpar%C3%Aancia-nas-redes-digitais-uma-rela%C3%A7%C3%A3o-nada-%C3%B3bv%C3%BA-c6e6eb31f7fa>> Acesso em 20 de dezembro de 2021.

SAAD, E. C. **Sociedade digitalizada**: “plataformização” das relações e uma privacidade “zerada”. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/sociedade-digitalizada-plataformizacao-das-relacoes-e-uma-privacidade-zerada/?fbclid=IwAR0YWg3YYKxHcQW986UCHz_6DcJNFLiC7Pnz8OTVdpcDfpOqo8UYDDp3DVM> Acesso em: 27 de dezembro de 2021.

SANTAELLA, L. **Intersubjetividade nas redes digitais**: repercussões na educação. In: Interações em rede. Porto Alegre: Sulina, 2013.

SHIRKY, C. **A cultura da participação**. São Paulo: Zahar, 2011.

SODRÉ, M. **Antropológica do espelho**: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **A ciência do comum**: notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUSA, R. **Terceira Revolução Industrial**. 2013. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceira-revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 10 ago 2021.

TAVARES, F. M. B. Os procesos midiáticos para além da mídia. **Animus – Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. VI, n. 2, jul./dez., 2007.

TERRA, C. F.; RAPOSO, J. F. **Sobre comunicação e marcas “plataformizadas”**. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/cm/article/view/55673>, 2018>.

TOW CENTER FOR JOURNALISM. **Estudar jornalismo digital, plataformas e editores**, 2019. Disponível em: <<https://towcenter.columbia.edu/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2022.

VAN DIJCK, J. **#AoiR2016**: Opening Keynote “The Platform Society” by José van Dijck. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-ypiiSQTNqo>>. Acesso em 06 de novembro de 2021.

_____. **The Plataform Society**. Nova York, Oxford University Press, 2018.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WOOD, J. T. **Relational communication**: continuity and change in personal relationships. 2.ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Ama Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUBOFF, S. **The Age of Surveillance Capitalism**: The Fight for the Future at the Frontier of Power. Londres, Profile, 2019.

_____. **Capitalismo da Vigilância**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021

