

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Anne Cristine Ferraz de Oliveira

**A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO ORGANIZACIONAL DA DIVERSIDADE A
PARTIR DAS RESPOSTAS SOCIAIS NA CAMPANHA “ENTRE NA MISTURA
JEANS” DA C&A NO FACEBOOK**

BAURU/SP
2019

Anne Cristine Ferraz de Oliveira

A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO ORGANIZACIONAL DA DIVERSIDADE A
PARTIR DAS RESPOSTAS SOCIAIS NA CAMPANHA “ENTRE NA MISTURA
JEANS” DA C&A NO FACEBOOK

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo.

BAURU/SP

2019

Oliveira, Anne Cristine Ferraz de.

A construção do discurso organizacional da diversidade a partir das respostas sociais na campanha "Entre na mistura jeans" da C&A no Facebook / Anne Cristine Ferraz de Oliveira, 2019.

121 f.

Orientadora: Roseane Andrelo

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2019.

1. Resposta Social. 2. Comunicação organizacional. 3. Diversidade. 4. Mídias sociais. 5. Discurso. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação.



ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ANNE CRISTINE FERRAZ DE OLIVEIRA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 20 dias do mês de agosto do ano de 2019, às 14:00 horas, no(a) Sala de reunião dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Professora Doutora ROSEANE ANDRELO - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Professora Doutora RAQUEL CABRAL do(a) Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Professora Doutora IVONE DE LOUDES OLIVEIRA do(a) Departamento de Comunicação Social / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ANNE CRISTINE FERRAZ DE OLIVEIRA, intitulada **A construção do discurso organizacional da diversidade a partir das respostas sociais na campanha "Entre na mistura jeans" da C&A no Facebook**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: _____ *Aprovada*. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Professora Doutora ROSEANE ANDRELO

Roseane Andrelo

Professora Doutora RAQUEL CABRAL

Raquel Cabral

Professora Doutora IVONE DE LOUDES OLIVEIRA

Ivone de Loudes Oliveira

Anne Cristine Ferraz de Oliveira

A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO ORGANIZACIONAL DA DIVERSIDADE A
PARTIR DAS RESPOSTAS SOCIAIS NA CAMPANHA “ENTRE NA MISTURA
JEANS” DA C&A NO FACEBOOK

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Profa. Dra. Roseane Andrelo
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Profa. Dra. Raquel Cabral
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira
Pontifícia Universidade Católica - PUC Minas

Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial, à minha mãe Vera, por sempre me incentivar a buscar mais conhecimento.

Ao meu esposo, Adilson, por me apoiar nos momentos mais difíceis durante esse período, me compreender quando estive ausente e me auxiliar sempre que precisei.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Roseane, pelos ensinamentos e por sempre estar disponível para conversar, tirar dúvidas e me atender, incentivando a me aprofundar nas reflexões e colaborando para o sucesso dessa pesquisa.

Aos professores da pós-graduação, que agregaram muito conhecimento nas disciplinas e contribuíram para levantar questionamentos essenciais para o desenvolvimento desse trabalho, em especial ao Prof. Max, que me atendeu com muita atenção desde quando eu cursava disciplinas como aluna especial.

E também meu agradecimento à banca de qualificação e de defesa, Profa. Raquel e Prof. Laan pelas críticas construtivas no exame da qualificação e às Profa. Ivone e Profa. Raquel, por aceitarem o convite para compor a banca de defesa.

*“Seja a mudança que você quer ver no
mundo.”*

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

Nos últimos anos, nota-se a crescente preocupação da sociedade com questões como responsabilidade social, inclusão e diversidade nas práticas corporativas, o que faz com que surjam pressões para que as organizações se posicionem a respeito desses temas. Nesse contexto, o presente trabalho buscou responder ao seguinte questionamento: como as interações entre sociedade e organização, articuladas pela comunicação organizacional pautada pelo tema da diversidade, reconstroem o discurso organizacional? Portanto, o objetivo da pesquisa foi investigar o sistema de resposta social de atores nas redes sociais digitais a partir de estratégias midiáticas da C&A no Facebook na campanha “Entre na Mistura Jeans”, relacionadas à temática da diversidade. A investigação consistiu em uma pesquisa bibliográfica sobre diversidade, mídias sociais digitais, paradigma relacional da comunicação, discursos organizacionais e abordou o conceito de sistema de resposta social proposto por Braga (2006), transpondo-o para o âmbito da comunicação organizacional. Na segunda parte do estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre a campanha e a empresa, além da análise qualitativa da intencionalidade do discurso nas postagens selecionadas segundo os conceitos de mensagem conotativa, denotativa e linguística de Barthes (1982; 1996). A terceira etapa consistiu na análise de conteúdo dos dados colhidos nas redes sociais, como comentários, compartilhamentos e demais interações nas publicações. Por fim, a quarta etapa apresentou uma análise da repercussão das respostas sociais diante do discurso da diversidade empregado na campanha. Concluiu-se que, apesar da repercussão da campanha, não houve interação da organização com seus públicos, e que a circulação comentada do conteúdo publicado pela C&A ocorreu pela lógica da midiática, permitindo que os interlocutores ora apoiassem, ora questionassem e enfrentassem o discurso disseminado. Por meio das contribuições e percepções sobre as falas da organização, os interlocutores travaram discussões e embates a respeito da abordagem da C&A sobre padrões estéticos de beleza, diversidade e discriminação racial, apontando incoerências entre o discurso e suas práticas, e, mesmo se tratando de uma campanha com o apelo social da valorização da diversidade, reforçou determinados estereótipos de gênero e étnico-raciais.

Palavras-chave: resposta social; comunicação organizacional; diversidade; mídias sociais; discurso; C&A.

ABSTRACT

In recent years, society has been increasingly concerned about issues such as social responsibility, inclusiveness and diversity in corporate practices, which puts pressure on organizations to show their position about these issues. Considering the current context, the present work aims to answer the following question: how do interactions between society and organization articulated by organizational communication guided by the theme of diversity rebuild organizational discourse? Therefore, the objective of the research is to investigate the social response system of actors in digital social networks considering mediatized strategies from C&A on Facebook in "Entre na Mistura Jeans" campaign, related to the theme of diversity. The research consisted of a bibliographical research on diversity, digital social media, relational paradigm of communication, organizational discourses and it has discussed the concept of social response system proposed by Braga (2006), transposing it to the scope of organizational communication. In the second part of the research, an exploratory research of the campaign and the company was carried out, and also a qualitative analysis of the intentionality of the discourse in the selected posts according to the concepts of connotative, denotative and linguistic message by Barthes (1982; 1996). The third stage of the study comprised a content analysis of the data collected in digital social networks, such as comments, shares and other interactions on the selected posts. Finally, the fourth part of the research presented an analysis of the repercussion of social responses regarding diversity discourse used by the organization in the campaign. It was concluded that despite the campaign's repercussion, there was no interaction between the organization and its audiences, and that the circulation of the content published by C&A occurred through the logic of mediatization, allowing the interlocutors to support, question and confront the disseminated discourse. Through their contributions and perceptions about the organization's speeches, the interlocutors discussed about C&A's approach related to aesthetic standards of beauty, diversity and racial discrimination, pointing out inconsistencies between the organizational discourse and its practices, and, although it was a campaign based on the diversity social appeal, it reinforced certain gender and ethnic-racial stereotypes.

Keywords: social response; organizational communication; diversity; social media; discourse, C&A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferença salarial entre homens e mulheres por cargo.....	17
Figura 2 – Distribuição de funcionários das 500 maiores empresas do Brasil por sexo.....	18
Figura 3 – Funcionários das 500 maiores empresas do Brasil por cor.....	18
Figura 4 – Funcionários das 500 maiores empresas do Brasil com e sem deficiência.....	19
Figura 5 – Modelo de Interação Comunicacional Dialógica.....	31
Figura 6 – Alteração de capa da página da C&A para campanha “Entre na Mistura Jeans”	67
Figura 7 – Postagem de foto da campanha “Entre na Mistura Jeans”	68
Figura 8 – Comentários da postagem da matéria sobre campanha da C&A na página do Facebook do Jornal O Estado de S. Paulo.....	70
Figura 9 – Comentários da postagem da matéria sobre campanha da C&A na página do Facebook do Jornal O Estado de S. Paulo.....	71
Figura 10 – Reações à alteração de capa da página da C&A.....	77
Figura 11 – Compartilhamento 1 da publicação “Sou gorda & sou sexy”	79
Figura 12 – Compartilhamento 2 da publicação “Sou gorda & sou sexy”	80
Figura 13 – Exemplo de comentário favorável relacionado às práticas da C&A.	82
Figura 14 – Exemplo de comentário crítico relacionado às práticas da C&A.....	83
Figura 15 – Comentário da modelo da foto relacionado às práticas da C&A.....	85
Figura 16 – Comentário em resposta à modelo da foto relacionado às práticas da C&A.....	86
Figura 17 – Exemplo de comentário com referência à imagem da organização.	87
Figura 18 – Exemplo de diálogo enfrentando a resposta da modelo.....	90
Figura 19 – Exemplo de diálogo apoiando a resposta da modelo.....	91
Figura 20 – Reações à postagem “Sou negra & sou loira”	95
Figura 21 – Compartilhamento da postagem “Sou negra & sou loira”	96
Figura 22 – Respostas ao compartilhamento da postagem “Sou negra & sou loira”	97
Figura 23 – Interações na postagem “Sou negra & sou loira”	99
Figura 24 – Interações na postagem “Sou negra & sou loira”	101

Figura 25 – Diálogos entre interlocutores na postagem “Sou negra & sou loira”.	103
Figura 26 – Diálogos entre interlocutores na postagem “Sou negra & sou loira”.	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do percurso metodológico.....	63
Quadro 2 – Informações técnicas da campanha “Entre na Mistura Jeans”.....	67
Quadro 3 – Categorias interpretativas.....	72
Quadro 4 – Reações à publicação com dizeres “Sou gorda & sou sexy”.....	77
Quadro 5 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A.....	81
Quadro 6 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A.....	81
Quadro 7 – Respostas aos comentários relacionados às práticas da C&A.....	84
Quadro 8 – Respostas na categoria relacionada à comunicação organizacio- nal.....	86
Quadro 9 – Respostas aos comentários da categoria relacionada à comuni- cação organizacional.....	88
Quadro 10 – Diálogos gerados pelos discursos da C&A.....	89
Quadro 11 – Comentários de compartilhamento de informação.....	92
Quadro 12 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A.....	97
Quadro 13 – Respostas aos comentários da categoria relacionada às práti- cas da C&A.....	98
Quadro 14 – Respostas na categoria relacionada à comunicação organizacional da C&A.....	99
Quadro 15 – Respostas aos comentários da categoria relacionada à comu- nicação organizacional.....	100
Quadro 16 – Diálogos gerados pelos discursos da C&A.....	102
Quadro 17 – Comentários de compartilhamento de informação.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE NAS ORGANIZA- ÇÕES.....	16
2.1 Diversidade e organizações.....	21
2.2 Comunicação organizacional voltada à diversidade: uma visão a partir do paradigma relacional.....	29
2.3 Discurso da diversidade e imagem organizacional.....	37
3 INTERNET, MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS E MUDIATIZAÇÃO.....	43
3.1 A sociedade em rede e midiaticada.....	43
3.2 Interações mediadas por computador e redes sociais digitais.....	49
3.3 Sistema de resposta social no contexto das organizações: estratégias midiaticadas das organizações.....	54
4 AS INTERAÇÕES E RESPOSTAS SOCIAIS DA CAMPANHA “ENTRE NA MISTURA JEANS”	59
4.1 Percurso metodológico.....	59
4.2 A empresa.....	64
4.3 A campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	66
4.4 Análise da publicação “Sou gorda & sou sexy” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	74
4.5 Análise das categorias interpretativas da publicação “Sou gorda & sou sexy” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	77
4.6 Análise da publicação “Sou negra & sou loira” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	94
4.7 Análise das categorias interpretativas da publicação “Sou negra & sou loira” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	95
4.8 Análise do sistema de resposta social na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	113

1 INTRODUÇÃO

Para muitos de nós, o acesso a e-mails, sites de notícias e de redes sociais se tornou um hábito diário e muitas pessoas não imaginam nem se lembram mais de como era a vida antes de estarem conectadas pela internet. No entanto, essa é uma realidade para apenas metade da população mundial: segundo dados da ONU (2018), cerca de 51,2% da população estava conectada através dessa grande rede chamada internet até o final de 2018. No Brasil, o IBGE aponta que esse número era de 69,8% da população em 2017, o que representa 126,4 milhões de internautas (SILVEIRA, 2018). Já em países da Europa, por exemplo, o acesso chega a quase 80% da população (ONU, 2018). Esses dados são contraditórios, pois, apesar de demonstrarem que metade da população mundial possui acesso à internet, também evidenciam que ainda tem-se muito a percorrer quando se fala de inclusão digital, afinal, essa outra metade da população, que se encontra, sobretudo, em países menos desenvolvidos, necessita não só de esforços para alavancar a tecnologia, mas também de infraestrutura, saúde, educação e demais setores imprescindíveis para o desenvolvimento social.

Por isso, deve-se adotar uma postura crítica quanto aos efeitos da globalização no mundo: os espaços físicos podem ser reduzidos virtualmente, mas existem barreiras simbólicas que ainda precisam ser transpostas. As pessoas que mais necessitam da inclusão digital, não apenas no sentido técnico, de conseguir o acesso, mas no sentido também de aprender a se relacionar, utilizar e extrair desses meios as informações de que precisam, e de desenvolver a capacidade de questionar e filtrar o que é verídico do que é falso, são aquelas que muitas vezes estão na base da pirâmide educacional e social, e as que mais estão à margem da sociedade.

Apesar do acesso ainda restrito e de dificuldades com o uso da internet, com o advento da Web 2.0, de blogs, wikis e redes sociais, surgiu também a possibilidade de que usuários da rede interagissem entre si mesmo estando a quilômetros de distância, se reunindo de maneira colaborativa e em uma arquitetura de participação, conforme Jenkins (2008) demonstra. A partir de então, as redes sociais e suas dinâmicas passaram a ser também importantes objetos de estudo da comunicação social.

E se antes existiam poucas instituições presentes nesses espaços, hoje não só os indivíduos estão interagindo na rede, mas também todos os tipos de organizações. A sociedade atual passa a considerar, de forma cada vez mais complexa, a mídia como parte estruturante de suas relações, interagindo por meio dela, e tendo a mídia permeando seus atos, experiências e vivências: isso significa reelaborar e construir novos sentidos em uma sociedade midiaticizada.

Ao mesmo tempo, é preciso voltar a atenção para a relevância da discussão sobre diversidade na nossa sociedade, seja ela de gênero, estética, étnico-racial, cultural, religiosa ou qualquer outra. Não há dúvidas de que existe resistência à inclusão de negros, mulheres, pessoas com deficiência e LGBTQs em diversos setores no Brasil, e isso pode ser constatado inclusive pela falta de representatividade dessas pessoas nas organizações. São grupos que, apesar de serem maioria na sociedade, como negros e mulheres, são discriminados e desvalorizados de forma praticamente naturalizada.

Assim, tendo em vista a formação de um novo espaço, colaborativo e participativo, que pode ser aliado nas estratégias de comunicação organizacional, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como as interações entre sociedade e organização, articuladas pela comunicação organizacional pautada pelo tema da diversidade, reconstroem o discurso organizacional? Essa questão é abordada a partir do estudo da campanha “Entre na Mistura Jeans” da C&A no Facebook.

Diferentemente das mídias tradicionais, as mídias sociais digitais permitem uma interação maior entre o produtor de conteúdo e seus interlocutores, característica que as tornam mais atrativas para as empresas que buscam uma comunicação mais eficiente, direta e pessoal. Além disso, permitem que o receptor produza novos sentidos e forneça respostas dentro da própria mídia a partir do discurso organizacional da diversidade, fazendo com que os conceitos de emissor e receptor se confundam.

A partir do momento em que pessoas, empresas e instituições estabelecem relações articuladas por meio da mídia, em que o mundo off-line e o mundo virtual se confundem e se afetam de forma intrínseca, as mídias sociais se tornam um importante objeto de estudo, por serem espaços onde as relações interpessoais se estreitam em uma mesma comunidade, diminuindo as distâncias e mostrando-se como elementos facilitadores das trocas sociais (ELY, 2013). Por esse motivo,

destaca-se a necessidade de estudar de que forma ocorre essa conversação em rede articulada pela temática da diversidade.

Assim, o objetivo geral do presente estudo foi investigar o sistema de resposta social de atores nas mídias sociais digitais a partir de estratégias midiáticas da C&A relacionadas à temática da diversidade na campanha “Entre na Mistura Jeans”. Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a. Evidenciar as respostas dos atores sociais, ou seja, dos interlocutores diante do discurso da diversidade empregado pela organização no âmbito das mídias sociais, mais especificamente, no Facebook.
- b. Verificar como os interlocutores do perfil da organização se apropriam do discurso da diversidade empregado pela C&A e o ressignificam, construindo novos sentidos.
- c. Compreender como ocorre a comunicação organizacional voltada à diversidade nas mídias sociais a partir da campanha “Entre na Mistura Jeans” da C&A.

Buscando responder a essas questões, foi estruturado o percurso metodológico da presente pesquisa. A primeira etapa consistiu de pesquisa bibliográfica a respeito de comunicação organizacional, do paradigma relacional da comunicação organizacional e diversidade nas organizações, da criação de valores intangíveis a partir dos discursos organizacionais e da relação entre discurso e imagem organizacional, com base em autores como Oliveira e Paula (2010), Lasbeck (2007; 2010; 2011), Fleury e Jacomette (2000), Nkomo e Cox (1999). Também são abordados os conceitos de sociedade em rede, mediação e redes sociais, dialogando com autores como Castells (2003; 2009; 2013), Braga (2006a; 2006b), Lévy (2000) e Recuero (2010; 2015). Ainda na etapa de pesquisa bibliográfica, discutiu-se como as estratégias midiáticas das organizações repercutem na sociedade em mediação.

Na segunda etapa foi apresentada a pesquisa exploratória, que consiste no levantamento de dados sobre a organização pesquisada e informações técnicas sobre a campanha que é objeto de estudo do trabalho, além da análise da intencionalidade do discurso organizacional nos planos de expressão e conteúdo por meio da abordagem de Barthes (1982; 1996), que fornece os conceitos de mensagem conotativa, mensagem denotativa e mensagem linguística.

Na terceira etapa, conduziu-se uma análise quali-quantitativa que visou compreender como as interações nas mídias sociais colaboram para a construção do discurso organizacional da diversidade na campanha “Entre na Mistura Jeans”. Essa etapa envolveu a observação e classificação das respostas sociais colhidas, tais como comentários, debates e discussões críticas a partir do que é publicado na rede pela organização. Para isso, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo com base em categorias criadas a partir da fundamentação teórica.

A quarta e última etapa consistiu na análise das interações segundo o conceito de sistema de resposta social de Braga (2006a; 2006b). Por meio dessa metodologia, foi possível compreender como se dá a circulação das respostas sociais nos comentários das postagens da organização relacionados à questão da diversidade, e como são apreendidas, trabalhadas, tensionadas, reconstruídas e ressignificadas as mensagens da organização por meio da análise das falas dos interlocutores.

Dessa forma, o presente trabalho se encontra organizado da seguinte forma: a primeira etapa, apresentada nos segundo e terceiro capítulos, contempla a pesquisa bibliográfica que faz parte da fundamentação teórica do trabalho. O quarto capítulo detalha a metodologia utilizada para conduzir as análises das postagens da organização e das respostas sociais, a pesquisa exploratória sobre a C&A e a campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook, que é objeto de estudo do trabalho e traz, na sequência, as análises, apontamentos e discussões dos resultados obtidos com a observação das respostas sociais a partir do discurso organizacional empregado na campanha selecionada.

O quinto capítulo dedica-se às considerações finais do presente estudo, trazendo as principais conclusões, bem como as limitações e obstáculos encontrados durante a elaboração da pesquisa.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, existem controvérsias quanto à inclusão de uma pluralidade de indivíduos que representem as mais variadas formas de diversidade no âmbito de organizações – seja ela étnico-racial, cultural, relativa à identidade sexual ou de gênero, religiosa ou de pessoas com deficiência. A inserção desses grupos pode ocorrer tanto nos quadros funcionais quanto em ações junto aos demais *stakeholders*, tais como fornecedores, clientes, comunidade local, parceiros e outros públicos de interesse, que podem ir desde colaborações locais com comunidades marginalizadas até a maior valorização e respeito às pessoas que estão envolvidas nos processos de fabricação de produtos e prestação de serviços.

No entanto, apesar de haver uma tendência de valorização da diversidade pela sociedade e uma maior conscientização das pessoas sobre a importância da inclusão social e da responsabilidade social empresarial, ainda há um distanciamento entre o que é previsto em lei, em políticas de gestão da diversidade em organizações e o que ocorre na prática.

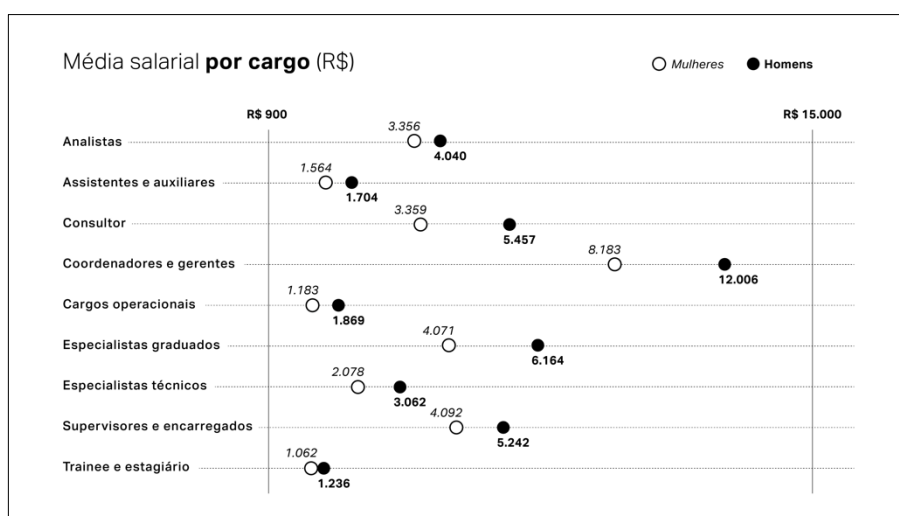
Quando se fala em responsabilidade social empresarial, estudos apontam o aumento da preocupação da sociedade com esse tema. Segundo pesquisa *online* realizada em 2017 pela Edelman, em 14 países com 14 mil pessoas (Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, EAU, EUA, França, Holanda, Índia, Japão, México, Reino Unido e Singapura), ficou constatado o aumento de interesse dos cidadãos em assuntos como responsabilidade social e a identificação com as marcas a partir de suas crenças e valores, como igualdade de gênero, por exemplo:

Sessenta e dois por cento dos brasileiros (57% globalmente) consomem ou boicotam marcas com base em como elas se posicionam em relação a uma questão relevante a eles, de acordo com o Edelman Earned Brand 2017, estudo global que mede a relação entre pessoas e marcas. A pesquisa mostra também que 32% dos consumidores do Brasil (30% globalmente) estão consumindo ou boicotando mais do que há três anos. [...] No Brasil, 56% dos consumidores compram motivados por causas [...] Compradores motivados por causas esperam que as marcas se posicionem sobre assuntos relevantes a eles (no Brasil, as questões citadas como mais importantes são “corrupção no governo”, “igualdade de gênero”, “normas ambientais”, “política econômica” e “questões de privacidade”) (EDELMAN, 2017).

Além da discussão sobre igualdade de gênero, pode-se citar a inclusão de pessoas com deficiência. No Brasil, existem legislações que determinam que dependendo do tamanho de uma organização e da quantidade de funcionários, uma porcentagem do quadro funcional deve ser de pessoas com deficiência. A Lei nº 8.213/1991, que dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social, prevê que a empresa com cem ou mais funcionários está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência. Apesar de a lei estar em vigor há quase 30 anos, um levantamento do Ministério do Trabalho e Previdência Social apontou que se as empresas seguissem a lei, estariam disponíveis pelo menos 827 mil postos de trabalho para pessoas com deficiência, no entanto foram criadas somente 381.322 vagas, ou seja, menos da metade prevista (NIERO, 2017).

O que se vê hoje nos quadros funcionais das organizações apenas reflete que na prática ainda existe discriminação e resistência quanto à inclusão de vários dos grupos citados anteriormente. Como exemplo, é possível citar a diferença salarial para os mesmos cargos exercidos por homens e mulheres. No Brasil, em pesquisa realizada pela Catho, em 2017, a diferença salarial entre homens e mulheres pode chegar a 116,4% em alguns segmentos: na área de idiomas e cursos vestibulares, por exemplo, a média de salário dos homens é de R\$ 4.271,95, enquanto a das mulheres é de R\$ 1.973,69 (KOMETANI, 2017). Observa-se, na Figura 1, a média de valores e as discrepâncias para homens e mulheres.

Figura 1 – Diferença salarial entre homens e mulheres por cargo



Fonte: KOMETANI, 2017.

Além dessa questão, também vale lembrar a representação de mulheres, negros, LGBTQs e pessoas com deficiência dentro das organizações. No levantamento chamado “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, realizado pelo Instituto Ethos em 2016, nota-se que o percentual de mulheres em cargos executivos, de administração e gerência é significativamente menor do que de homens (Figura 2).

Figura 2 – Distribuição de funcionários das 500 maiores empresas do Brasil por sexo

Distribuição das pessoas por sexo (%)		
	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,2
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: ETHOS, 2016.

E quando se fala em representação de negros e pessoas com deficiência, essa resistência fica ainda mais evidente, conforme apresentado nas Figuras 3 e 4.

Figura 3 – Funcionários das 500 maiores empresas do Brasil por cor

Distribuição das pessoas por cor (%)		
	Brancos	Negros
Conselho de Administração	95,1	4,9
Quadro Executivo	94,2	4,7
Gerência	90,1	6,3
Supervisão	72,2	25,9
Quadro Funcional	62,8	35,7
Trainees	41,3	58,2
Estagiários	69,0	28,8
Aprendizes	41,6	57,7

Fonte: ETHOS, 2016.

Pode-se observar que a presença de negros vai decrescendo também nos cargos de gerência, supervisão e alta administração, enquanto que para o nível de aprendizes, o percentual é maior. Segundo o próprio relatório, ao responder às indagações da pesquisa referentes às ações afirmativas, a maioria das empresas diz não possuir medidas para ampliar a presença de negros em nenhum nível de seu quadro de funcionários (ETHOS, 2016).

Quanto às pessoas com deficiência, o percentual é ainda mais expressivo: não há nenhuma pessoa com deficiência no nível de Conselho de Administração dentro das 500 empresas pesquisadas e, nos demais níveis, o maior percentual alcançado é de apenas 2,33% no quadro funcional, conforme Figura 4.

Figura 4 – Funcionários das 500 maiores empresas do Brasil com e sem deficiência

Distribuição das pessoas com e sem deficiência (%)		
	Pessoas com Deficiência	Pessoas sem Deficiência
Conselho de Administração	0,00	100,00
Quadro Executivo	0,64	99,36
Gerência	0,41	99,59
Supervisão	0,89	99,11
Quadro Funcional	2,33	97,67
Trainees	0,60	99,40
Estagiários	0,06	99,94
Aprendizes	0,83	99,17

Fonte: ETHOS, 2016.

Esses números evidenciam a urgência da realização de cada vez mais ações efetivas para a inclusão dessas pessoas, pois é disso que se trata a gestão da diversidade. De nada adianta a produção de campanhas institucionais com discursos de aceitação e inclusão, se as ações empresariais não condizem com suas falas.

Assim, percebe-se que a responsabilidade social é menos “fruto de um altruísmo social” e mais “um processo político de pressões, exercido por contrapartes organizadas” (SROUR, 1998, p. 49), e que as ações empresariais, apesar de serem capazes de “arrefecer os ânimos [...] da sociedade civil com

projetos comunitários” (SROUR, 1998, p. 49), são pensadas mais como estratégias de marketing que dão retorno financeiro.

Não há como negar que existem interesses econômicos das organizações por trás dessas preocupações, tanto que cada vez mais empresas estão cientes de que isso é um fator que agrega valor, a ponto de influenciar uma decisão de compra de um produto ou serviço, por exemplo. No caso de organizações que visam o lucro, a responsabilidade social pode parecer pouco interessante. No que dependesse apenas das forças do mercado, seria pouco provável o investimento por uma organização de parte de seu capital para ações afirmativas, ou políticas de valorização da igualdade de gêneros ou étnico-racial, justamente porque seria um “prejuízo” para corporações que visam o lucro. No entanto, a promoção da diversidade é essencial para que haja desenvolvimento humano, ético e sustentável para atuais e futuras gerações. Por isso, é fundamental que existam políticas públicas que incentivem, fiscalizem e exijam uma postura correta do setor privado.

De certo modo, hoje existem mais mecanismos para que a sociedade se organize e faça pressões sobre as organizações, e é possível encontrar formas para que o Estado garanta que elas cumpram seu papel tanto social quanto ambiental, e também gerem lucro. Apesar disso, é uma tarefa árdua e exige esforço – é uma mudança que se dará de forma gradativa, à medida que a sociedade tome consciência, cada vez mais, da relevância dessas questões. É necessária uma mudança de mentalidade, que vem ocorrendo a nível global, e que depende muito também de um empenho coletivo, principalmente de autoridades, mas também de cada indivíduo, mas que talvez demore gerações para acontecer. Primeiro, porque em um sistema que visa o lucro, é necessário algum controle e fiscalização do poder público para que realmente sejam efetivas as medidas criadas para combater a desigualdade e exclusão social. E, segundo, porque é necessário que cada membro da sociedade que tenha essa possibilidade, cada vez mais se torne vigilante e corresponsável por cobrar certas atitudes e posturas tanto das organizações quanto do poder público, pois é dessa forma que será possível fazer essa mudança ocorrer.

Diante dessas reflexões e dos dados apresentados, é primordial que daqui para frente, as organizações trabalhem de forma mais ética, socialmente e ambientalmente responsável e criem uma relação de confiança com seus públicos. E um dos aspectos que pode ser trabalhado no contexto organizacional quando se trata de responsabilidade social é a valorização da diversidade e a inclusão dessas

peessoas estrategicamente nas organizações. A inclusão desses grupos minoritários no setor econômico e uma postura que respeite e valorize o ser humano, independentemente de gênero, cor de pele, religião, cultura, capacidades físicas ou qualquer outra diferença, refletem os valores de uma organização socialmente responsável. Porém, é importante um olhar crítico para a compreensão de como ocorrem as essas ações.

São justamente essas práticas que serão discutidas no próximo tópico e que levarão a um entendimento mais completo de como funciona a gestão da diversidade e a comunicação organizacional voltada à diversidade e de como elas podem criar valores intangíveis para as organizações.

2.1 Diversidade e organizações

O Brasil é um país com uma população culturalmente diversificada e isso devido, primeiramente, à exploração do trabalho escravo no período colonial e posteriormente às imigrações oriundas da Europa no século XIX. Porém, apesar dessa grande miscigenação, a discriminação ainda é presente e está arraigada em nossa sociedade: “o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pela origem econômica e racial” (FLEURY; JACOMETTE, 2000, p. 173).

É preciso atentar para o fato de que negros vêm sendo excluídos da sociedade desde a época da abolição da escravatura: os tipos de ações afirmativas existentes visavam somente a inclusão de imigrantes europeus em detrimento de negros. Segundo Oliveira (2011), “no início do século XX, alguns governos estaduais proibiram a matrícula em escolas públicas de pessoas portadoras de doenças e negras” (OLIVEIRA, 2011, p. 32), negando-lhes direitos e o acesso à cidadania. Ademais, ainda existe muito preconceito e racismo velado no Brasil, inclusive em peças publicitárias, o que reforça certos estereótipos de pessoas negras, como o negro marginalizado e o branco como o padrão humano exemplar e superior. Muitas vezes, isso pode passar despercebido, mas de forma subliminar se configura no Brasil como:

uma espécie de ‘racismo cordial’, que convive de forma relativamente harmônica com a norma antirracista, o que torna mais difícil de ser identificado e combatido. [...] ainda é perceptível a existência de assimetria

entre personagens de *backgrounds* raciais distintos. Ainda convivemos com essas diferenças e, mais importante, não ousamos admiti-las, por continuarmos a conviver com a crença em uma falsa democracia racial, o que dificulta ainda mais a percepção do Brasil como uma nação racista (PEREIRA; PAIM; MATA FILHO; DANTAS, 2011, p. 93).

A discussão da diversidade surge no Brasil de forma mais latente a partir de meados dos anos 1990, por isso é relativamente recente e, diferentemente de outros países, como Estados Unidos e Canadá, em que há legislações específicas para a inclusão de negros, indígenas, hispânicos e asiáticos no mercado de trabalho, no Brasil isso ocorre apenas para pessoas com deficiência.

Chama-se de ação afirmativa toda prática que vise a inclusão de minorias e a igualdade de oportunidades de emprego e educação para todos – o termo tem origem nos Estados Unidos, devido ao *Affirmative Action*, programa promulgado no final da década de 60, como resposta à discriminação racial presente nas empresas e instituições de ensino (FLEURY; JACOMETTE, 2000). Para Nkomo e Cox (1999), a ação afirmativa “aplica-se especificamente a uma ferramenta corretiva formulada para criar oportunidades iguais” (NKOMO; COX, 1999, p. 351). Em termos gerais, ação afirmativa se trata de todo e qualquer processo que tem por objetivo incentivar a diversidade em uma organização, como a inclusão de mulheres, pessoas com deficiência, pessoas com diferentes identidades sexuais ou de gênero e de culturas e etnias variadas.

Já quando se fala em diversidade, algumas das definições mais restritas do termo enfatizam apenas origem étnico-racial e gênero. Para Cross et al. (1994 *apud* NKOMO; COX, 1999), a diversidade engloba assuntos de sexismo, racismo, classistas, de habilidades e demais formas de discriminação em nível individual, identidade de grupo e de sistema. Porém, uma definição mais ampla é a de Thomas (1991), para quem:

A diversidade inclui todos; não é algo definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou não-privilégio e administração ou não-administração (THOMAS, 1991, p. 10, tradução nossa).

Dessa forma, a diversidade em toda a sua complexidade envolve valores, origem étnico-racial, geográfica, gênero, questões culturais, identidade sexual, habilidades físicas, mentais, consistindo em dimensões humanas mutáveis e

imutáveis (LODEN; ROSENER, 1991 *apud* NKOMO; COX, 1999). Em definições mais amplas, o termo diversidade refere-se então a *todas* as diferenças individuais entre as pessoas – ou seja, todos são diferentes (NKOMO; COX, 1999).

De acordo com Fleury e Jacomette (2000, p. 175), a diversidade pode ser definida como:

[...] um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Observa-se, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: em nível de sociedade, em nível organizacional e em nível de grupo ou indivíduo. Em todos, os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados.

Assim, o conceito de diversidade adotado por Nkomo e Cox (1999) vai ao encontro da definição formulada por Fleury e Jacomette (2000): “definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (NKOMO; COX, 1999, p. 333).

Quando voltamos a atenção para a gestão da diversidade em uma organização, percebemos um processo complexo que não envolve apenas cumprir um percentual ou atingir uma meta numérica de indivíduos e minorias. A inclusão desses grupos deve ser feita de forma a integrá-los de fato no ambiente organizacional, fazendo com que se sintam parte importante da organização e que contribuam com o crescimento dela, tudo isso, incentivando também o próprio sentimento de pertencimento e de relevância profissional dessas pessoas. No entanto, o que ocorre, segundo Thomas e Ely (1996), é apenas o aumento da representatividade de pessoas com diferentes origens étnico-raciais, gêneros, de origens geográficas ou classes – ou “grupos de identidade” menos representados, como o autor denomina – sem a criação de uma política inclusiva dessas pessoas, e isso contribui para a perda de efetividade dentro da organização. Os autores reforçam a importância de uma abordagem holística, que valorize o pleno potencial individual de cada um, seus conhecimentos e perspectivas sobre como cumprir tarefas, atingir metas, comunicar ideias e trabalhar em equipe para a realização dos objetivos da empresa.

Marta Gil, consultora e coordenadora executiva do Amankay Instituto de Estudos e Pesquisas, responsável pela concepção do Discovery – primeiro jogo

corporativo sobre inclusão, ainda complementa sobre a inclusão de trabalhadores com deficiência nas organizações:

A inclusão traz resultados positivos para o trabalhador com deficiência, para a empresa e para a sociedade. Para a sociedade, significa que são mais pessoas exercendo sua cidadania, desenvolvendo seu potencial, tendo acesso ao consumo e cumprindo suas obrigações fiscais. Sua presença colabora para melhorar o clima organizacional: a humanização e o aumento das condições de acessibilidade do ambiente contribuem para a produtividade. Estimula a criatividade, a busca de soluções, a identificação de oportunidades de negócios, de serviços e de talentos, que contribuem para a sustentabilidade da empresa. Traz repercussões positivas para a vida de todos os funcionários, suas famílias e comunidades, e para a imagem institucional (GIL in ETHOS, 2016, p. 33-34).

Portanto, a diversidade contribui para o crescimento e desenvolvimento tanto das pessoas dentro da organização, como da própria organização. Porém, se má administrada, a diversidade pode inclusive prejudicar o rendimento de uma organização, deixando-a sujeita a conflitos, perda de coesão dentro do grupo e a rotatividade de funcionários (JACKSON et al., 1991; TSUI et al., 1992; WHARTON; BARON, 1987 *apud* NKOMO; COX, 1999). Como exemplo, pode-se citar organizações que apenas contratam pessoas com base em políticas de justiça de gênero ou cotas, mas que não integram essas pessoas de fato em sua cultura e em suas práticas. A organização pode manter uma cultura discriminatória entre os colaboradores, ou até não possibilitar acessibilidade a pessoas com deficiência, não colaborando para a eliminação da exclusão delas na sociedade.

Por outro lado, a heterogeneidade de profissionais conduzida de maneira adequada aumenta a qualidade da tomada de decisão, a criatividade e a inovação (JACKSON et al., 1992; ANCONA; CALDWELL, 1992; BANTEI; JACKSON, 1989 *apud* NKOMO; COX, 1999). Cox (1994) ainda cita mais alguns benefícios da diversidade cultural¹ em organizações, como: inovação, retenção de talentos do mercado de trabalho, alcance e atendimento a segmentos de mercado diversificados, flexibilidade e melhoria na solução de problemas a partir da diversificação do quadro de funcionários.

¹ Segundo a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural da UNESCO: “A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade das identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é tão necessária para o gênero humano como a diversidade biológica o é para a natureza. Neste sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras” (DECLARAÇÃO..., 2001).

Percebe-se, portanto, que a diversidade se trata de um conceito amplo e complexo que engloba vários aspectos, e na esfera organizacional, apenas contratar um percentual de colaboradores de diferentes grupos étnico-raciais, gêneros ou culturas não significa incluir verdadeiramente essas pessoas estrategicamente nas organizações.

Tome-se, por exemplo, uma empresa que foi objeto de estudo de Saraiva e Irigaray (2009)², que possuía uma política formal de respeito à diversidade há vinte anos, prevendo direitos iguais aos colaboradores, indiferentemente de crenças, cor de pele, identidade sexual, identidade e expressão de gênero, cultura ou nacionalidade. Ao entrevistar os funcionários, foi constatado que não havia negros em cargos de gerência, o companheiro de um funcionário homossexual não tinha os mesmos direitos que os cônjuges dos funcionários heterossexuais, que uma funcionária mulher sentia que precisava se vestir de forma mais masculina para ser respeitada e era comparada com homens na sua função, que alguns funcionários se referiam aos homossexuais e mulheres de forma pejorativa, e que havia inclusive resistência da parte dos funcionários homens em colocar um homossexual para exercer a função de engenheiro, por não possuir alguma competência relacionada tradicionalmente ao estereótipo masculino.

Portanto, uma cultura organizacional que reproduz discursos politicamente corretos, mas que reflete preconceito e não combate ativamente à discriminação, se omitindo e velando atos discriminatórios é tão ruim quanto uma organização que não faz nada a respeito.

É esse tipo de organização que, se aproveitando do momento atual, em que há uma onda de valorização das diferenças, acaba produzindo campanhas institucionais e utilizando o discurso de diversidade na mídia sem de fato, realizar ações efetivas para incluir essas pessoas, seja em seu quadro funcional, seja valorizando e demonstrando preocupação com a responsabilidade social fora dela.

Dessa prática, surge o termo *diversitywashing* - uma alusão ao já conhecido termo originário da área da sustentabilidade: *greenwashing*. O *greenwashing* remete à promoção de ações, ideias e práticas organizacionais que são disfarçadas de sustentáveis ou ambientalmente corretas, levando as pessoas a acreditarem que um

² A pesquisa citada foi realizada em uma empresa multinacional do ramo tecnológico no ano de 2009, portanto, os resultados do estudo são aplicáveis estritamente a essa organização, sendo necessários estudos complementares para melhor compreensão do contexto atual em outras empresas.

determinado produto, marca ou empresa se preocupa com o meio ambiente, sem de fato haver uma política ou plano estratégico de gestão socioambiental. Da mesma forma, o *diversitywashing* é o termo usado para denominar ações empreendidas por organizações que visam ser associadas a uma postura inclusiva, mas que na verdade, pouco ou nada fazem para a real aceitação e valorização da diversidade, sem ter uma política de gestão de diversidade bem sedimentada. Segundo Liliane Rocha, diretora executiva da Gestão Kairós, essa prática parte de “empresas que lançam comerciais e produtos com foco nos públicos de diversidade, tais como mulheres, negros, LGBTQs, pessoas com deficiência, entre outros, mas que da porta para dentro não têm um programa sólido de gestão para Diversidade” (ETHOS, 2017).

Mas também vale destacar, conforme Alves e Galeão-Silva (2004) apontam, que a gestão da diversidade não pode ser interpretada apenas como um recurso da organização e como uma vantagem competitiva que gera mais eficiência, premissa da ideologia tecnocrática, que leva em consideração apenas a seleção de pessoas de grupos minoritários que já estejam inclusos na sociedade. É necessário compreender o mito da democracia racial presente no cenário brasileiro: o racismo estrutural existe, e é fato que pessoas negras têm menos acesso a oportunidades para melhorar suas condições socioeconômicas. Assim, as ações afirmativas promovidas pelo poder público ainda são fundamentais para reduzir a desigualdade e podem representar um “movimento de ruptura da dominação” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28).

No Brasil, o histórico de discriminação racial vem desde o fim do século XIX e início do século XX, após a abolição da escravatura, período em que o preconceito contra negros e afrodescendentes era normatizado. Durante décadas, até os anos 1920 e 1930, eram encontradas afirmações sem nenhum embasamento científico quanto à cor da pele, associando a pele mais escura e a “mestiçagem” com “atraso cultural, indolência e sujeira” (SANT’ANNA, 2014, p. 76). Segundo a autora, a mestiçagem era vista de maneira positiva e negativa ao mesmo tempo. A “mulata” era elogiada por representar o dito “branqueamento das raças” (SANT’ANNA, 2014, p. 79) e ressaltar que não havia preconceito quanto a cor da pele, no entanto, a beleza das negras “tendeu a ser amplamente negada, ou então, tratada de modo inferior pela mídia” (SANT’ANNA, 2014, p. 78). Expressões como “cabelo ruim” ou cor de pele “encardida” eram amplamente utilizadas pejorativamente, e essas eram

características que deveriam ser disfarçadas e regeneradas, com maquiagem ou produtos que prometiam resultados que remetessem ao ideal único de beleza: pele clara e cabelos lisos.

Essa discussão remete também à noção de “colorismo”: uma prática discriminatória que surge devido à miscigenação, que considera as diferentes tonalidades de pele negra. Pessoas com pele mais clara e traços que remetem ao biotipo europeu, apesar de serem negras, são menos excluídas, mais “toleradas” e menos sujeitas ao preconceito do que pessoas com pele mais escura, com características fenotípicas associadas à descendência africana. Isso gera, de certo modo, um sistema de “racismo dentro do racismo” (SILVA, 2017, p.13), em que quanto mais escura a cor da pele, maior é a discriminação e maior é a sua exclusão perante a sociedade.

Outro valor importante diz respeito ao padrão estético do corpo. Enquanto no século XV o modelo de corpo feminino ideal era um corpo com mais curvas e arredondado, quadris e seios maiores, a partir do século XVIII, o uso de espartilhos se intensifica para modelar o corpo e criar formas mais delicadas e menores. Nos anos 1940 e 1950, apareceram as *pin-ups*, com corpos curvilíneos e cintura marcada, que ditaram o padrão de beleza da época, e passaram a ser discriminadas e consideradas feias as mulheres muito acima do peso, com barrigas salientes e sem cintura (SANT’ANNA, 2014). Na década de 1960, o modelo Twiggy faz sucesso e se torna referência de beleza com seu visual andrógeno e corpo magro. Mesmo assim, é somente no final do século XX, com o aparecimento de *top models* como Kate Moss, que se instaura a “ditadura da magreza”.

Nessa cultura em que a magreza é exaltada e cobrada principalmente em relação ao gênero feminino, o corpo gordo passa a ser estigmatizado, como um corpo de uma pessoa sem saúde, que viola a norma e a lei vigente na vida social, passando a existir em um estado desviante frente a uma norma social, corporal e psíquica (CHAUVENETT, 1991 *apud* VASCONCELOS; SUDO; SUDO, 2004). O indivíduo acima do peso é associado negativamente ao fracasso, preguiça e a pessoas com corpo defeituoso, indesejável.

Essa situação evidencia também como pessoas acima do peso são vítimas da exclusão social em comparação com pessoas magras, dentro do padrão, e seus corpos são igualmente marginalizados como os “de deficientes físicos que lutam por uma aceitação social. [...] Esses corpos bonitos devem permanecer sempre em

evidência, os outros corpos que não possuem este padrão, devem permanecer invisíveis" (NECHAR, 2015, p. 34).

Com isso, o corpo ideal da mulher e o padrão de beleza a ser alcançado se torna o de pele branca, alta, magra, cabelos lisos e olhos claros, características do biotipo europeu, e não do brasileiro ou de mulheres negras e gordas.

No entanto, no Brasil, segundo dados do Ministério da Saúde, a população acima do peso em 2016 era de 53,8% (FORMENTI; CAMBRICOLI; MENGUE, 2017). No mesmo ano, a parcela da população que se considerava negra, segundo o IBGE, era de 8,2% e os pardos representavam 46,7% (SILVEIRA, 2017). Já as pessoas com algum tipo de deficiência eram quase 24% da população (BRASIL, 2016). São milhões de habitantes que somam mais da metade da população brasileira, e ainda assim, sofrem discriminação ao entrarem nas lojas, seja pela cor da pele ou pelo tamanho do manequim.

Em contrapartida, surge o movimento *plus size*, com o objetivo de enfrentar e questionar os padrões de beleza estabelecidos, exigindo a inclusão de vestuário para pessoas que usam numerações acima do 46, e que vem se tornando cada vez mais forte devido a mulheres "cheias de curvas (consideradas fora do padrão) [que] se identificaram e aderiram ao movimento" (NECHAR, 2015, p. 58).

Hoje, existem cerca 292 indústrias dedicadas à produção de roupas *plus size* (tamanhos a partir do 46), ou seja, apenas 2,5% do total de indústrias no Brasil (SEPÚLVEDA; ROVAROTO, 2018). Ademais, nem todas as lojas que vendem produtos para pessoas magras possuem tamanhos maiores do que 46, e as que possuem, trabalham com modelagens diferentes das peças que vão desde o tamanho 36 ao 44. Isso faz com que essas pessoas se sintam ainda mais excluídas da sociedade e frustradas.

Por tudo isso, é necessário um olhar mais crítico acerca da representação desses grupos na campanha selecionada para essa pesquisa, bem como dos discursos utilizados por organizações nas mídias sociais, a fim de compreender como se dá a construção e apropriação de sentidos sobre diversidade de gênero, estética e étnico-racial na sociedade midiaticizada.

Diante dos dados apresentados e tendo em vista que atualmente a responsabilidade social e o compromisso com a diversidade por parte das organizações são temas amplamente discutidos pela sociedade, questiona-se: como a comunicação organizacional pode colaborar para valorização da diversidade de

gênero e étnico-racial pelos públicos da organização, criando valor para os *stakeholders*? E de que forma a sociedade pode contribuir com a construção do discurso organizacional da diversidade, a partir de uma perspectiva dialógica e da interação social pela mídia? A presente pesquisa discute, portanto, a importância da valorização da diversidade pelas organizações e, mais do que isso, investiga como o discurso da diversidade nas ações de comunicação organizacional está sendo apreendido, reelaborado e ressignificado pelos públicos da organização nas mídias sociais, além de buscar compreender como se dá a configuração do cenário atual no que diz respeito à criação de valores intangíveis a partir da comunicação organizacional voltada à diversidade nas mídias sociais digitais.

2.2 Comunicação organizacional voltada à diversidade: uma visão a partir do paradigma relacional

A comunicação organizacional é área estratégica de uma organização: ela é responsável por mediar o relacionamento entre uma organização e seus públicos, sejam eles internos ou externos. Como tal, ela deve ser estudada a partir de uma perspectiva integrada, como pontua Kunsch (2009), ou seja, a comunicação organizacional, segundo a autora, engloba a Comunicação Interna, Comunicação Administrativa, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Dessa forma, a comunicação organizacional integrada não diz respeito apenas à transmissão de informações ou à produção midiática:

No contexto da comunicação integrada, procuramos destacar duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a interna e a administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica (comunicação de marketing). Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Em outras palavras, ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2009, p. 79-80).

A autora completa que ao adotarem essa política de comunicação integrada, as ações comunicativas devem considerar as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização, assim como da sociedade em que ela

está inserida. Portanto, todas as ações de comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica, trabalhando de forma consonante, são responsáveis por agregar valor à organização, propagar sua missão, visão e valores perante a sociedade e estabelecer seu posicionamento no mercado.

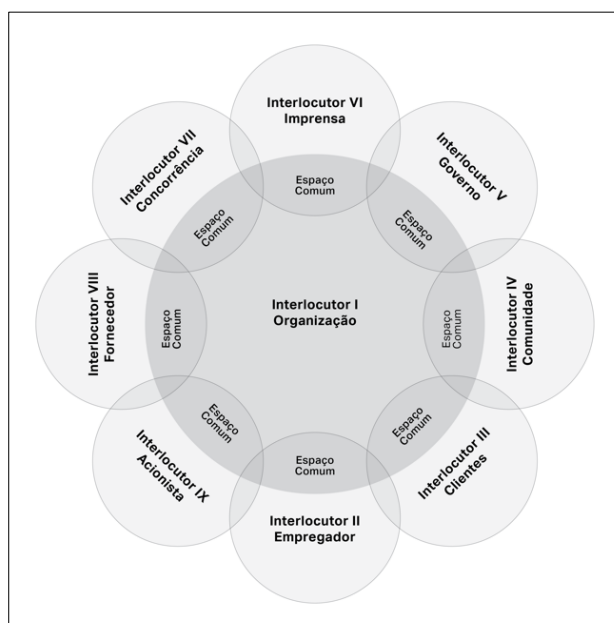
Além de abordar a comunicação integrada a partir das quatro áreas citadas, a autora destaca que a comunicação organizacional pode ser estudada a partir de três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana. Enquanto a *dimensão instrumental* diz respeito ao caráter mais técnico e funcional da comunicação, com vistas a transmitir informações para atingir um objetivo, a *dimensão estratégica* é um “fator que agrega valor à organização” alinhando-se “estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores” (KUSNCH, 2012, p. 271). Já a *dimensão humana* considera o caráter social da comunicação, reforçando que dentro e fora de uma organização existem pessoas que interagem com a organização, com culturas, valores e visões de mundo diversas, provenientes de diferentes contextos sociais e econômicos. Por tudo isso:

[...] a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que *agrega valor* à organização. [...] As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (KUNSCH, 2008, p. 181, grifo nosso).

Ainda sobre a dimensão estratégica da comunicação organizacional, Oliveira e Paula (2007) complementam que, a partir dessa ótica, a comunicação conquista espaço gerencial, promovendo a revitalização dos processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos.

Partindo dessa ideia, em que a comunicação estratégica é um processo que depende da interação com os atores sociais, os receptores se tornam sujeitos ativos, e não mais apenas passivos do processo de comunicação. Oliveira e Paula (2007) propõem então um “Modelo de Interação Comunicacional Dialógica” (Figura 5), em que existe um espaço comum, ou seja, de interação entre a organização e todos os seus interlocutores:

Figura 5 – Modelo de Interação Comunicacional Dialógica



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 27.

Segundo as autoras, esse modelo:

[...] valoriza a comunicação intersubjetiva entre interlocutores, baseada em exposição de ideias e pontos de vista, na argumentação e no debate de aspectos e decisões que atingem as partes envolvidas. O espaço comum considera as diferenças daí decorrentes e, a partir delas, favorece a construção de sentidos no ambiente interno e externo da organização (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.30).

Ou seja, as autoras entendem a comunicação organizacional como um processo que envolve sujeitos que interagem entre si para construir novos sentidos, compartilhando “um espaço de discussão de ideias, projetos e interesses, por meio da explicitação de divergências, opiniões e argumentação” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 37). É justamente nesse “espaço comum”, onde há a intersecção entre a organização e seus clientes, fornecedores, comunidade, mídia, governo, empregador, acionistas, que se pode perceber as relações entre o emissor e o receptor, e onde reconhece-se que o receptor é sujeito ativo das ações de comunicação empregadas pelas corporações. O compartilhamento de ideias, divergência de opiniões, interesses e perspectivas que os interlocutores têm a partir dessas ações, bem como sua visão de mundo, influem diretamente na maneira como a organização é percebida - a compreensão a respeito da ação comunicativa e as intenções dessas ações empreendidas pela organização são socialmente

construídas nesse percurso de interação entre emissor e receptor, considerando-se as relações de poder existentes nesse processo.

Nessa direção, o paradigma informacional pautado na transferência de informação da fonte para o destinatário (WOLF, 2008) se torna obsoleto, visto que a comunicação não é apenas mais controlada pela organização, em um processo unidirecional, formal e planejado, mas precisa ser pensada como comunicação organizacional estratégica, como um processo dialógico, em que ao definirem sua missão e compartilharem seus valores e propósitos com a sociedade, as organizações o fazem em conjunto com seus *stakeholders* – afinal, depende deles a percepção sobre determinada organização, e são eles que poderão reconhecer ou não o papel dela na sociedade.

Em paralelo ao modelo dialógico da comunicação organizacional, surge a visão relacional, que amplia o entendimento sobre como ocorrem as trocas comunicativas entre as organizações e seus públicos. Isso porque, sob o ponto de vista relacional, a comunicação organizacional é vista como um processo estratégico, e não apenas instrumental, unindo marketing, relações públicas e comunicação interna, e levando em consideração três fatores que podem interferir diretamente na relação entre as organizações e seus interlocutores, afetando os sentidos e significados de seus discursos. Por isso, para essa pesquisa, admite-se então que a comunicação organizacional pode ser vista em um contexto de interações, a partir do paradigma relacional, mudando-se o foco que havia nas organizações para as relações entre organizações e sociedade. Essa perspectiva envolve: a) as relações entre interlocutores, b) as práticas discursivas e a produção de sentido e c) a situação sociocultural (contexto), sendo que essas três dimensões se afetam mutuamente (LIMA, 2008). Dessa forma, a comunicação organizacional é um processo relacional pois coloca os sujeitos interagentes em relação, sendo um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Isso significa, segundo o autor, que existem mais do que diálogos, mas tensionamentos, circulação de opiniões e de diferentes pontos de vista, saberes prévios, competências e expectativas entre interlocutores, que atualizam-se para disputar, desconstruir, reconstruir e apropriar-se dos sentidos, dando-lhes novos significados. Assim, a comunicação organizacional deixa de ser vista como de posse da organização, para ser entendida como todo processo de comunicação que

envolve a organização e suas relações com seus públicos, independentemente de seu controle. Ou seja, não se estabelece mais pela lógica de transmissão linear de informações, mas sim, pelas interações com a sociedade.

Baldissera (2014, p. 6) afirma que por esse motivo as organizações são:

sistemas vivos, [...] resultados dinâmicos – permanentemente (re)construídas – das relações estabelecidas pelos sujeitos que nela se realizam como forças em disputa. Em processos dialógicos, esses sujeitos selecionam, circulam e transacionam significação.

O autor também destaca que, nesse sentido, a organização pode ser vista a partir de três dimensões distintas, que são a *organização comunicada*, a *organização comunicante* e a *organização falada*. A primeira se trata da fala formalizada, oficial e planejada da organização sobre ela própria, a fim de se legitimar perante à sociedade e “compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio” (BALDISSERA, 2009, p. 118). A segunda se refere aos processos informais de comunicação quem partem de pessoas, público ou qualquer sujeito que tenha relação ou algum contato com a organização e sobre os quais a organização não tem controle, e que possam atribuir diferentes significações a ela, perturbando a ordem posta (BALDISSERA, 2009). A última se trata da *organização falada*, ou seja, dos “processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Ou seja, é relativo ao que é dito sobre a organização, seja em uma conversa entre amigos ou em manifestações e falas nas redes sociais digitais, por exemplo. Apesar de essa dimensão afetar a percepção externa sobre a organização, não é possível ter qualquer controle direto sobre esse aspecto, mas ele faz parte da comunicação organizacional e pode exigir um acompanhamento por parte organização.

Assim, o autor completa que existem intenções tanto no polo da produção, como entre os interlocutores dos discursos, que se tornam eles próprios emissores de conteúdo. Isso aumenta a possibilidade de conflitos e incoerências entre os discursos organizacionais e entre o que circula e repercute na sociedade a partir dessas falas, fazendo com que cada vez mais os sujeitos travem embates diante das falas das organizações, as questionando a respeito de suas atitudes e conduta.

Até por conta disso, Oliveira e Paula (2010, p. 232) afirmam que essa abordagem “evidencia a necessidade de as estratégias terem coerência com as

práticas da organização e de se reconhecer os diversos discursos (textos) presentes nas interações”.

Essa definição encontra amparo no pensamento de Oliveira e Paula (2008), na medida em que as autoras afirmam que o processo comunicativo das organizações vai além da intenção de transmitir informações e publicizar ações, pois não se trata apenas de ordenar significados a partir de discursos institucionalizados, mas também de um processo interativo que diz respeito ao relacionamento que as organizações estabelecem na sociedade e que pode ser gerador e produtor de novos sentidos, conforme os repertórios interpretativos, culturais e contexto social dos interlocutores. Por isso, para os autores Oliveira, Henriques e Paula (2012), existem atividades de resposta dinâmica que são resultado das interações entre organizações e sociedade e que podem:

[...] revelar o envolvimento da sociedade com as questões emergentes das organizações, uma vez que a existência do sistema de resposta social compreende os processos de circulação social dos sentidos, ou seja, os modos pelos quais a sociedade se apropria, ressignifica e faz frente aos discursos organizacionais (OLIVEIRA; HENRIQUES; PAULA, 2012, p.172).

Dessa forma, ao se pensar no paradigma relacional, deverão ser consideradas sempre as dimensões: 1) interacional: as relações entre organizações e seus públicos, não apenas como polos de emissão e recepção, mas como atores sociais, que possuem pensamentos divergentes, interpretações e visões de mundo diferentes e que existe a relação, interdependência e a interação com o outro; 2) simbólica: o discurso e a produção de sentidos, tendo em vista que o texto não pode ser considerado como elemento isolado, mas como parte de uma prática social e 3) contextual: o panorama e o contexto social, as situações culturais, históricas e políticas que criam tensionamentos e de onde emergem as disputas de sentidos entre os atores sociais nas relações organizacionais (FRANÇA, 2002).

Em complemento ao exposto, no momento atual, nossa sociedade se encontra cada vez mais considerando a relevância de temas como a responsabilidade social empresarial antes de adquirir um produto ou serviço de uma organização. Contudo, por enquanto, principalmente no Brasil, essas pessoas são em sua maioria aquelas de classes sociais mais privilegiadas, pois são elas que têm acesso e maior possibilidade de escolha devido ao poder aquisitivo.

Mas, a medida em que os públicos de organizações questionam suas ações, se tornam mais críticos a respeito delas e demonstram que uma empresa não deve

apenas dar lucro, mas também trabalhar em prol de toda a comunidade que a afeta e é afetada por ela, seja direta ou indiretamente, cada vez será mais exigido delas maior compromisso com pessoas que sofrem discriminação ou que estão à margem da sociedade, sejam elas negras, mulheres, LGBTQs, indígenas ou pessoas com deficiência. Importante ressaltar que não será apenas isso que resolverá a questão da exclusão desses grupos, pois é necessário um conjunto de medidas que também precisam ser tomadas, em nível governamental e político. Somente assim será possível tornar mais acessíveis esses produtos e serviços e reduzir a desigualdade e exclusão social a ponto de todas as pessoas, independentemente de sua classe social, habilidades, origem étnico-racial ou cultural, poderem considerar a responsabilidade social como fator decisivo para serem clientes de uma empresa.

Apesar dessas limitações, é possível perceber uma crescente movimentação de pessoas que buscam corporações que possuam valores como engajamento com causas sociais, compromisso com o meio-ambiente, respeito aos animais – elas se identificam com esses princípios e criam conexão emocional com essas empresas. Ademais, a sociedade tem papel de vigilância sobre elas e consegue perceber quando elas não são coerentes e não cumprem seu papel social.

Por conta disso, diz-se que as corporações precisam atualmente de uma “licença social” (SROUR, 2013, p. 178) para operar, que embora não esteja prevista em lei, acaba colaborando para a criação de uma boa reputação empresarial, baseada em condutas éticas, na responsabilidade social, na consciência ecológica e ambiental, no compromisso com a verdade, na prestação de contas e na construção de conexões verdadeiras com a sociedade – essa que, com a revolução tecnológica, tem mais força e voz para se organizar, cobrar e fazer pressões a respeito das atitudes organizacionais.

Quando se fala em responsabilidade social, um dos documentos mais relevantes que pode ser citado é o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais adotado pela ONU em 1996, que compactua de diretrizes muito similares às da Declaração de Direitos Humanos. Segundo o documento, que pontua de forma mais detalhada os direitos constantes na Declaração de Direitos Humanos, “o ideal do ser humano livre, liberto do temor e da miséria, não pode ser realizado a menos que se criem condições que permitam a cada um gozar de seus direitos econômicos, sociais e culturais, [...] civis e políticos” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 145). Segundo o documento, é papel dos Estados proverem e

garantirem a manutenção desses direitos, proibindo qualquer forma de discriminação, seja por cor, sexo, língua, opinião política, condição social, nacionalidade ou de qualquer outra natureza. Por meio desse Pacto, devem ser assegurados os direitos de salários equitativos por um trabalho de igual valor, sem qualquer distinção; garantia de remuneração igual às mulheres que realizam o mesmo trabalho de homens; condições de trabalho seguras; igual oportunidade para todos de serem promovidos; direito de lazer, descanso e férias remuneradas, entre outros. E, por consequência, não se pode eximir as organizações de cumprirem com essas responsabilidades também, tendo em vista que depende delas, principalmente, o exercício de tais diretrizes.

A inclusão de políticas de diversidade nas práticas organizacionais, em suas várias vertentes (étnico-raciais, de gênero, identidade sexual e pessoas com deficiência), constitui uma ação socialmente responsável e é relevante para os consumidores, que demandam cada vez mais atitudes concretas das corporações que sejam coerentes com os discursos por elas difundidos em sua missão e valores:

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4).

Pode-se dizer que a comunicação organizacional tem um papel indispensável na construção de valores simbólicos intangíveis para as organizações, principalmente em um momento em que a temática da diversidade está sendo amplamente discutida. A diversidade é um desses valores, porém, como explicado anteriormente, a conexão da organização com o ideal de responsabilidade social e valorização da diversidade não depende apenas dela, mas também de como a organização atua e de como ela realiza as ações de comunicação organizacional, e de como os interlocutores se apropriam e interpretam essas ações. De nada adianta uma política de responsabilidade social, de inclusão, de valorização da diversidade bem estruturada se as ações não saem do papel e se a cultura da organização reflete preconceito e discriminação. Por isso, se a organização não maneja bem os “espaços comuns” entre ela e seus *stakeholders*, se não age considerando que seus interlocutores possuem seu próprio repertório e que eles têm o poder de perceber ou não os valores contidos nos discursos refletidos nas práticas organizacionais, não

tem sentido a criação de campanhas publicitárias, institucionais e políticas de diversidade.

Sendo assim, somente com consistência e coerência entre as práticas empresariais voltadas à valorização da diversidade e as ações de comunicação organizacional é possível estabelecer uma relação de transparência entre a organização e seus públicos, e construir uma imagem sólida a partir da sua missão, visão e valores.

São justamente essas práticas e relações entre o discurso e a imagem organizacional que serão discutidas no próximo tópico, e que contribuirão para um melhor entendimento de como essas duas instâncias trabalham em constante simbiose.

2.3 Discurso da diversidade e imagem organizacional

Antes de discutir como os discursos podem ser aplicados no contexto das organizações, apresenta-se uma breve recapitulação a respeito de discurso a partir da perspectiva de Charaudeau (2006). Segundo o autor, o discurso:

Resulta da combinação das circunstâncias em que se fala ou escreve (a identidade daquele que fala e daquele a quem este se dirige, a relação de intencionalidade que os liga e as condições físicas da troca) com a maneira pela qual se fala. É, pois, a imbricação das condições extradiscursivas e das realizações intradiscursivas que produz sentido. Descrever o sentido do discurso consiste, portanto, em proceder a uma correlação entre dois polos. (CHARAUDEAU, 2006, p.40).

Portanto, para o autor, o discurso é o resultado de uma combinação de características, tanto do sujeito que fala, sua identidade e suas intenções, como a quem ele se direciona e o modo pelo qual se fala com o objetivo de produzir sentido, considerando-se sempre o contexto histórico, social e cultural em que o discurso está inserido. Por isso, ele afirma que a análise de um discurso implica em considerar a troca entre as instâncias de produção e recepção no ato de comunicação, e não apenas uma ou outra instância isoladamente.

Da mesma forma, vai ao encontro dessa definição a aceção de discurso de Mikhail Bakhtin descrita em sua tese de doutorado, em que o autor traz o conceito de “dialogismo” afirmando que “todo discurso embute em si mesmo as pressuposição de um possível discurso do interlocutor (e da cultura) que com ele

interage” (BAKHTIN, 1993 *apud* IASBECK, 2007, p. 88). Por isso “não há como considerarmos o discurso isoladamente do público ao qual se destina, do receptor e do ambiente do qual emergem esses ‘textos organizados e com função’” (LOTMAN, 2002 *apud* IASBECK, 2007, p. 88).

Assim, essas três instâncias (emissor, discurso, receptor) não podem ser pensadas como elementos separados, pois elas estão sempre em contínua interação, e o sentido dos discursos não depende apenas da etapa de produção, mas também de como a recepção se apropria desses discursos, atribuindo-lhes novos significados dentro de determinado contexto. Ou seja, a construção de sentidos depende tanto do emissor quanto do receptor, pois é fruto da interação entre esses dois sujeitos. Isso ocorre porque os receptores não são mais vistos apenas como o “público-alvo” a ser atingido por determinada mensagem, como a teoria hipodérmica³ os apresentava. Eles próprios têm suas visões de mundo, suas experiências, suas influências e mediações, que fazem com que eles recebam essas mensagens e as interpretem de acordo com essas mediações. Mais do que isso, hoje, a produção e a recepção se confundem de uma forma complexa, na qual os próprios receptores são produtores de informação, como veremos mais adiante.

Sob essa perspectiva, também é possível trabalhar com a visão de Fairclough (2001), que considera não apenas o texto, mas também as práticas discursivas, em todas as suas condições de produção, recepção, apropriação, reelaboração de sentidos e distribuição, bem como o contexto, a força e a intertextualidade. O autor afirma que “a prática discursiva [...] envolve processos de produção, distribuição e consumo textual. [...] os textos são produzidos de formas particulares em contextos sociais específicos” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 107).

Os discursos não apenas refletem ou representam entidades e relações sociais, eles as constroem ou as “constituem”; diferentes discursos [...] posicionam as pessoas de diversas maneiras como sujeitos sociais (por exemplo, como médicos ou pacientes) e são esses efeitos sociais do discurso que são focalizados na análise do discurso. Outro foco importante localiza-se na mudança histórica: como diferentes discursos se combinam

³A teoria hipodérmica surgiu em meados de 1960 e foi uma das correntes mais difundidas da época, tendo como principal componente a sociedade de massa. Segundo essa teoria, o modelo de comunicação deveria ser visto a partir dos conceitos de estímulo e resposta, ou seja, causa e efeito, sustentando “uma conexão direta entre a exposição às mensagens e o comportamento: se uma pessoa é atingida pela propaganda, ela pode ser controlada, manipulada, induzida a agir” (WOLF, 2008, p. 11). Por isso, também ficou conhecida como *bullet theory*, fazendo um paralelo com a ideia de uma bala, que “atinge” o público-alvo. Assim, os efeitos das mensagens não eram estudados, mas sim dados como certos e imediatos, tratando as massas de indivíduos como alienadas.

em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso (FAIRCLOUGH, 2001, p. 22).

A prática social é igualmente parte do evento discursivo, assim como o texto e o discurso, por isso não se pode separá-los, mas sim, estudar a relação e interdependência entre essas instâncias: texto, práticas discursivas e práticas sociais. Observa-se, então, um embate de opiniões e sentidos, pois, como afirma Pinto (2008, p. 87):

há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas do nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida. Esses são signos que me constituem e não são os mesmos que constituem meus colegas de trabalho, por exemplo.

Já, ao abordar o conceito de discurso nas organizações, observa-se que as instituições podem se utilizar de discursos que abordam a temática da inclusão social e da diversidade ou qualquer outro tema a fim de legitimar valores e se posicionar perante a sociedade, com o intuito de estabelecer uma boa reputação e imagem diante dos seus públicos. Segundo Halliday (1987 *apud* OLIVEIRA; HENRIQUES; PAULA, 2012), o discurso organizacional é marcado por elementos que visam à legitimação da organização, como identidade, credibilidade, valores, função social, opiniões, realizações, sentimentos e objetivos. Oliveira, Paula e Marchiori (2012, p. 10) corroboram que, com isso, as organizações:

[...] buscam também justificar a sua existência, obter o apoio da sociedade às suas políticas e práticas, ter visibilidade em uma permanente construção simbólica da realidade. Assim o discurso é marcado por credenciais e elementos que buscam legitimar as estratégias organizacionais, construir credibilidade e se declarar como identidade por meio de realizações, princípios e objetivos.

Lasbeck (2009) explica que o discurso é o conjunto articulado de textos ou manifestações expressivas das organizações para se tornarem percebidas pelos seus públicos, ou seja, caracterizam intenções e crenças com objetivo de produzir significados (se encontram no âmbito da produção). Enquanto a imagem é formada nas mentes dos públicos de uma organização a partir dos discursos por ela projetados, ou seja, é a representação mental que os públicos de uma organização formam acerca dela (âmbito da recepção). O autor também reforça a necessidade de que a postura e as atitudes da organização sejam coerentes e aderentes ao

discurso adotado por ela, pois quaisquer desvios podem comprometer o conjunto da imagem formada.

É a partir dos discursos difundidos pela organização que são criadas as suas representações nas mentes dos seus públicos, e consequentemente, sua imagem.

Numa organização, seja ela pública, privada, com ou sem fins lucrativos, podemos denominar “discurso organizacional” o conjunto dos “textos”, ou seja, das manifestações expressivas de que essa organização se vale para tornar-se visível, percebida e apreendida pelos seus diversos públicos de interesse, internos e externos (IASBECK, 2010, p. 408).

Por isso, é tão importante que o discurso organizacional esteja alinhado com as práticas da organização, pois “discursos não coerentes ou distantes da realidade não geram coesão e não traduzem a cultura da organização, levando a dificuldades de identificação externa por clientes, comunidades e fornecedores” (IASBECK, 2010 *apud* CUNHA, 2015, p.116).

Nesse sentido, o autor complementa que:

A imagem mental [...] é formada, em grande parte, com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável. Assim, quando nos referimos à “imagem”, falamos do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa. Nessa relação, o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebido e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante (IASBECK, 2007, p. 91).

Em outras palavras, pode-se dizer então que tanto o discurso quanto a formação da imagem organizacional estão sujeitas às interpretações provenientes dos seus públicos, e não dependem apenas dos esforços da organização em construir uma percepção a seu respeito, o que significa que o discurso, além de carregar suas intencionalidades, já deve pressupor uma relação de diálogo harmonizada com o interlocutor e com a cultura com que ele interage. Iasbeck (2007) adverte ainda que, dessa forma, não há como pensar um discurso isoladamente dos receptores aos quais se destina, pois os discursos já devem considerar previamente o repertório e referências de seus interlocutores, bem como o contexto e o ambiente do qual emergem. Em complemento, Fausto Neto (2008) afirma que o sentido se dá em decorrência de um ‘feixe de relações’, em que os efeitos de uma mensagem não estariam na competência específica de um dos polos (produção/recepção), já que nem um nem outro pode estabelecer os modos como seu interlocutor lidará com a mensagem que lhe foi destinada, e isso dá lugar a um

jogo no qual os sentidos são alvo de disputas de estratégias e operações de enunciação.

Da mesma forma, a imagem, complementando o conceito acima, é a “configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades” (IASBECK, 2007, p. 88).

Assim, a construção de uma imagem externa não depende exclusivamente das ações da organização, mas também dos concorrentes, fornecedores, comunidade, e “principalmente do alinhamento em todos os pontos de contato com o público” (TOMIYA, 2010, p. 48). Seguindo esse raciocínio, Iasbeck (2011) complementa que a imagem da marca de uma organização é sempre mutável e ressignificada constantemente, tendo em vista que, a cada contato com a organização, o contexto, as experiências, relações e vivências dos indivíduos são outras.

Sob essa ótica, Oliveira e Paula (2010, p. 227) explicam ainda que “as organizações, apesar de todo o controle, só se constroem a partir de processos interativos [...], já que não se pode ter controle das percepções e análises do outro”, assim, inclusive sua imagem não é estática e controlada apenas pela organização. Ela existe e depende das impressões e interações entre organização e sociedade, bem como das experiências dos interlocutores e da relação dos públicos com a organização: todos esses aspectos influenciam a forma como a organização é percebida, e é algo que não está completamente sob o domínio da organização.

Dessa maneira, uma pequena falha, má impressão, ou contradição entre os discursos e as ações de uma empresa, por menor que seja, pode comprometer a ação comunicativa e a construção da imagem.

No cenário atual, essas possibilidades são amplificadas: nos encontramos em um momento em que qualquer impressão, boa ou má, se dissemina com muito mais velocidade. As organizações devem se preocupar em como constroem esses discursos, principalmente o discurso da diversidade, em uma sociedade que possui relações pautadas pela mídia. Os diversos atores sociais, em contato com a organização, são capazes de apontar inconsistências nos seus discursos, fazendo com que aquela instituição, que realiza campanhas a favor da diversidade, afirmando que valoriza a diversidade étnico-racial, de gênero, sexual, de pessoas com deficiência e realiza políticas de gestão da diversidade, possa ser confrontada e

questionada sobre até que ponto suas falas são condizentes com sua postura na sociedade.

A sociedade interage em rede e a internet possibilitou uma ampliação dessa configuração do ambiente *off-line* para o ambiente *online*. No entanto, sempre fomos uma sociedade em rede e conectada, uma sociedade da informação, em que cada nó, ou cada indivíduo, se conecta com outros, formando uma “teia”, antes mesmo do surgimento da internet. Essa sociedade também se encontra em constante interação com a mídia, e mais do que isso, a mídia faz parte da configuração social atual, alterando as relações interpessoais e impactando também na forma como é pensada a comunicação organizacional. O cenário atual direciona nosso olhar para o receptor do conteúdo produzido pelas organizações e não só para o âmbito da produção, no qual as organizações se utilizam da mídia para reproduzirem o discurso da diversidade. Essa sociedade interconectada digitalmente possibilita a releitura, apreensão, compreensão e reprodução de novos discursos e sentidos através da mídia, assuntos que serão abordados no capítulo a seguir.

3 INTERNET, MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS E MIDIATIZAÇÃO

O presente capítulo está dividido em três seções: a primeira discute o conceito de sociedade em rede, proposto por Castells (2009), e seus desdobramentos a partir da internet, dialogando com as definições de sistema de resposta social e midiatização, apresentadas por Braga (2006a; 2006b), que consistem em parte do enfoque metodológico para a presente pesquisa. A segunda parte traz articulações entre os conceitos de interações mediadas por computador e o universo das mídias sociais digitais, por meio de diálogos entre Recuero (2015), Primo (2005; 2012), Lemos (2004), Lévy (2000), entre outros. E finalmente, o último tópico, apresenta o papel das mídias sociais na comunicação organizacional voltada à diversidade, em discussão que traz o foco para as redes sociais e para a participação do receptor na construção de novos sentidos a partir do fenômeno da midiatização, fazendo uma conexão entre todos os tópicos do capítulo.

3.1 A sociedade em rede e midiatizada

Sempre fomos uma sociedade organizada por redes, desde muito antes do surgimento da internet – redes sociais em que cada nó tem uma função e é elemento essencial da própria rede. Castells (2009) explica que essas conexões que formam a rede são sempre mutáveis e que, a cada momento, as configurações da rede podem ser alteradas – nós que antes eram necessários podem se tornar pouco úteis, e assim, a rede sempre está se modificando, criando ou eliminando conexões para cumprir seus objetivos. Isso significa que nas redes existentes dentro da sociedade operam complexas estruturas de comunicação, com uma unidade de propósito e, ao mesmo tempo, flexibilidade, para se autoconfigurarem sempre que necessário e se estruturarem de forma mais eficiente.

Nas redes sociais, quem controla e opera esses objetivos são diversos atores sociais – eles determinam os interesses da rede. Dessa forma, existe a possibilidade de várias redes se interconectarem em torno de um objetivo, valores e interesses em comum. O autor explica que existem redes que reforçam as estruturas de poder, trabalhando para manter o controle político, econômico e social existente. Para Castells (2009), donos de redes empresariais multimídia globais são, sem dúvida, a

elite do poder da sociedade em rede. Isso porque eles detêm o controle de grande parte das informações, bem como a propriedade dos meios de produção e meios de comunicação, tornando-se os próprios produtores de cultura, ou seja, donos da indústria cultural. Assim, são eles que processam os materiais ideológicos, alimentando as redes com imagens de como devemos pensar, agir, ser e viver, moldando o conteúdo de nossa cultura para atender aos interesses capitalistas.

No entanto, ao mesmo tempo, a organização em redes permite que pessoas se reúnam e se agrupem de forma a criarem suas próprias culturas, defenderem ideais comuns e se organizarem para questionar, mudar e agir em conjunto. Apesar da desigualdade entre a produção profissional dos meios e a produção de conteúdo doméstico, Castells (2013) aponta que há um grande potencial de mudança social quando “indivíduos entusiasmados, conectados em rede, tendo superado o medo, transformam-se num ator coletivo consciente” (CASTELLS, 2013, p. 158).

A partir da segunda metade do século XX teve início o que se pode chamar de revolução tecnológica: a criação de equipamentos que precederam os atuais computadores representou o princípio de uma nova configuração do mundo e dessa sociedade em rede. Castells (2003) aponta que a revolução tecnológica “concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado” (CASTELLS, 2003, p. 39), porém que, ao mesmo tempo, essas tecnologias “se difundiram de forma desigual por todo o mundo” (CASTELLS, 2005, p. 17). O autor explica que:

Frequentemente, a sociedade emergente tem sido caracterizada como sociedade de informação ou sociedade do conhecimento. Eu não concordo com esta terminologia. Não porque conhecimento e informação não sejam centrais na nossa sociedade. Mas porque eles sempre o foram, em todas as sociedades historicamente conhecidas. O que é novo é o facto de serem de base microelectrónica, através de redes tecnológicas que fornecem novas capacidades a uma velha forma de organização social: as redes (CASTELLS, 2005, p. 17).

Nessa sociedade, o tempo e os espaços geográficos são reduzidos significativamente: se no início do século uma informação podia demorar dias ou dependendo do caso até semanas para chegar em uma região, com a tecnologia que gradativamente começava a ser inserida na sociedade, essa mesma informação chegaria em horas, e posteriormente, quase que instantaneamente. Além disso, o modelo comunicacional anterior (anos 60) se baseava em um fluxo de comunicação unidirecional, ou seja, do emissor (grande mídia) para receptor apenas. Com esse

novo paradigma, o fluxo comunicacional passa a ser de mão dupla, com receptores se caracterizando como produtores de informação, cada vez mais.

[...] pelos estudos em diferentes sociedades, que a maior parte das vezes os utilizadores de Internet são mais sociáveis, têm mais amigos e contatos e são social e politicamente mais activos do que os não utilizadores. Além disso, quanto mais usam a Internet, mais se envolvem, simultaneamente, em interacções, face a face, em todos os domínios das suas vidas. [...] As pessoas integraram as tecnologias nas suas vidas, ligando a realidade virtual com a virtualidade real.[...] Então a sociedade em rede é a sociedade de indivíduos em rede (CASTELLS, 2005, p. 23).

Dessa forma, essa sociedade, além de se caracterizar como sociedade em rede, começa a se estabelecer e se estruturar por meio da internet, pois é a partir dela que as relações sociais se transpõem do meio real para o meio virtual. Ainda para o autor, com a difusão da sociedade em rede pautada pelas tecnologias de informação e comunicação, se configura um novo sistema de redes horizontais de comunicação, em que os indivíduos ou grupos de pessoas, iniciam por si próprios uma forma de se comunicar independente da mediação das mídias tradicionais. Esse sistema Castells (2005) denomina como sistema de autocomunicação de massas ou comunicação de massa autocomandada:

É comunicação de massas porque é difundida em toda a Internet, podendo potencialmente chegar a todo o planeta. É autocomandada porque geralmente é iniciada por indivíduos ou grupos, por eles próprios, sem a mediação do sistema de media. A explosão de blogues, vlogues (vídeo-blogues), *podding*, *streaming* e outras formas de interactividade. A comunicação entre computadores criou um novo sistema de redes de comunicação global e horizontal que, pela primeira vez na história, permite que as pessoas comuniquem umas com as outras sem utilizar os canais criados pelas instituições da sociedade para a comunicação socializante (CASTELLS, 2005, p. 24).

Para ele, a internet fornece autonomia para que um ator social se torne sujeito ao definir sua ação em torno de projetos elaborados independentemente das instituições da sociedade. Assim, ela permite a constituição de redes de indivíduos conectados por valores semelhantes, sendo uma plataforma de comunicação organizacional que traduz a cultura da liberdade na prática da autonomia, sendo programada como uma “rede descentralizada de comunicação por computadores, capaz de resistir ao controle de qualquer centro de comando” (CASTELLS, 2013, p. 168).

Ao mesmo tempo em que nos encontramos nessa sociedade em que a comunicação é multidirecional e pensada de uma forma mais fluida, sem necessariamente depender das mídias tradicionais e dos meios de comunicação de massa, também começamos a delinear uma sociedade midiaticizada ou “em midiaticização”, termo explicado por Braga (2006a). O autor afirma que essa sociedade se caracteriza por tratar a mídia como parte estruturante das relações sociais, ou seja, a partir dessa perspectiva, entende-se que processos sociais como entretenimento, aprendizagem, política e, em um nível macro, a própria sociedade, sejam pautados pela lógica da mídia.

No mesmo sentido, Hjarvard (2012) entende por midiaticização “o processo pelo qual a sociedade, em um grau cada vez maior, está submetida ou torna-se dependente da mídia e de sua lógica” (HJARVARD, 2012, p. 64). Para o autor, a mídia molda novos padrões de interação, alterando a própria cultura, assim a sociedade contemporânea se encontra permeada pela mídia de tal forma que não é possível mais considerá-la separadamente das instituições sociais e culturais. Desse modo, é necessário entender como essas instituições, relações sociais e processos culturais “mudaram de caráter, função e estrutura em resposta à onipresença da mídia” (HJARVARD, 2012, p. 54).

Assim, os meios de comunicação passam a estar integrados às operações de instituições sociais ao mesmo tempo em que eles próprios se tornam instituições sociais, o que por consequência faz com que a interação social, na sociedade em geral, ocorra através dos meios de comunicação dentro da lógica da mídia (HJARVARD, 2012). Essa lógica “não influencia apenas como os atores sociais de instituições variadas agem na esfera pública, mas também o próprio funcionamento de outras instituições e suas interações entre si” (HJARVARD, 2014, p. 36).

Importante ressaltar que a midiaticização ocorre na sociedade não em função dos avanços tecnológicos, pois é um movimento que se deu a partir da observação de como todos os tipos de mídia permeiam as relações sociais, sendo elas analógicas ou digitais. Apesar disso, a internet possibilitou ampliar o entendimento do conceito e aplicá-lo à realidade das mídias digitais, pois elas intensificaram esse processo, “tornando as comunicações mediadas indispensáveis a quase todos os domínios institucionais” (HJARVARD, 2014, p. 30). Para o autor, a midiaticização da cultura e da sociedade atravessa praticamente toda instituição social e cultural, abrangendo as esferas política, do trabalho, educação, religiosa dentre outras.

Sob essa perspectiva, Martín-Barbero (2004) também trabalha formulações a respeito das mediações comunicativas da cultura, explicando que “o lugar da cultura na sociedade muda quando a mediação tecnológica da comunicação deixa de ser meramente instrumental para se converter em estrutural” (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 228). Para o autor, esse processo vai além das mediações culturais às quais os indivíduos estão sujeitos (mediações estruturais, institucionais, tecnológicas e conjunturais, como família, contexto social, trabalho, escola, visões de mundo e os próprios meios de comunicação). Ele enxerga os meios de comunicação e a mídia como elementos centrais e protagonistas das relações sociais e culturais, o que vai ao encontro do conceito de midiatização:

Recoloco assim uma questão decisiva: a presença dos meios na vida social, não em termos puramente ideológicos, mas como uma capacidade de ver além dos costumes, ajudando o país a se movimentar. [...] Inverto meu primeiro mapa e proponho as ‘mediações comunicativas da cultura’, que são: a ‘tecnicidade’; a ‘institucionalidade’ crescente dos meios como instituições sociais e não apenas aparatos, instituições de peso econômico, político, cultural; a ‘socialidade’ [...] E, finalmente, as novas ‘ritualidades’ que acontecem em relação aos novos formatos industriais possibilitados pela tecnicidade. [...] Era preciso assumir não a prioridade dos meios, mas sim que ‘o comunicativo está se transformando em protagonista de uma maneira muito mais forte’ (MARTÍN-BARBERO, 2009, p. 151-152).

Nesse sentido, Braga (2006b) também aponta que, ao pensar a sociedade a partir da lógica da midiatização, é necessário admitir que existe mais do que apenas o sistema de produção, responsável pelos processos de produção de mensagens e o de recepção, que apenas decodificaria os produtos midiáticos, de forma autônoma e independente. Braga (2006b) identifica um terceiro sistema, um sistema que é resultado da interdependência entre os dois anteriores e que representa uma sociedade que “age e produz não só com os meios de comunicação, ao desenvolvê-los e atribuir-lhes objetivos e processos, mas sobre os seus produtos, redirecionando-os e atribuindo-lhes sentido social” (BRAGA, 2006b, p. 22) e que engloba “*atividades de resposta* produtiva e direcionadora da sociedade em interação com os produtos midiáticos” (BRAGA, 2006b, p. 22, grifo do autor). Esse sistema Braga (2006b) denomina “sistema de interações sociais sobre a mídia” ou “sistema de resposta social”. O autor chama a atenção para caracterizar o objeto de estudo desse modelo, que trata da circulação de ideias, reações e respostas através das interações midiatizadas:

O sistema de interação social sobre a mídia (seus processos e produtos) é um sistema de *circulação diferida e difusa*. Os sentidos midiaticamente produzidos chegam à sociedade e passam a circular nesta, entre pessoas, grupos e instituições, impregnando e parcialmente direcionando a cultura (BRAGA, 2006b, p. 27, grifo do autor).

Para exemplificar, o autor afirma que não se trata apenas de uma sociedade na qual apenas circulam livros, músicas e demais produtos midiáticos entre os indivíduos, mas que, ao circularem nessa sociedade, e tendo diferentes informações, ideias e pontos de vista sobre esses produtos, essas pessoas “conversam” entre si sobre tais objetos e interajam com base nesse estímulo.

Com isso, o autor amplia o entendimento sobre o fenômeno comunicacional, em que ora era enfatizado o sistema de produção, ora o sistema de recepção. Para ele, isso evidencia o caráter circular e complexo da comunicação, em que a sociedade se apropria dos discursos midiáticos, apreendendo e compreendendo seus produtos continuamente, e lhes atribuindo novos significados ao interagir com a mídia e dentro da mídia, e isso traz o foco do objeto da comunicação para as interações sociais. Por isso, o autor reforça que:

Quando se trata de valores simbólicos, e da produção e recepção de sentidos, o que importa mais é a circulação *posterior à recepção*, ou seja, [...] os produtos não são simplesmente “consumidos” [...] Pelo contrário, as proposições “circulam” evidentemente trabalhadas, tensionadas, manipuladas, reinseridas nos contextos mais diversos. [...] O *sistema de circulação interacional* é essa movimentação social dos sentidos e dos estímulos produzidos inicialmente pela mídia. [...] Devemos então distinguir: o que a mídia veicula (que se caracteriza, na verdade, como sistema de produção) e o que, tendo sido veiculado pela mídia, *depois* circula na sociedade. Estamos tratando dessa segunda ordem de processos, a não ser confundida com a primeira. Nesse tipo de circulação que nos interessa é que vamos encontrar o que a sociedade *faz* com sua mídia: é, portanto, uma *resposta*. (BRAGA, 2006b, pp. 28-29, grifo do autor).

O que se pretende fazer na presente pesquisa é aplicar, portanto, o conceito de resposta social trazido por Braga (2006b) no contexto da comunicação organizacional voltada à diversidade. Para isso, o presente estudo procura transpor esse sistema para dentro do universo das mídias sociais digitais, onde é possível observar na prática como ocorrem essas interações entre diversos atores sociais e organizações. A partir disso, busca-se uma compreensão das estratégias midiáticas das organizações, e como se constituem as apropriações de seus discursos pelos atores sociais, que ocorrem a partir das interações.

Para melhor entendimento dos mecanismos das redes sociais digitais e sua aplicabilidade nessa pesquisa, o próximo tópico é dedicado à discussão de suas dinâmicas.

3.2 Interações mediadas por computador e redes sociais digitais

A internet possibilitou o surgimento das redes sociais digitais, que demandam atualmente que as corporações empreguem ações de comunicação organizacionais diferenciadas, tendo em vista que seus públicos estratégicos estão presentes ativamente dentro das redes. Isso trouxe inúmeras vantagens para o desenvolvimento de campanhas institucionais, compartilhamento de informações organizacionais e estratégias para melhorar o relacionamento entre a organização e seus públicos. Ao mesmo tempo, além da possibilidade de alcançar um grande público mais rapidamente, as mídias sociais permitem muito mais interação e tornaram todo o processo de comunicação organizacional entre empresas e *stakeholders* mais dinâmico e complexo, tanto no aspecto positivo quanto no negativo – boas e más impressões se disseminam com cada vez mais velocidade.

Os avanços tecnológicos alteraram a maneira como as pessoas compartilham informações e se comunicam. Se antes a Web 1.0 era dominada por poucos sites centrais distribuidores de informação, locais onde a sociedade podia apenas acessar a informação de forma passiva, hoje, a Web 2.0 permite que a sociedade se conecte através de espaços colaborativos, onde existe mais interação e a possibilidade de criar conteúdo, compartilhar dados, participar e responder de forma ativa, formando uma “arquitetura de participação”.

E um dos dispositivos possibilitados pela Web 2.0 são os sites de redes sociais:

[...] a web 2.0 implica compreender a web como uma plataforma dinâmica, constantemente em mudança e evolução. Ela permite que as pessoas usem aplicativos que estão em uma rede, não no seu computador. Também permite que eles se conectem de diferentes mecanismos de apoio, tais como telefones celulares, e não apenas de seus computadores. Promove relações intuitivas entre os indivíduos e de informação e o aparecimento de conteúdo criado por usuários e redes sociais (ELY, 2013, p. 24-25).

Essa definição vai ao encontro dos conceitos que Jenkins (2008) apresenta sobre cultura da convergência. Segundo o autor, estamos inseridos em uma época

na qual convivemos com a convergência dos meios de comunicação, a cultura participativa e a inteligência coletiva. A convergência dos meios de comunicação é representada pelo fluxo de conteúdo através de múltiplas plataformas de mídia, na qual a circulação desse conteúdo depende da participação ativa dos consumidores. Na cultura participativa, o receptor não é mais passivo, e embora alguns possuam mais poder e habilidades para participar, há possibilidade de interação e compartilhamento de informações entre todos os consumidores de mídia. E a inteligência coletiva pressupõe a produção coletiva de significados: cada pessoa tem um saber, e todos se unem para produzir conhecimento.

Essa convergência também é explicada por Martino (2015) como “um processo cultural que acontece na mente dos indivíduos, na medida em que são estabelecidas conexões entre os elementos da cultura da mídia, isto é, das mensagens que circulam nos meios de comunicação, e a realidade cotidiana” (MARTINO, 2015, p. 35).

Ou seja, cria-se uma relação entre o que circula na mídia e que é real, ambas as esferas se confundem, e simultaneamente surge a oportunidade de cada indivíduo ser potencialmente um produtor de mensagens. Ao compartilharem “ideias, valores e mensagens” (MARTINO, 2015, p. 34) na rede, os indivíduos acrescentam suas próprias contribuições, criando novos sentidos, mobilizando argumentações e até pautando temas para debates relevantes. Por isso, nesse ambiente, como explica Lévy (2000), a sociedade tem a possibilidade de ter voz e ser ouvida:

Qualquer grupo ou indivíduo pode ter, a partir de agora, os meios técnicos para dirigir-se, a baixo custo, a um imenso público internacional. Qualquer um (grupo ou indivíduo) pode colocar em circulação obras ficcionais, produzir reportagens, propor suas sínteses e sua seleção de notícias sobre determinado assunto. (LÉVY, 2000, p. 239-240).

Lemos (2004) possui o mesmo entendimento, afirmando que “a cibercultura é produto da digitalização dos *media*, do advento de um fluxo de mensagens planetário, multimodal e bidirecional, em que o receptor torna-se, também, um emissor potencial” (LEMOS, 2004, p. 259).

Mas, para além disso, Primo (2005) discorre sobre as interações mediadas por computador. Para ele, essas interações são entendidas como a relação “entre os sujeitos, entre o interagente humano e o computador, entre duas ou mais máquinas” (PRIMO, 2005, p.11). Por isso, o autor afirma que nas interações mediadas por computador o objeto de estudo não são os sujeitos isolados (emissor, receptor ou

canal) e sim a relação entre eles e o que surge de resultado a partir das suas interações.

Sendo assim, deve-se ir além do pensamento de que a internet e as TIC's são meras facilitadoras da comunicação de mão-dupla, na qual o receptor produz respostas ao gerador, porque o foco desse novo paradigma comunicacional não está em um ou outro polo, mas sim na “relação estabelecida entre os interagentes, e não nas partes que compõem o sistema global” (PRIMO, 2005, p.2).

Trazendo essa discussão para a arena das mídias sociais, Primo (2012) traça uma evolução do pensamento sobre o que seriam essas mídias. O autor explica que inicialmente o termo “mídias sociais” se referia a um conjunto de softwares que permitiam a comunicação *online* entre usuários, tais como mensageiros instantâneos, weblogs (ou blogs), fóruns de internet e wikis, por exemplo (WARR, 2008 *apud* PRIMO, 2012).

A grande diferença entre sites de redes sociais e outras formas de comunicação mediada pelo computador é o modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais, a manutenção dos laços sociais estabelecidos no espaço off-line. Assim, nessa categoria estariam os fotologs (como o Flickr e o Fotolog, por exemplo); os weblogs [...]; as ferramentas de *micromessaging* atuais (como Twitter e o Plurk), além de sistemas como o Orkut e o Facebook, mais comumente destacados na categoria (RECUERO, 2010, p.102-103).

Porém, esta definição é restrita e instrumental, pois reduz o termo a apenas esses softwares. Hoje, temos uma infinidade de redes sociais, como Instagram, Youtube, Snapchat, Periscope, fora outras que são criadas para concorrer com as plataformas mais conhecidas e saturadas, buscando captar segmentos específicos de usuários.

Outra definição possível seria então a caracterização das mídias sociais como sites que permitem a “criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos” (TELLES, 2010, p.19 *apud* PRIMO, 2012), conceito no qual o foco recai sobre o conteúdo produzido pelo usuário.

Essa acepção vai ao encontro da definição apontada por Ellison e Boyd (2013 *apud* RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p. 26) que explicam que:

Um site de rede social é uma plataforma de comunicação em rede na qual os participantes: 1) possuem perfis de identificação única que consistem em

conteúdos produzidos pelo usuário, conteúdos fornecidos por outros usuários, e/ou dados fornecidos pelo sistema; 2) podem articular publicamente conexões que podem ser vistas e cruzadas por outros; e 3) podem consumir, produzir e/ou interagir com fluxos de conteúdo gerado por usuários fornecidos por suas conexões no site.

Dessa forma, “se antes o foco estava nos perfis dos usuários, atualmente, esse foco recai sobre os fluxos de conteúdo” (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p. 26). Isso significa que o conteúdo que aparece na rede depende diretamente de cada nó da própria rede, ou seja, do que cada usuário compartilha, curte, e comenta sobre algum tópico, gerando mais conteúdo, e a medida que esse conteúdo é mais replicado, curtido, compartilhado e comentado, de acordo com os algoritmos da rede social, ele pode aparecer mais e ter mais relevância e visibilidade, enquanto os conteúdos que não tenham essas interações, vão sendo esquecidos e deixados para trás.

Sob essa perspectiva, entende-se que esses fluxos de conteúdo dependem, portanto, das interações entre os atores sociais, e essas interações igualmente tornam possível a própria circulação de respostas, apropriação e construção de novos sentidos.

[...] a interação representa um processo sempre comunicacional. A interação é, portanto, aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares, como reflexo social. [...] A interação, pois, tem sempre um caráter social perene e diretamente relacionado ao processo comunicativo. Cooley (1975) salienta ainda que a comunicação compreende o mecanismo último das interações sociais. Estudar a interação social compreende, deste modo, estudar a comunicação entre os atores. Estudar as relações entre suas trocas de mensagens e o sentido das mesmas, estudar como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas (RECUERO, 2010, p. 31).

Em resumo, os sites de redes sociais são apenas uma das ferramentas que fazem parte das mídias sociais possibilitadas pela Web 2.0. Kaplan e Haenlein (2010) definem as mídias sociais como “um grupo de aplicações da internet, construídas sobre as bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0, que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário” (KAPLAN; HAENLEN, 2010, p. 61, tradução nossa). Assume-se, portanto, que algumas poucas instituições que antes detinham maior controle do conteúdo que circulava na mídia agora perdem essa centralidade e dão lugar aos indivíduos, que compartilham conhecimento e informações de forma participativa e colaborativa.

Em complemento, Primo (2012) também traz para a discussão o fato de que os atores nas mídias sociais podem ser humanos e não-humanos.

Tudo aquilo que é não-humano mas que participa da emergência do acontecimento, transformando-o, não pode ser tomado apenas como um contexto que lhe serve de fundo. Mais do que um elemento do cenário, as coisas permitem que certas ações tomem lugar, além de limitar ou influenciar outras (PRIMO, 2012, p. 631).

Assim, a própria “mídia social” pode ser considerada como um ator, considerando que participa da ação de comunicação, no sentido de interferir e influenciar no processo de exibição e compartilhamento das informações que são dispostas na rede, participando das ações em curso.

Por isso, todos os atores dentro das mídias sociais (inclusive a própria mídia social) são passíveis de estudo, e todas as interações que produzam algum tipo de modificação no conteúdo que ali se encontra devem ser consideradas pelo investigador. As mídias sociais não são meros mediadores, mas também actantes, pois modificam e redefinem as ações, sendo parte intrínseca de todo o processo de comunicação dentro da rede.

Para Castells (2013), uma das mais profundas transformações sociais promovidas pela internet foi a construção autônoma de redes sociais controladas e guiadas por seus usuários. Os usuários de sites de redes sociais ou SNS (*Social Networking Sites*) não apenas transpõem laços de amizade para o espaço virtual, eles se conectam em todas as dimensões de suas vidas, como as esferas educacional, cultural, de consumo, criatividade e inclusive, ativismo sociopolítico. Para o autor, há uma íntima conexão entre o mundo real e virtual nos SNS: há uma teia de compartilhamento e produção de conteúdo que transforma a cultura e constrói autonomia para libertar a mente das estruturas de dominação. É um mundo híbrido que permite aos indivíduos o compartilhamento de sua indignação, sua esperança e sua luta, que reforça os sentimentos de segurança e liberdade para tomada de consciência e mudança de mentalidade, e para que assim eles se tornem “agentes de mudança na sociedade em rede, num contraste agudo com as instituições políticas obsoletas herdadas de uma estrutura social historicamente superada” (CASTELLS, 2013, p. 171).

Assim, a sociedade de hoje continua atuando em rede, porém com a ampliação da possibilidade de participação dos indivíduos por meio das redes sociais digitais.

Nesse momento, não há como as organizações ficarem alheias ao que ocorre nas redes sociais: elas precisam estar presentes nesses espaços, pois é onde a sociedade também está cada vez mais presente e onde estão sendo construídas novas formas de relações sociais. Por esses motivos, será discutido no próximo tópico como ocorrem os processos e estratégias de comunicação organizacional a partir da lógica da mediação.

3.3 Sistema de resposta social no contexto das organizações: estratégias mediadas das organizações

Como discutido nos tópicos anteriores, além de as redes sociais digitais se caracterizarem como ferramentas importantes para a comunicação organizacional estratégica, dado o atual momento em que a sociedade se encontra, características como engajamento em causas sociais, como a diversidade, também são relevantes, pois influenciam a percepção que os públicos estratégicos - como fornecedores, prestadores de serviços, clientes, colaboradores, sociedade - têm sobre a organização. Se antes os interesses corporativos se limitavam apenas ao lucro, hoje a questão da diversidade é um dos aspectos que reflete os valores de uma organização, sendo um fator importante e decisivo para a sociedade formar uma opinião a respeito dela. Para além disso, a organização que leva em consideração a diversidade também pode ter aumento em produtividade e vendas, o que impacta diretamente no seu lucro: a pesquisa da Edelman realizada em 2018, com 8.000 respondentes em 8 países (Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Japão, Reino Unido e EUA) mostra que 60% das pessoas em nível mundial e 69% no Brasil afirmam que o posicionamento e valores das marcas e organizações são fatores importantes para a decisão de compra de um produto (EDELMAN..., 2018a).

Por esse motivo, as corporações sentem cada vez mais a pressão para se posicionarem perante a sociedade quanto a essa questão, e algumas delas se utilizam de estratégias discursivas com o apelo da diversidade nas mídias sociais. Ao se utilizarem dessas estratégias mediadas nas redes sociais digitais é possível observar um discurso organizacional imbuído de sentidos que irão circular pela sociedade através da mídia. Enquanto esses discursos perpassam pela mídia, chegam às pessoas, que irão se apropriar dos discursos organizacionais,

transformando-os, ressignificando-os, reinterpretando-os e tensionando-os conforme seus próprios repertórios, e devolvendo-os em forma de resposta social na mídia.

Essas respostas também passam a circular na mídia, tendo mais repercussão e continuando infinitamente essa circulação, sobre a qual não há controle. Isso significa que os discursos e suas apropriações poderão ser replicados e reelaborados, gerando as mais diversas respostas e sentidos sob qualquer circunstância e em qualquer momento, caracterizando o sistema de circulação *diferida* e *difusa* que Braga (2006b) aponta. É assim que poderá ser observado o fenômeno da midiatização ocorrendo na prática, ou seja, vislumbrando as relações e interações sociais pautadas pela lógica da mídia e entendendo a mídia como parte integrante e estruturante da sociedade – que o mesmo autor denomina por esse motivo a “sociedade em midiatização”.

A palavra “mediatização” pode ser relacionada a pelo menos dois âmbitos sociais. No primeiro, são tratados processos sociais específicos que passam a se desenvolver (inteira ou parcialmente) segundo lógicas da mídia. Aqui, pode-se falar em mediatização de instâncias da política, do entretenimento, da aprendizagem. Já em um nível macro, trata-se da mediatização da própria sociedade - tema que tem ocupado com frequência as reflexões da área (BRAGA, 2006a, p.1).

Complementando a constatação feita por Braga (2006a), na sociedade contemporânea, as relações humanas, além de serem permeadas pela mídia, também estão sendo transpostas para o mundo virtual, ou seja, para o ambiente digital, o que inclui as redes sociais digitais. Seguindo esse raciocínio, Lima (2008) pontua que:

É por esta perspectiva, acredita-se, que os processos interacionais no contexto organizacional, acompanhando o movimento de mediatização da sociedade, passam a ser influenciados também pela lógica da mídia. Tomando as práticas de comunicação empreendidas pelas empresas como exemplo, torna-se possível perceber como o contexto social de mediatização tem transformado o âmbito das organizações. Se, tradicionalmente, estas práticas se resumiam a ações de publicidade e propaganda ou relações públicas, materializadas em veículos de comunicação direcionados a *públicos-alvo* [...], percebemos que, num cenário marcado pela convergência tecnológica, globalização e fragmentação, pautado pela lógica do consumo, as interações tornam-se mais fluidas, o mesmo ocorrendo com a identidade dos próprios sujeitos em comunicação – a organização e seus interlocutores (LIMA, 2008, p. 116-117, grifo da autora).

Logo, nossas experiências e interações no presente contexto social, inclusive como interlocutores com os diversos tipos de organizações existentes, também se encontram estabelecidas por meio dessa ordem social em que as tecnologias de informação tem papel central, sendo que a própria organização e os demais atores sociais “tornam-se” mídia.

A mesma pesquisa da Edelman já citada anteriormente (EDELMAN..., 2018a) também aponta o aumento da confiança nas pessoas que consomem um produto ou serviço do que na própria organização: há maior confiança em pessoas comuns que sejam porta-vozes de uma marca, mesmo que essas pessoas sejam desconhecidos, do que em especialistas, funcionários, jornalistas ou a mídia. Ao mesmo tempo, nota-se o aumento da desconfiança na mídia e no governo, e o surgimento da discussão sobre *fake news*: 58% dos brasileiros não sabem distinguir notícias verdadeiras de boatos ou mentiras; 68% não sabem em quais políticos confiar e 48% não sabem em quais companhias ou marcas confiar. E 75% têm medo que as *fake news* sejam usadas como armas (EDELMAN..., 2018b).

Os dados apresentados reforçam que as organizações precisam, cada vez mais, se empenhar em construir boas estratégias que envolvam as mídias sociais, e além disso, investir em conhecer e ouvir seus públicos, se comprometendo com a verdade, tendo em vista que os vínculos pessoais são os que mais geram confiança e engajamento. Essas estratégias devem ser pensadas para gerar engajamento fora da mídia e para refletir em interações também dentro dela, considerando que as relações entre organizações e sociedade se dão agora a partir da perspectiva da mediatização. É preciso considerar que a:

globalização e o incremento das tecnologias digitais, que caracterizam a cultura contemporânea, conformam novos discursos, novos modos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p. 92).

Nesse sentido, Lima e Oliveira (2014) afirmam que as empresas passam a se tornar mídia, transformando-se em seu próprio veículo, e as ações organizacionais não são vistas mais como meras transmissões de informação, mas sim, como propostas de interação que partilham um quadro de referências simbólicas comuns, tais como estilos de vida, valores e atitudes. Assim, essas empresas mediatizadas ampliam a abrangência de seus relacionamentos e influenciam inclusive questões de ordem coletiva:

Como mídia, as empresas passam a ocupar espaços outros que não o de meras fornecedoras de bens ou prestadoras de serviços, atuando de modo muito mais direto nos processos simbólicos dos sujeitos sociais. [...] Assim, pode-se perceber como os discursos das organizações midiáticas colocam em pauta (ao mesmo tempo que reproduzem, reforçam e rechaçam) valores sociais, normas de conduta e padrões de comportamento que conformam a cultura contemporânea (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p. 93).

O que se observa então é o aparecimento de um modelo de fluxo de informação protagonizado por novos atores e múltiplas vozes, e as mídias sociais evidenciam o caráter conversacional, ou seja, dialógico desse modelo, abrindo espaço para o diálogo, discussão, questionamento e embate de ideias, antes não permitido pelas mídias massivas. As empresas agora presentes nesses lugares precisam reconhecer a constante troca de informações, geração e ampla circulação de conteúdo entre enunciadores e enunciatários sobre suas práticas, produtos, valores e posicionamentos, admitindo a perda do controle sobre o processo de construção de sentidos:

A empresa autoriza a publicação de um artigo na mídia de massa que descreve seus novos produtos; surgem, em seguida, comentários em blogs independentes sobre o artigo; outros internautas comentam e agregam conteúdo aos blogs; leitores disseminam links para o artigo e para os blogs [...]; surgem novos blogs, vídeos e comentários e avaliações em redes sociais a respeito dos novos produtos; por fim, portais de notícias e mídias de massa notificam sobre os assuntos mais comentados na internet. Observa-se que as escolhas dos consumidores tendem a ser influenciadas cada vez mais pelas vozes secundárias de internautas, com os quais se identificam, que pelo discurso oficial das organizações (ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 78).

As novas estratégias de comunicação organizacional, pressupõem, portanto, uma reflexão por parte das organizações a respeito de sua conduta, e configuram um desafio para as organizações, que precisarão compreender como as práticas discursivas podem impactar em sua legitimidade e reputação nesse novo cenário. São estratégias que devem observar pontos importantes para a participação das empresas dentro das mídias sociais. É necessário que elas sejam coerentes em seus posicionamentos em todas as plataformas, a fim de não disseminar ideias contraditórias, e também selecionar em quais dessas plataformas estarão presentes.

Por conta disso, um plano de mídia integrado também é bem-vindo, pela necessidade desse alinhamento. Ademais, o que tem se observado hoje das organizações é que elas percebem as mídias sociais apenas como mais uma

ferramenta de marketing e publicidade, mais do que um espaço para monitoramento, construção de relacionamento e engajamento com seus públicos. Pereira e Hatab (2014) alertam para o fato de que as redes sociais trazem muitas oportunidades, porém, não se deve ignorar alguns riscos. A interação com a sociedade possibilita às organizações uma maior proximidade com as pessoas, no entanto, o que ocorre frequentemente é o uso das redes sociais para propaganda sem um planejamento estratégico, e quando os clientes vêm às redes para fazer uma crítica, acabam não tendo resposta, prejudicando a imagem e reputação da organização. O investimento nesse tipo de comunicação requer, portanto, uma otimização das estruturas de escuta das organizações e o reconhecimento de que a construção da relação de confiança entre públicos e organização é um objetivo de longo prazo.

Nesse sentido, a partir do momento em que as organizações reproduzem o discurso da diversidade nas plataformas de redes sociais, podem ser observadas e estudadas as reações e respostas sociais dos seus públicos e investigadas as interações sociais suscitadas a partir das estratégias comunicacionais midiáticas de organizações trabalhando na perspectiva do conceito de resposta social. Será possível compreender o teor das respostas, se elas reforçam ou refutam o discurso organizacional disseminado, se geram comentários e debates críticos a respeito do posicionamento da organização selecionada e como se dão as relações sociais concebidas a partir do discurso da diversidade, tudo isso a partir da análise dos sentidos reproduzidos pelos interlocutores e do engajamento do público frente a essas mensagens dentro desse novo espectro comunicacional instaurado nas redes sociais digitais.

Portanto, no próximo capítulo, será abordada a metodologia para conduzir a presente pesquisa e em seguida, serão apresentadas as análises realizadas a partir dessa metodologia, bem como as informações técnicas da campanha selecionada para o estudo.

4 AS INTERAÇÕES E RESPOSTAS SOCIAIS DA CAMPANHA “ENTRE NA MISTURA JEANS”

Nesse capítulo será discutido o percurso metodológico para o desenvolvimento da pesquisa e, na sequência, será realizada uma apresentação da empresa varejista de vestuário C&A, bem como a justificativa para escolha da campanha “Entre na Mistura Jeans” veiculada pela organização nas mídias sociais.

4.1 Percurso metodológico

Um método científico de pesquisa permite que, a partir de procedimentos sistematizados, se chegue a alguma conclusão a respeito de um questionamento levantado. Para Lakatos e Marconi (2010), o método aplicado em uma pesquisa científica é um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 65) –, ou seja, possibilita chegar a resultados satisfatórios partindo de um problema de pesquisa, isto é, de uma ou mais questões de pesquisa.

Na presente pesquisa, a investigação foi dividida em quatro etapas. A primeira etapa do estudo apresenta uma pesquisa bibliográfica dos temas em questão, buscando artigos e livros de estudiosos especialistas em redes sociais, convergência dos meios e espaços colaborativos na web, discurso organizacional, paradigma relacional da comunicação organizacional e sistema de resposta social. Também foi abordada como é vista atualmente a questão da diversidade nas organizações.

A pesquisa bibliográfica é parte fundamental do estudo pois consiste na consulta da bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, que vai “desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, [...] teses [...] até meios de comunicação orais” (MARCONI, LAKATOS, 2013, p. 57). A importância da pesquisa bibliográfica reside no questionamento e leitura crítica das abordagens já existentes, visando encontrar lacunas e pontos de vista que ainda não foram suficientemente explorados e que podem suscitar “o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI, LAKATOS, 2013, p. 57).

Na segunda etapa do trabalho foi conduzida uma pesquisa exploratória sobre a empresa e a campanha. Nesse momento, foi realizada a análise das imagens e da intencionalidade do discurso empregado na campanha a partir das discussões a respeito de diversidade étnico-racial e de gênero pelo viés do padrão estético de corpo vigente aplicando-se os conceitos de mensagem denotativa e mensagem conotativa. Segundo Andrelo e Almeida (2015), esses aspectos podem ser explicados como:

a. Descrição (mensagem denotativa) – descrição de elementos que compõem o texto analisado por meio da observação minuciosa de detalhes contidos na imagem analisada.

b. Significação (conotações e associações) – análise de cada um dos elementos que compõem o texto a partir de correlações subjetivas com o contexto, como iluminação, sons, signos que fazem referência a determinadas ideias ou sentidos embutidos no texto ou na imagem. Observação da presença de outros textos aos quais possa haver alguma referência, como elementos intertextuais.

c. Julgamento (juízos de valor, ou ideológicos) – associação dos elementos textuais com alguma qualidade ou valor. Corresponde, portanto, à relação entre os dois planos, denotativo e conotativo, que pode induzir o interlocutor a interpretar e atribuir determinado sentido à imagem.

Dessa forma, a denotação representa a mensagem literal, estática e corresponde à descrição objetiva de uma imagem, ou como Barthes (1996, p. 95) denomina, o “*plano de expressão* ou *significante*”. Já a mensagem conotativa diz respeito ao segundo sistema, que está diretamente imbricado àquele primeiro, que é o “*plano de conteúdo* ou *significado*” e que depende de valores ideológicos, culturais, de espaço-tempo e contexto sócio-histórico em que a imagens estão inseridas, enquanto a significação corresponde à relação entre esses dois planos.

Também foi analisado uso da mensagem linguística nas imagens, ou seja, o texto escrito propriamente dito, que pode levar o interlocutor a determinada construção de sentido (BARTHES, 1982). Assim, essas dimensões podem contribuir para explicar a produção e reelaboração de sentidos a partir da lógica da mediação.

A terceira parte da metodologia da pesquisa consiste na análise de conteúdo dos comentários das postagens. Segundo Bardin (2011, p. 38), “qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um

receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”.

De acordo com a autora, a análise de conteúdo é definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44). No entanto, essa breve definição não abarca toda a complexidade das técnicas de como a análise de conteúdo pode ser conduzida. Uma dessas técnicas é a análise categorial. Segundo a autora, essa análise:

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

Isso significa criar categorias e separar os textos de acordo com “unidades de codificação”, que atribuem determinados sentidos às mensagens, quantificando a frequência com que aparecem na amostra selecionada. Essas unidades podem ser palavras, expressões ou frases, por exemplo. Dessa forma, os textos podem ser fragmentados e catalogados de acordo com seus significados. Para autora, no caso em que essas unidades não sejam suficientes, é possível atribuir “unidades de contexto” que estão acima das unidades de codificação, “as quais, embora não tendo sido tomadas em consideração no recenseamento das frequências, permitem, contudo, compreender a significação dos itens obtidos, repondo-os no seu contexto” (BARDIN, 2011, p. 42).

Tendo em vista o desenvolvimento da fundamentação teórica a respeito de mídias sociais digitais, sociedade em rede, midiatização e discurso organizacional, o presente estudo baseia-se nas proposições feitas por Braga (2006a; 2006b) sobre o sistema de interações sociais sobre a mídia ou sistema de resposta social apresentado no Capítulo 3, buscando investigar como se dão as interações e as respostas sociais dos sujeitos no Facebook articuladas pelo discurso da diversidade da campanha “Entre na Mistura Jeans” da C&A. Deste modo, a quarta e última etapa do estudo refere-se à análise das interações, à luz da perspectiva do sistema de resposta social.

Isso implica dizer que o discurso organizacional da diversidade empregado pela C&A está sendo estudado dentro dessa estrutura social organizada pela lógica

da mediatização explicada por Braga (2006a). Nesse sentido, busca-se um melhor entendimento do que a sociedade faz com os produtos midiáticos, como ela se apropria e interpreta esses processos, atuando com e pela própria mídia:

Os diferentes objetivos e processos evidenciam que a sociedade não apenas sofre os aportes midiáticos, nem apenas resiste pontualmente a estes. Muito diversamente, se organiza *como sociedade*, para retrabalhar o que circula, ou melhor, para fazer circular, de modo necessariamente trabalhado, o que as mídias veiculam. Isso corresponde a dizer que a mesma sociedade que, por alguns de seus setores, grupos e linhas de ação gera a mediatização enquanto sistema produtivo, por outros setores e atividades complementa essa mediatização por meio de operações de trabalho e circulação comentada daquilo que o sistema produtivo oferece ao sistema de recepção. [...] a sociedade desenvolve uma série de ações sobre a mídia – contra propositivas, interpretativas, proativas, corretoras de percurso, controladoras, seletivas, polemizadoras, laudatórias, de estímulo, de ensino, de alerta, de divulgação e “venda” etc. – que se combinam dos modos mais variados. São ações, de um modo geral, voltadas *para a sociedade*. Mas, conforme sua abrangência, podem ter um sentido direto ou indireto de retorno sobre a mídia – que vai se caracterizar, então, como um retorno *da sociedade*, necessariamente diferido e difuso (BRAGA, 2006a, p.39-40, grifo do autor).

Braga (2006a) ainda explica que essa circulação comentada ocorre por meio de “dispositivos sociais”, que podem ser cineclubes, sites críticos da mídia, fóruns de debates, revistas e artigos acadêmicos, isto é, esses dispositivos são inclusive parte do próprio sistema estabelecido pela lógica da mídia.

Vale ressaltar que a internet, por meio das mídias sociais, ampliou a possibilidade de interação, compartilhamento e com isso, também o poder de questionamento e enfrentamento da sociedade, criando mais meios para que esta faça pressões, cobranças e críticas sobre as organizações e sobre seus discursos, e possibilitando a construção de novos sentidos e respostas sociais a partir desses discursos. Dessa forma, as mídias sociais se caracterizam como mais um tipo de dispositivo social do sistema de interações sobre a mídia.

As mídias sociais permitem que as conversações e trocas comunicativas ocorram através de ferramentas como comentários, curtidas e compartilhamentos. Segundo Recuero (2014), a função “curtir” permite que se faça parte de uma conversação sem ser necessária a elaboração de uma resposta, ou seja, a pessoa participa da conversa, “sinalizando que a mensagem foi recebida” (RECUERO, 2014, p. 120). A ferramenta compartilhar visa dar maior visibilidade a alguma mensagem, através da republicação de uma postagem para a sua rede de contatos. Por fim, o comentário compreenderia uma participação mais efetiva, que demanda

maior esforço e acontecendo quando os usuários têm algo a acrescentar sobre o assunto (RECUERO, 2014).

Por isso, de acordo com Lakatos e Marconi (2009), o presente estudo se trata também de uma pesquisa de caráter qualitativo, que tem foco em “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 269) dando ênfase a determinados posicionamentos e argumentações presentes nos textos, ou seja, aos processos e significados. As autoras reforçam ainda, que em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, mas sim uma combinação de dois ou mais deles, os quais sejam necessários para a resolução do problema.

Dessa forma, o presente estudo se desenvolveu a partir de uma combinação de técnicas, o que o caracteriza como uma pesquisa exploratória, que busca apresentar conceitos já existentes e aprofundar as discussões sobre o fenômeno da midiatização, diversidade nas organizações, mídias sociais e discurso organizacional; e também quali-quantitativa, sendo que ambas as técnicas selecionadas se complementam, trazendo resultados mais densos e respostas mais satisfatórias aos questionamentos iniciais levantados.

Sendo assim, o percurso metodológico construído para a presente pesquisa encontra-se resumido no Quadro 1:

Quadro 1 – Síntese do percurso metodológico

Etapa	Descrição
1	Pesquisa bibliográfica a respeito de diversidade nas organizações, discurso e imagem organizacional, midiatização, sistema de resposta social, mídias sociais digitais e estratégias midiatizadas das organizações.
2	Pesquisa exploratória sobre a empresa e a campanha e análise da intencionalidade do discurso organizacional nas postagens selecionadas a partir dos conceitos de mensagem denotativa, conotativa e linguística.
3	Análise das interações e comentários à luz da fundamentação teórica, a partir da técnica de análise de conteúdo.
4	Análise das interações, à luz da perspectiva do sistema de resposta social.

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises das mensagens publicadas no perfil da organização no Facebook ocorreram, portanto, por meio da observação das interações entre os campos da recepção e da produção, analisando-se principalmente a produção de sentidos resultante do sistema de resposta social a partir das práticas midiatizadas entre organização e sociedade. Foram objeto do estudo as estratégias discursivas

utilizadas pela C&A no Facebook na campanha “Entre na Mistura Jeans”, e também as interações como “curtidas” e compartilhamentos de postagens. Buscou-se compreender ainda quais são os posicionamentos dos interlocutores através dos comentários publicados e discussões geradas a partir das falas da organização, observando as argumentações da sociedade frente ao discurso organizacional da diversidade utilizado na campanha.

4.2 A empresa

A C&A é uma grande rede de comércio de roupas, acessórios e calçados fundada em 1841 na Holanda e que hoje tem mais de 1.800 filiais espalhadas pelo mundo. No Brasil, conta com mais de 270 lojas em 125 cidades (SOBRE..., n.d.). Segundo o site da própria empresa, a C&A é a maior anunciante do varejo de moda brasileiro e tem como seus compromissos a responsabilidade social e transparência. Atualmente, está na lista das 50 maiores varejistas do Brasil em faturamento, em 18ª. posição, de acordo com o ranking divulgado em setembro de 2018 pelo Ibevar - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (MELO, 2018).

A organização se posiciona como empresa inovadora que busca pesquisar tendências mundiais e trazê-las para o mercado brasileiro, além de publicar anualmente, desde 2009, seus Relatórios de Sustentabilidade. Em seu último relatório, de 2017, a C&A afirma que um dos compromissos da organização é causar um impacto positivo nas suas comunidades fornecedoras e relacionadas à sua cadeia de produção, atuando para impulsionar a mudança social, e reconhece que parte dessas comunidades são atingidas por extrema pobreza e desigualdade de gênero.

A C&A criou em agosto de 2017 um Comitê da Diversidade, visando atuar em prol da diversidade de gênero, étnica e LGBTQ+, buscando aumentar a conscientização sobre essas questões localmente. Segundo o site da organização:

Queremos criar produtos dos quais todos possam gostar, independentemente de idade ou tamanho, e reconhecemos que essa aspiração precisa ser refletida nas nossas campanhas publicitárias e na escolha de modelos. O nosso objetivo é compartilhar os nossos valores e a nossa atitude positiva perante a vida por meio das nossas campanhas publicitárias. Então, quando estamos desenvolvendo novas campanhas publicitárias, continuamos a evitar conteúdos que possam ser vistos como discriminatórios, difamatórios ou nocivos (IGUALDADE..., 2018).

Ainda, segundo o relatório de 2017, a organização informa que aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres da Organização das Nações Unidas, firmando um compromisso com a igualdade de gênero e com o empoderamento das mulheres e com “a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de idade, gênero, origem étnica, religião, ideologia, orientação sexual ou deficiência” (IGUALDADE..., 2018).

Desde 2009 a C&A trabalha no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade anuais com base nas diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative). Essas diretrizes incluem indicadores de impactos econômicos e ambientais na sociedade, práticas trabalhistas, direitos humanos e responsabilidade sobre produtos e serviços. No primeiro relatório, do ano de 2009, a C&A cita apenas uma vez que realiza ações para promover a igualdade de gênero na organização. Mesmo assim, não explica como se dão essas ações, afirmando apenas que a empresa tem um Código de Ética que deve ser cumprido e tem um canal para denúncias de atos discriminatórios (RELATÓRIO..., 2010).

No relatório referente ao período de 2010 a 2011, a organização traz um quadro apresentando o percentual de representatividade de negros, pardos, amarelos e indígenas nos níveis operacional, técnico, administrativo, gerencial e diretoria. Percebe-se uma maior quantidade de negros e pardos no nível operacional (49,7% dos funcionários), mas dentre amarelos e indígenas, o percentual total englobando todos os níveis não chega a 2%. A representatividade diminui à medida em que alcança os cargos de alta administração, chegando a 0% no nível da diretoria (RELATÓRIO..., 2012).

Quanto ao gênero, nesse mesmo relatório a C&A aponta que em 2011, as mulheres representavam 71,9% do quadro funcional. No entanto, nos cargos de diretoria, 93% eram homens. Pessoas com deficiência representavam 3,2% do quadro funcional em 2011 e 3,9% em 2013, mas nenhuma delas estava no nível gerencial ou diretoria (RELATÓRIO..., 2014).

Em nível global, as mulheres representavam em 2015, 79,1% dos funcionários da empresa (RELATÓRIO..., 2016). Porém em 2015 e 2016, não foram encontrados dados de distribuição étnico-racial ou de pessoas com deficiência nos diferentes níveis de cargo, nem a representatividade geral, o que torna mais difícil a avaliação da evolução da empresa nesse quesito.

A partir desses anos, a organização investe mais na comunicação baseada no *storytelling*, ou seja, contando histórias de mulheres que foram impactadas pelos programas da C&A ao redor do mundo. A empresa também criou uma fundação que arrecadou em 2015 mais de € 1 milhão para instituições e organizações sociais com a função de empoderar mulheres e criou auditorias para combater a violência e discriminação contra mulheres nas fábricas (RELATÓRIO..., 2016).

Percebe-se, portanto, que houve um aumento na participação de grupos minoritários dentro do quadro funcional e também um crescimento de projetos de assistência social ligados à C&A. No entanto, apesar do aumento da participação de mulheres, negros, demais etnias e pessoas com deficiência, esses números refletiram pouca mudança principalmente nos cargos de alta administração. Não fica evidente quantitativamente como esses programas alteraram a cultura da organização. Assim, nota-se um discurso organizacional que busca legitimação de práticas relacionadas à diversidade e justiça de gênero. Porém, os dados demonstram que na realidade, isso reflete em ações em comunidades fora da organização, com poucos resultados que corroborem que o discurso gerou mudança nas práticas ou cultura da organização.

Por esses motivos, e tendo em vista o grande público de alcance da C&A nas redes sociais, a sua campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook foi escolhida como objeto de estudo do presente trabalho.

4.3 A campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

A campanha “Entre na Mistura Jeans” da C&A foi iniciada no Facebook em 05 de setembro de 2016, com sua primeira postagem e foi encerrada em 19 de setembro de 2016. A busca pelas postagens se deu através da *hashtag* #entrenamistura e pelo termo “entre na mistura” na própria página da C&A no Facebook. O objetivo da campanha foi demonstrar, através de fotos e vídeos, a possibilidade de misturar peças e estilos diferentes em jeans e também reforçar a valorização da diversidade étnico-racial e de gênero, com slogans como “Sou negra e sou loira”, “Sou gorda e sou sexy”, “Sou forte e sou feminina”, “Sou menina e sou menino”, dentre outros. Foram identificadas um total de 21 postagens relacionadas à campanha, além de uma atualização de capa do perfil.

Segundo o site da agência criadora da campanha, a AlmapBBDO, “as fotos vão destacar a flexibilidade, a singularidade e o conforto das peças da marca, para reforçar o conceito de que cada pessoa pode expressar livremente sua individualidade e identidade usando a linha de jeans da C&A” (JEANS..., 2016). As demais informações técnicas da campanha foram resumidas no Quadro 2:

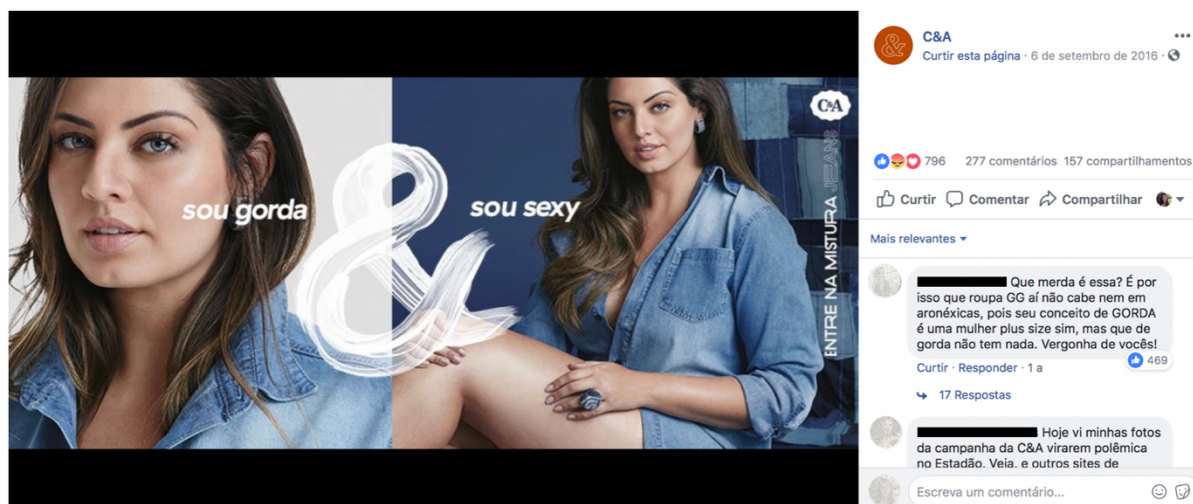
Quadro 2 – Informações técnicas da campanha “Entre na Mistura Jeans”

Nome da campanha	Entre na mistura jeans
Ano de produção	2016
Agência	AlmapBBDO
Período de veiculação no Facebook	05/09/2016 a 19/09/2016
Demais mídias	A campanha foi veiculada também em comerciais na televisão e segundo o site da agência, foi feita em parceria com o BuzzFeed em formato de post patrocinado. A campanha teve mídia on-line e foi destaque nas versões digitais das revistas Quem Acontece, Marie Claire, Glamour e Vogue, da Editora Globo (JEANS..., 2016).
Quantidade de postagens da campanha no Facebook	21 postagens e 1 atualização de capa da página da C&A

Fonte: Elaborado pela autora com informações recolhidas do site da agência AlmapBBDO.

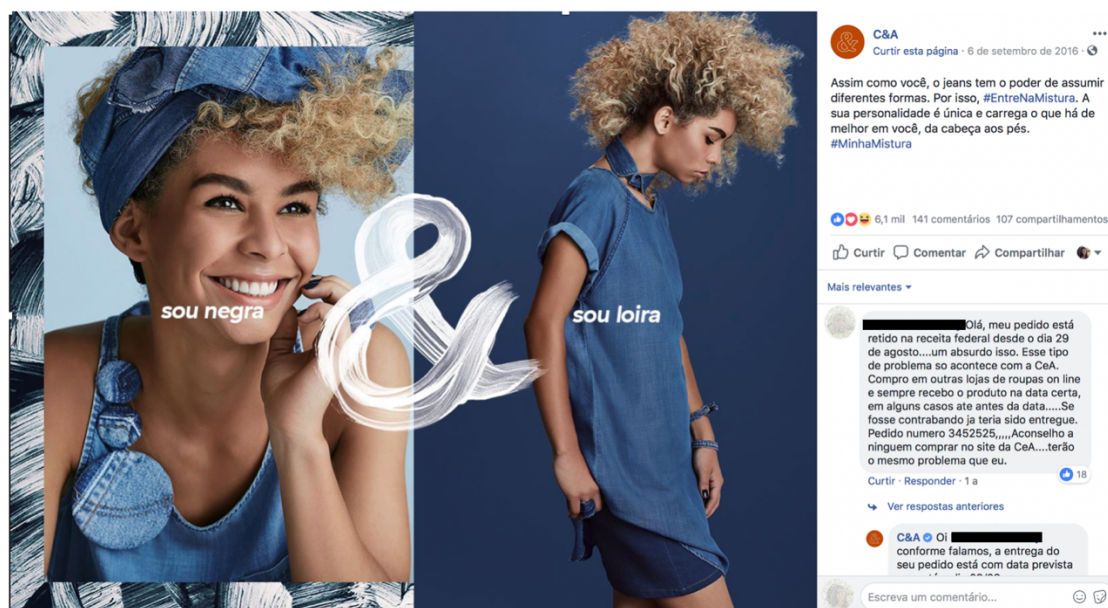
Foram selecionadas as duas postagens da campanha que mais repercutiram no Facebook para análise dos comentários e interações. Além disso, as postagens tratavam do tema diversidade, sendo a primeira com a legenda “Sou gorda & sou sexy” (Figura 6) e a segunda “Sou negra & sou loira” (Figura 7), ambas de 06 de setembro de 2016.

Figura 6 – Alteração de capa da página da C&A para campanha “Entre na Mistura Jeans”



Fonte: ENTRE..., 2016a.

Figura 7 – Postagem de foto da campanha “Entre na Mistura Jeans”



Fonte: ENTRE...,2016b.

Pode-se observar que a primeira imagem (Figura 6) traz a foto de uma modelo que busca representar uma mulher gorda, ou seja, fora dos padrões de beleza feminina estipulados pela sociedade atual, e que traz à tona a discussão sobre gênero e sobre como esses padrões podem impactar e influenciar a percepção sobre o quão importante é a aparência da mulher.

Já a segunda imagem (Figura 7) traz a foto de uma modelo que pretende representar uma mulher negra, o que revela a iniciativa da organização em criar uma campanha com maior representação da diversidade étnico-racial brasileira.

A campanha repercutiu na mídia tradicional em sites de notícias como G1, O Estado de S. Paulo e Veja, e também em blogs como o da influenciadora digital Juliana Romano. No G1, a manchete da notícia foi “Campanha da C&A é alvo de críticas por mostrar ‘falsa gorda” (CAMPANHA..., 2016). Segundo o site, a organização escolheu uma modelo curvilínea e foi alvo de críticas de consumidores que não aprovaram a escolha, por afirmarem que ela não representaria o tamanho *plus size* na ação. Questionada pelo portal, a empresa se posicionou informando que:

A C&A incentiva seus clientes a misturar e se divertir com as combinações em suas lojas, utilizando a moda como forma de expressão, livre de conceitos definidos e de julgamentos, bem como respeita a diversidade e as mais variadas opiniões. Por isso, a rede busca estar sempre conectada com o que os seus consumidores precisam e procuram, com individualidade e

diversidade, e traz para as lojas, físicas e online, um mix de produtos amplo com numerações e propostas distintas (CAMPANHA..., 2016).

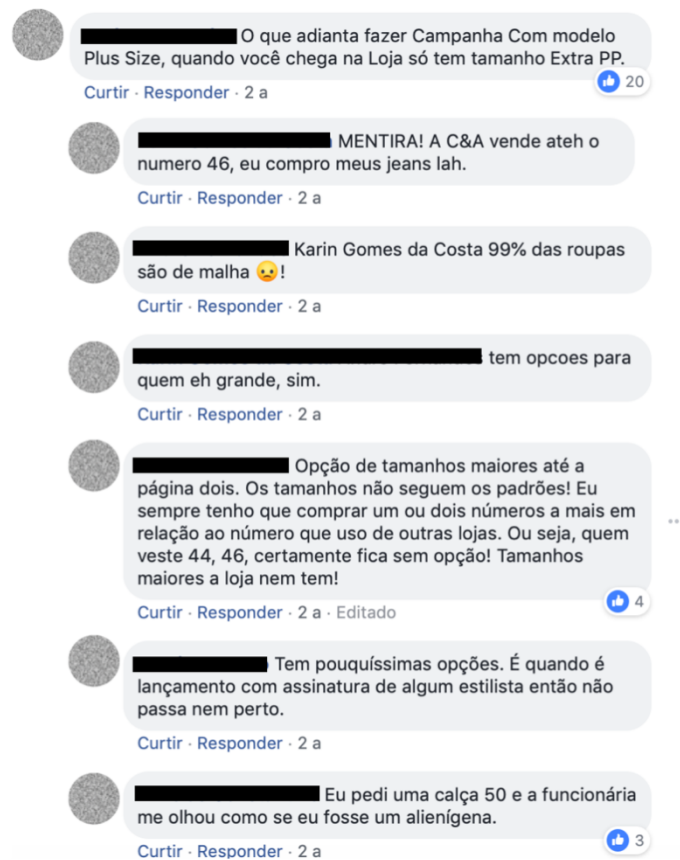
Já a blogueira Juliana Romano se manifestou em seu site:

Cara amiga gorda, você que acompanha esse e tantos outros blogs, se você ainda não viu a campanha da C&A, já aviso: NÃO SE ABALE. O que você vai ver é uma campanha de marketing mal feita, que tenta se apropriar da nossa luta para reafirmar ainda mais os padrões estéticos de magreza. A modelo escolhida é a Malu, que veste 44/46 no máximo, ela é linda e talentosa, mas não é gorda e também não acredito que ela passe por um décimo das dificuldades e preconceitos que as gordas passam no dia a dia – como por exemplo tentar achar uma peça que sirva dentro de lojas de departamento, pra dizer o mínimo. Se o objetivo da campanha é mostrar que a indústria esteve errada por tanto tempo e que SIM a gorda pode ser sexy, por que raios a campanha resolve representar a gorda com uma mulher que NÃO é gorda?!?! (ROMANO, 2016).

Em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo (NOVA..., 2016), a blogueira também afirmou que o problema está na marca associar a palavra “gorda” a uma mulher esguia e de pernas finas dentro do padrão estético de beleza atual, se aproveitando da ocasião em que há um movimento social de aceitação da diversidade, mesmo sem ter em sua grade de numerações peças que atendam a esse público.

Também houve debates na página do Facebook do jornal O Estado de S. Paulo na publicação da matéria sobre o caso, conforme Figuras 8 e 9:

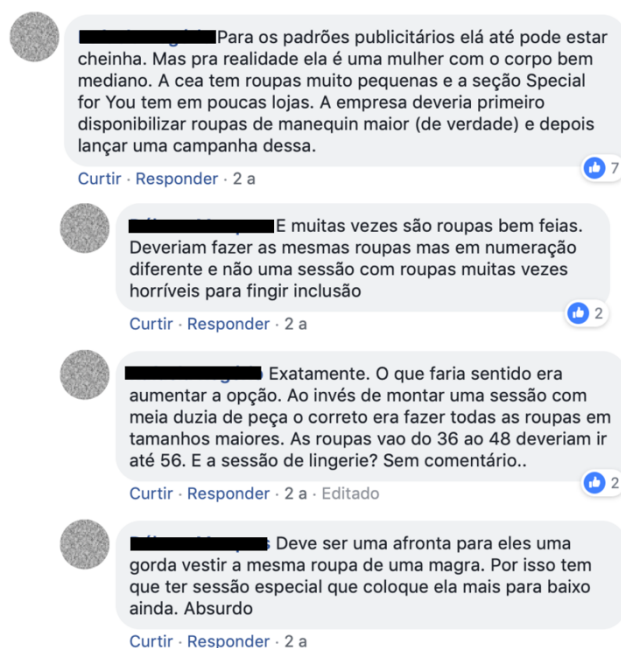
Figura 8 – Comentários da postagem da matéria sobre campanha da C&A na página do Facebook do Jornal O Estado de S. Paulo



Fonte: GORDA?..., 2016.

Os diálogos entre desconhecidos no Facebook reforçam a opinião da blogueira Juliana Romano, apontando que há discriminação com pessoas gordas, falta de padronização dos tamanhos oferecidos pela empresa e poucas opções de modelagens e peças em tamanhos maiores.

Figura 9 – Comentários da postagem da matéria sobre campanha da C&A na página do Facebook do Jornal O Estado de S. Paulo



Fonte: GORDA?..., 2016.

Percebe-se que além dos textos que foram publicados em portais de notícias, também houve muitas respostas que ocorreram por meio dos blogs e das redes sociais, que podem ser considerados como um dos dispositivos de críticas social propostos por Braga (2006a). Ademais, as redes sociais refletem o caráter dialógico proposto a partir do paradigma relacional apresentado por Oliveira e Paula (2007; 2010) demonstrando que a organização perde o controle sobre seus discursos e reforçam também que os indivíduos estão dispostos a dialogar inclusive com pessoas desconhecidas, se identificando com pensamentos e visões de mundo que não as suas.

Essas respostas foram variadas, consistindo em diálogos entre os usuários da rede que resultaram em pressões sobre a organização, comentários informativos, em que os usuários expõem explicações a respeito da situação social atual da mulher gorda e da mulher negra, comentários aprovando ou desaprovando a campanha através de adjetivos ou *emojicons* (símbolos usados nos comentários que representam uma reação ou sentimento), e comentários apontando a incoerência entre o discurso e as práticas organizacionais, que poderiam suscitar inclusive um desgaste para a reputação e imagem da empresa.

As respostas sociais oriundas dos comentários das postagens permitiram que fossem criadas categorias que possibilitam interpretar qual o teor dos diálogos e a repercussão da campanha no Facebook. Com base no panorama apresentado, foram quantificadas as respostas sociais levantadas classificando-as dentro das categorias apresentadas no Quadro 3, o qual apresenta a descrição das categorias criadas para catalogar e identificar os comentários à luz da fundamentação teórica:

Quadro 3 – Categorias interpretativas

Categorias	Descrição	Grupos de respostas
1	Comentários sobre as práticas da C&A	- Comentários sobre produtos da loja e tamanho das peças; - Comentários sobre a escolha e aparência da modelo; - Comentários sobre diversidade e representatividade de mulheres/negros/pessoas com deficiência/LGBTs.
2	Comentários relacionados à comunicação organizacional	- Referências à coerência entre discurso e práticas organizacionais (“propaganda enganosa”, “estratégia de marketing”); - Sentimento de representatividade suscitado pela campanha; - Referências à imagem da organização; - Características positivas atribuídas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal; - Características negativas atribuídas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal.
3	Diálogos gerados pelos discursos da C&A	- Conversações entre os interlocutores da postagem; - Conversações entre a modelo e interlocutores; - Conversações entre a C&A e interlocutores; - Diálogos apoiando o discurso da empresa; - Diálogos apoiando a resposta da modelo; - Diálogos enfrentando o discurso da empresa; - Diálogos enfrentando a resposta da modelo.
4	Comentários de compartilhamento de informação	- Referências que reafirmam o discurso da organização; - Referências que refutam o discurso da organização; - Comentários relacionados aos padrões estéticos de beleza; - Comentários a respeito de discriminação e preconceito com pessoas gordas e negras.

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias foram criadas com base nas discussões dos conceitos apresentados na fundamentação teórica do trabalho, a fim de verificar como público respondeu ao discurso propagado pela organização. Dessa forma, os comentários são a resposta social proposta por Braga (2006a) ao discurso organizacional e representam a *organização falada* apresentada por Baldissera (2009). Como vários comentários continham mais de um tipo de argumento ou expressão e se referiam a mais de um dos aspectos analisados, optou-se por enquadrá-los em mais de uma

categoria e grupos de resposta simultaneamente, contabilizando a frequência de respostas em que aparecem certas expressões ou palavras, e não a quantidade de comentários, classificando-os em apenas uma ou outra categoria. Assim, reconhece-se o caráter múltiplo das respostas e a construção e reelaboração de sentidos pelos interlocutores, tendo em vista que pode haver em um mesmo comentário diversas respostas, interpretações e intenções frente à mensagem disseminada pela empresa.

Portanto, para classificar os comentários referentes às postagens selecionadas, utilizou-se os seguintes critérios:

a) *Comentários sobre as práticas da C&A*: comentários sobre produtos da loja, sobre a escolha e aparência da modelo, diversidade no quadro funcional ou inclusão de peças de numeração maiores. Essa categoria foi criada a partir das discussões a respeito de diversidade e padrões de beleza propostos por Sant'anna (2014), Nechar (2015) e Vasconcelos, Sudo e Sudo (2004) que explicam a discriminação de corpos gordos e de pessoas que utilizam manequins acima de 48. Assim, entram nessa categoria comentários apoiando ou criticando a escolha da modelo pelo fato de ela provavelmente usar tamanho 44, ou afirmações a respeito de a organização trabalhar ou não com produtos de numeração maior para esse público. Também foram considerados comentários a respeito da inclusão (ou falta dela) de grupos sociais que sofrem maior discriminação, como negros, pessoas com deficiência e LGBTs no quadro funcional da organização, conforme apresentado em diálogos com autores como Fleury e Jacomette (2000), Oliveira (2011), Nkomo e Cox (1999) e Thomas e Ely (1996), que explicam diferentes situações em que a diversidade pode ser trabalhada no âmbito organizacional.

b) *Comentários relacionados à comunicação organizacional*: esses comentários envolvem menções à coerência entre discurso e práticas organizacionais, tais como propaganda enganosa, estratégia de marketing, sentimento de representatividade suscitado pela campanha e referências à imagem da organização, conceitos que foram discutidos a partir dos autores lasbeck (2007; 2009; 2010) Oliveira e Paula (2010) Oliveira, Henriques e Paula (2012), e Oliveira, Paula e Marchiori (2012). Também engloba textos com características positivas atribuídas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (*emoticons*) e características negativas atribuídas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal.

c) *Diálogos gerados pelos discursos da C&A*: nessa categoria foram classificadas as conversações e debates entre os interlocutores da postagem, entre a modelo e demais interlocutores, ou entre a C&A e interlocutores, diálogos apoiando ou enfrentando o discurso da empresa e diálogos apoiando ou enfrentando as respostas das modelos. A importância dessa categoria reside no fato de que existem interações e compartilhamento de conteúdo entre os indivíduos possibilitadas pelas redes sociais, conforme apontado por Recuero, Bastos e Zago (2015) e Primo (2012), e que os sujeitos que antes eram passivos, agora se tornam potenciais emissores de conteúdo, trabalhando e tecendo comentários sobre o discurso da organização. Assim, eles pautam diferentes assuntos na mídia, conforme Martino (2015) e Lévy (2000) explicam, e fazem circular os diferentes sentidos através da mídia, fenômeno denominado de “mídiaização” proposto por Braga (2006a).

d) *Comentários de compartilhamento de informação*: os comentários dessa categoria trazem referências que afirmam ou refutam o discurso empregado pela organização, utilizando-se de textos de terceiros, tais como posts de blogs, reportagens, ou depoimentos pessoais e explicações a respeito da situação social atual da mulher negra e/ou gorda, abordando assuntos como padrões de beleza e discriminação. Conforme as anteriores, essa categoria foi criada também a partir dos conceitos de mídiaização e da possibilidade de os interlocutores se tornarem também produtores de conteúdo dentro da mídia, reinterpretando e reelaborando os discursos da organização ou de outras fontes.

Dessa forma, no próximo tópico, seguem as análises e discussões a respeito das postagens selecionadas, e na sequência, a análise dos comentários conforme a metodologia proposta.

4.4 Análise da publicação “Sou gorda & sou sexy” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

O primeiro post selecionado para análise é a publicação com os dizeres “Sou gorda & sou sexy” (Figura 6). A publicação tem duas fotos, com diferentes enquadramentos. Na análise do aspecto denotativo, nota-se na foto do lado esquerdo o enquadramento no rosto da modelo, que se encontra com o olhar voltado para a câmera, o fundo da imagem é branco e ela está usando uma camisa

jeans, que foi escolhida devido ao tema da campanha ser a mistura de peças nesse tecido. A modelo tem o cabelo ondulado, olhos azuis, pele branca e maquiagem leve, que busca transparecer uma pele mais natural, porém, sem manchas ou marcas. Nesse lado da imagem, o texto inserido é “sou gorda”. A mensagem linguística ajuda o espectador a compreender a intenção do discurso da organização, visto que não é possível deduzir, somente pelo rosto da modelo que se trata de uma pessoa gorda, porque seu rosto tem alguns traços mais arredondados.

Já a segunda foto, do lado direito da imagem, traz um enquadramento maior, em que pode-se observar a modelo sentada de lado, com a perna dobrada, cabelos soltos, também olhando para a câmera. Ela está vestindo a camisa jeans, com alguns botões abertos, o que forma um decote mais profundo na peça, e não está usando nenhuma peça na parte de baixo, portanto, é possível ver a coxa da modelo e parte da panturrilha. Os dizeres nesse lado da foto são “sou sexy”. Nesse caso, o texto também auxilia os interlocutores do discurso organizacional a interpretar a imagem. Na foto, as pernas da modelo possuem pouca ou nenhuma marca, como estrias ou celulite, o que pode indicar que houve algum tipo de tratamento de imagem para reduzir a aparência desses aspectos, que são condições naturais do corpo, porém, estão fora do padrão de beleza atual.

Nota-se também que as pernas da modelo indicam que ela pode usar um manequim 44 ou 46, tratando-se de uma pessoa curvilínea, mas não necessariamente gorda ou acima da média de peso brasileira. No aspecto conotativo, percebe-se, portanto, que ela não está representando o manequim 36 ou 38 que geralmente é escolhido para campanhas de moda, porém, ainda tem características que reforçam alguns traços físicos considerados dentro do padrão estético de beleza atual, que são o cabelo liso, pele clara e olhos azuis, típicos do biotipo europeu, e pernas sem manchas ou marcas.

Ademais, ao usar as expressões “gorda” e “sexy” nessa mesma mensagem, a organização pode induzir o interlocutor ao entendimento de que esses adjetivos seriam antagonistas, portanto, uma mulher gorda não poderia ser sexy. Assim, a organização atribui um sentido negativo ao adjetivo “gorda” e positivo ao adjetivo “sexy”, como se, de alguma maneira, uma característica física compensasse a outra.

Outro problema com a escolha da modelo reside no fato de que pessoas que usam peças de numeração equivalente à dela, como 44 ou 46, são consideradas gordas pela campanha, e na realidade, elas estão dentro da média de peso atual

brasileira. Já pessoas que usam tamanhos maiores do que este, como 48, 50, 52 ou maiores, poderiam ser consideradas gordas, com peso acima da média, e grande parte delas tem dificuldades em encontrar roupas para usar, principalmente em lojas de *fast fashion*, como a C&A.

Portanto, o que a campanha usa como lógica de inclusão e de diversidade, está causando efeito excludente, pois os indivíduos que realmente usam peças maiores do que 46 não estão representados na campanha. E quem está dentro da média, está sendo considerado acima do peso. Ademais, a mulher gorda não tem, em geral, o mesmo corpo da modelo e precisa buscar peças que tenham medidas maiores de cintura, quadril e busto.

Por isso, entende-se que a campanha não foi bem-sucedida por não ter conseguido alinhar o seu discurso com a realidade atual. Apesar de trazer uma modelo curvilínea, as frases da campanha não condizem com o que se observa hoje na sociedade, e são contraditórias com o que propõe a peça publicitária. Além disso, uma breve pesquisa de peças no site da loja online da C&A feita em 13/12/2018 mostra que a maior parte das peças vai até o tamanho 46, e existe apenas uma seção da loja dedicada aos tamanhos *plus size*. A título de comparação, quando não são filtrados por tamanho, são encontrados 7.123 produtos. Quando são aplicados filtros de tamanhos de 48 a 70 e de XG a EXGG, a busca retorna 1.720 itens, ou seja, cerca de 1/4 dos produtos da loja.

Isso demonstra que, apesar da tentativa de construir o discurso da diversidade buscando incluir e representar mulheres gordas, a C&A não conseguiu alcançar coerência entre o discurso e suas práticas, pois não representou essas mulheres e também possui em sua grade de numerações uma quantidade bem menor de peças para esse público. Isso pode causar, conforme aponta lasbeck (2010, *apud* CUNHA, 2015), uma falta de identificação dos clientes com a organização.

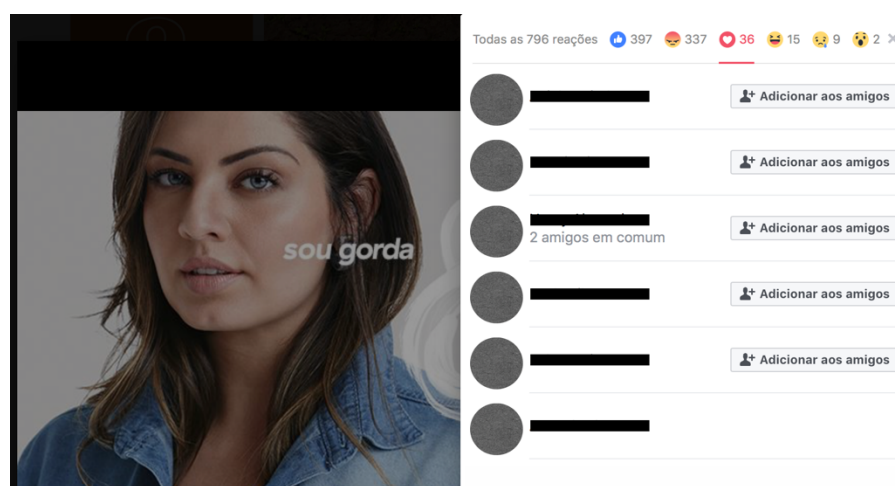
Assim, nesse tópico foram abordadas as intenções presentes no discurso da organização e a relação entre o discurso e suas práticas. No próximo tópico, será dada ênfase, principalmente, à repercussão da campanha no Facebook, e às interações da sociedade a partir da campanha selecionada, a partir do viés do paradigma relacional e do sistema de resposta social.

4.5 Análise das categorias interpretativas da publicação “Sou gorda & sou sexy” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

Os dados apresentados nesta pesquisa foram colhidos no Facebook durante o mês de agosto de 2018 e estão atualizados até o dia 14/08/2018. Portanto, qualquer inclusão ou remoção de comentários ou de reações que ocorreram após essa data não foram registrados.

Neste primeiro momento, serão quantificadas as reações à publicação representada na Figura 10, que traz a frase “Sou gorda & sou sexy”:

Figura 10 – Reações à alteração de capa da página da C&A



Fonte: ENTRE..., 2016a.

No total, ocorreram 796 reações, sendo 397 curtidas, 337 reações de raiva, 36 reações de “amei”, 15 reações de riso, 9 reações de tristeza e 2 reações de surpresa. Dessa forma, as reações representadas pelos botões de “curtir” ficaram distribuídas na seguinte proporção:

Quadro 4 – Reações à publicação com dizeres “Sou gorda & sou sexy”

Reações com reforço positivo	Reações com reforço negativo	Reações que podem sugerir reforço positivo ou negativo
397 curtidas	337 reações de raiva	15 reações de riso
36 reações de “amei”	9 reações de tristeza	2 reações de surpresa
TOTAIS		
433 reações	346 reações	17 reações

Fonte: Elaborado pela autora.

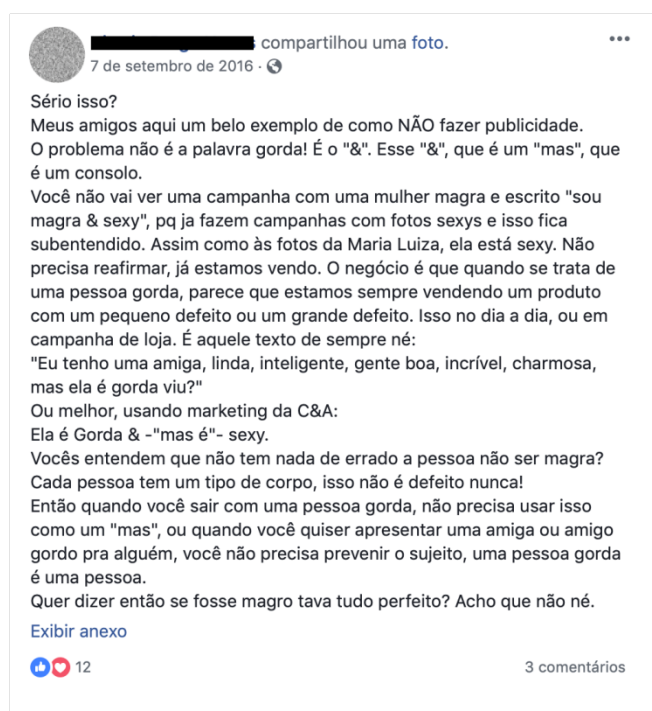
A maior parte (54%) das interações que foram realizadas a partir do botão curtir foram de reforço positivo à campanha e 42% dessas interações foram de desaprovação da campanha, por terem sido usados os *emoticons* de tristeza ou raiva.

Foram registrados também 269 comentários, os quais geraram diversas respostas e 157 compartilhamentos. Existe uma divergência entre o número de comentários mostrado na página do Facebook (277 comentários) e a quantidade que foi contabilizada na pesquisa durante a coleta de dados (269 comentários). Para fins da análise, será considerada a quantidade levantada na coleta. O total de respostas diretas ao post da C&A mais os diálogos entre os próprios interlocutores da página somaram 512 comentários.

Dentre os 157 compartilhamentos da publicação - casos em que os interlocutores republicaram a postagem na sua própria página pessoal - que foram contabilizados pelo próprio Facebook, foram exibidas apenas 43 postagens, que são aquelas que foram disponibilizadas para visualização pública. Desses, 39 compartilhamentos se trataram de críticas negativas à campanha ou à organização; 1 compartilhamento demonstrava aprovação da campanha e os outros 3 foram neutros ou não foi possível identificar o posicionamento por falta de mais informações.

Na Figura 11 é possível observar um dos compartilhamentos que traz argumentações e enfrentamento do discurso da C&A por parte da interlocutora:

Figura 11 – Compartilhamento 1 da publicação “Sou gorda & sou sexy”⁴

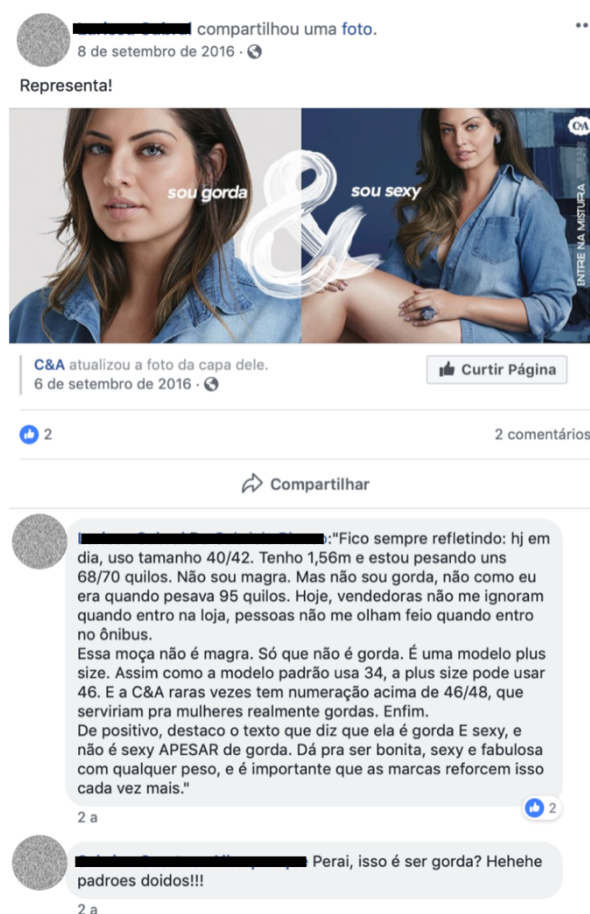


Nesse caso, pode-se observar como o discurso organizacional foi apreendido e ressignificado, voltando em forma de resposta social no Facebook. A interlocutora entende o “&” utilizado na campanha como se fosse a conjunção “mas”, interpretando a fala da organização de outra forma, e dando um sentido diferente do que o pretendido pela empresa. Para ela, definir a modelo com o adjetivo “gorda” e na sequência usar a palavra “sexy” implica dizer que apesar de gorda, ela pode ser sensual, como se aquela característica física pudesse representar um defeito e um tipo de impedimento para que a mulher seja atraente. Ela ainda aponta que além de serem discriminadas por estarem acima do peso, isso pode servir de gatilho para que essas mulheres se sintam menosprezadas também no aspecto intelectual e emocional. Além disso, ela afirma que dessa forma, a organização dá demasiada ênfase ao fato de que a modelo é gorda, o que não aconteceria caso a modelo fosse magra.

Já, no segundo exemplo de compartilhamento, a interlocutora coloca seu ponto de vista, defendendo a empresa:

⁴ Post de compartilhamento da publicação da C&A em perfil pessoal. Disponível em: <<https://www.facebook.com/shares/view?id=1465648323462142&av=100000115363448/>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

Figura 12 – Compartilhamento 2 da publicação “Sou gorda & sou sexy”⁵



Observa-se que há um embate de opiniões e visões de mundo entre o primeiro compartilhamento (Figura 11) e o segundo (Figura 12). Enquanto uma das pessoas critica o uso do “&”, essa última ressalta que foi importante a escolha dessa palavra para reforçar que uma mulher gorda pode ser sexy. No entanto, ela reconhece que a escolha da modelo foi equivocada, pois ela argumenta que ela poderia usar peças de tamanho 46, não se tratando de uma mulher gorda. Em resposta à sua publicação, ainda há um outro comentário que também desaprova a escolha da modelo para a campanha.

Partindo para a análise dos comentários no Facebook que se desdobra a partir da publicação oficial da campanha “Entre na Mistura Jeans” na página da C&A, foram utilizadas as 4 categorias apresentadas anteriormente para classificar os 269 comentários resultantes da postagem, cada uma com subdivisões (grupos de

⁵ Post de compartilhamento da publicação da C&A em perfil pessoal. Disponível em: <<https://www.facebook.com/shares/view?id=1465648323462142&av=100000115363448/>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

respostas) que visam compreender como foram interpretados e reelaborados os discursos presentes na publicação da organização.

O Quadro 5 e o Quadro 6 apresentam a análise da categoria *comentários sobre as práticas da C&A*, sendo que o Quadro 5 traz a frequência de respostas favoráveis às ações da empresa e o Quadro 6 resume a frequência de respostas críticas às ações da organização.

Quadro 5 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A

Respostas favoráveis relacionadas às práticas da C&A	Frequência
Comentários afirmando que a organização trabalha com produtos de numerações maiores	2
Comentários apoiando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela representa a mulher gorda	12
Total	14

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A

Respostas críticas relacionadas às práticas da C&A	Frequência
Desaprovação da escolha da modelo, por entenderem que ela não representa a mulher gorda	122
Desaprovação da organização afirmando que a loja não trabalha com peças de numerações maiores	67
Comentários a respeito de diversidade e representatividade de mulheres/negros/gordos/pessoas com deficiência/LGBT na organização	13
Total	202

Fonte: Elaborado pela autora.

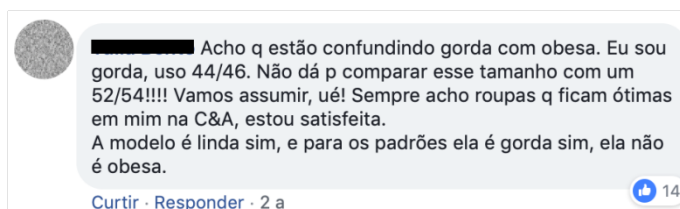
A análise mostra que a frequência de respostas favoráveis somou 14 manifestações, enquanto as respostas críticas totalizaram 202 manifestações. Para realizar a somatória de respostas críticas às práticas da organização foram consideradas unidades de codificação como expressões: “queria ser gorda assim”, “gorda onde?”, “ela não é gorda”, “nunca tem nem manequim 48 nas suas lojas”, “difícil achar roupa”, dentre outras. Expressões como “já comprei roupas”, “sempre acho roupas” ou “ela é gorda sim” foram consideradas para quantificar a frequência de manifestações em apoio às práticas da C&A. Comentários em que não houve menção à aparência da modelo, produtos para o segmento *plus size* ou referência à

diversidade não foram considerados. Nos comentários enquadrados no grupo de respostas que apontava falta de diversidade foram encontrados termos e frases como: “faltou pluralidade”, “pseudodiversidade” e “representatividade”.

Não houve nenhuma resposta da organização aos comentários publicados, o que indica que a C&A preferiu não se manifestar e não interagir com o público. Apesar de as redes sociais possibilitarem a interação, a troca de argumentos e a criação de laços maiores entre pessoas e organização, percebe-se que a empresa não se utilizou da ferramenta para se justificar ou se defender, ou até para se retratar quanto às críticas direcionadas a ela.

Sendo assim, percebe-se que apenas 6,5% do total de repostas foram manifestações favoráveis à escolha da modelo ou em defesa da organização. A frequência de respostas críticas totalizou 93,5% do total, o que evidencia que a maioria das pessoas não concordou com as práticas adotadas pela organização, seja pela escolha da modelo para a campanha, ou pela falta de peças que atendam pessoas gordas nas lojas. Um dos exemplos de comentário favorável às práticas da C&A está representado na Figura 13:

Figura 13 – Exemplo de comentário favorável relacionado às práticas da C&A⁶



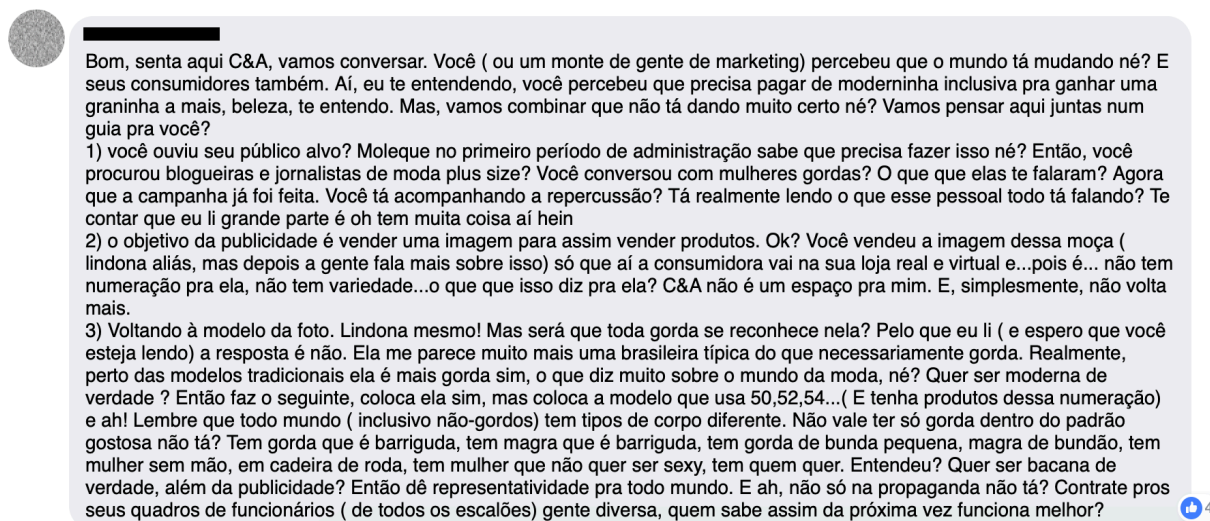
Para a interlocutora, a organização acertou na escolha da modelo e ela afirma que encontra facilmente peças de tamanho 44 e 46 nas lojas. Ela ainda diz que esses tamanhos já podem ser considerados *plus size* e que a numeração 52 ou 54 poderia se enquadrar em tamanhos para pessoas obesas.

Na categoria de comentários críticos às práticas da organização, temos o exemplo da Figura 14:

⁶ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

Figura 14 – Exemplo de comentário crítico relacionado às práticas da C&A⁷



Pode-se perceber que no exemplo de comentário crítico há maior enfrentamento por parte da interlocutora da publicação, como questionamentos a respeito da falta de produtos de numerações maiores nas lojas, sobre a modelo representar o corpo padrão das brasileiras e não uma mulher gorda de fato, e sobre a escolha da modelo demonstrar que ser gorda no ramo da moda é vestir 44 ou 46. Ela ainda discorre sobre diversidade dentro do quadro funcional da organização, o que evidencia que inclusive as práticas da C&A sobre gestão da diversidade estão sendo cobradas nesse momento. Também nesse comentário, a C&A foi acusada de tentar criar uma imagem de “inclusiva” devido ao tema ser de interesse da sociedade atualmente, e há referência à repercussão negativa da publicação no Facebook, que pode ser vista na prática como o próprio sistema de resposta social.

As subcategorias de maior frequência dentro desse primeiro grupo e que geraram mais engajamento e participação foram, portanto, as que apontaram que a modelo escolhida para a campanha não representa uma mulher gorda (122 respostas), seguida pela categoria de comentários que afirmam que a loja não possui produtos para esse público (67 respostas).

Quanto aos comentários que geraram mais repercussão e mais discussões, a frequência ficou distribuída da seguinte forma:

⁷ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

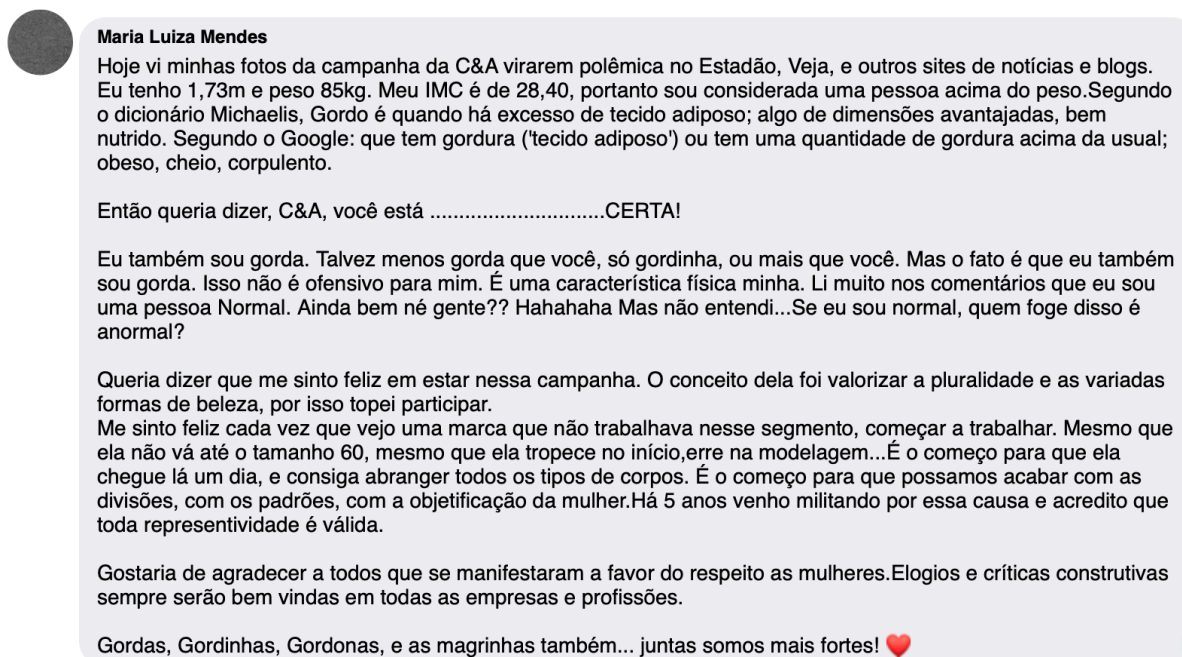
Quadro 7 – Respostas aos comentários relacionados às práticas da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Respostas aos comentários afirmando que a organização trabalha com produtos de numerações maiores	15
Respostas aos comentários apoiando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela representa uma mulher gorda	83
Respostas aos comentários que desaprovaram da escolha da modelo, por entenderem que ela não representa uma mulher gorda	76
Respostas aos comentários que desaprovaram a organização afirmando que a loja não trabalha com peças de numerações maiores	108
Respostas aos comentários a respeito de diversidade e representatividade de mulheres/negros/gordos/pessoas com deficiência/LGBT na organização	9
Total	291

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apontado no Quadro 7, os comentários que obtiveram mais interação foram também aqueles que continham os posicionamentos críticos referentes a alguma das práticas da organização. Da mesma forma que na análise demonstrada nos quadros anteriores, os critérios utilizados para contabilização das respostas foram as frequências da presença de expressões ou palavras nos comentários, o que não representa o número exato de comentários, pois uma resposta pode estar relacionada a um mesmo comentário classificado em mais de uma categoria. No entanto, o que obteve maior repercussão quanto ao número de respostas, foi o comentário da modelo da foto, Maria Luiza Mendes, no qual a própria modelo afirma que ela é uma mulher gorda, no entanto reconhece que é possível que a C&A não comercialize roupas de numerações maiores. O comentário teve 58 respostas e 379 *likes*:

Figura 15 –Comentário da modelo da foto relacionado às práticas da C&A⁸



Ela afirma que a campanha da C&A foi adequada, pois ela está acima do peso, trazendo a definição do adjetivo “gordo” no dicionário, e justificou a escolha dela pela organização apresentando seu IMC (índice de massa corporal), peso e altura, porém reconhece que a marca pode não ter uma vasta opção de tamanhos maiores em sua grade de numerações. Ela declara que é um bom começo para as organizações que desejam trabalhar com esse público “mesmo que ela [C&A] não vá até o tamanho 60, [...] tropece no início, erre na modelagem”⁹.

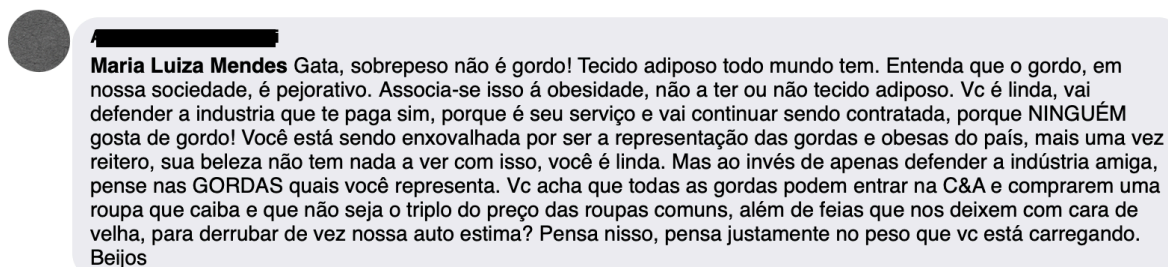
Houve tanto interações positivas e negativas em relação ao comentário da modelo, no entanto, foram poucos em apoio ao seu posicionamento, e na maioria deles os interlocutores reafirmam que a C&A não vende peças para pessoas gordas, por isso eles não se sentem representados pela modelo, e não se sentiram verdadeiramente incluídos na campanha da organização, conforme exemplificado na Figura 16:

⁸ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

⁹ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

Figura 16 – Comentário em resposta à modelo da foto relacionado às práticas da C&A¹⁰

Nessa resposta, há uma crítica quanto à modelo não estar representando a mulher gorda na campanha e não ser o reflexo da realidade das brasileiras acima do peso. A interlocutora também relata que as peças de numeração maior, além de serem poucas, são mais caras e não têm bom caimento. Com relação ao argumento da modelo sobre o gordo ter “excesso de tecido adiposo”, a interlocutora interpretou essa fala como um eufemismo para obesidade, ou seja, como uma tentativa de amenizar o termo, e que ser gordo na nossa sociedade, para ela, é visto como uma característica negativa, que gera discriminação e preconceito.

A segunda categoria traz os comentários relacionados à *comunicação organizacional da C&A*, que foram agrupados conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8 – Respostas na categoria relacionada à comunicação organizacional

Grupo de respostas	Frequência
Comentários apontando incoerência entre discurso e práticas	124
Comentários relatando sentimento de representatividade suscitado pela campanha	8
Comentários relatando sentimento de não representatividade suscitado pela campanha	77
Comentários com referências à imagem da organização	2
Comentários atribuindo características positivas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	12
Comentários atribuindo características negativas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	157
Total	380

Fonte: Elaborado pela autora.

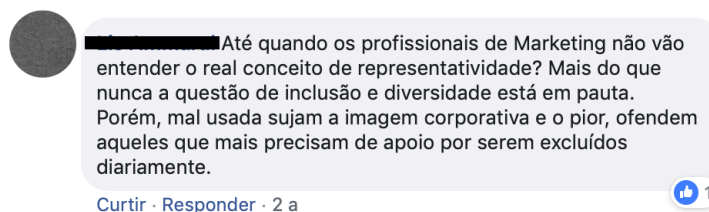
¹⁰ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

Nessa categoria, foram agrupadas as respostas referentes aos pontos de contato entre público e organização, ou seja, são respostas que fornecem pistas de como os interlocutores interpretaram e reagiram às estratégias de comunicação utilizadas pela organização, apontando incoerência entre o discurso e a prática, fazendo conexões com a imagem da organização ou avaliando a campanha.

Percebe-se, pela distribuição da frequência de respostas, que houve grande desaprovação da campanha e da organização, somando 157 comentários, contra apenas 12 aprovando a peça publicitária e/ou a empresa. Nos comentários com reações negativas à campanha, foram identificadas expressões como: “que vergonha”, “péssimo”, “crise”, “close errado”, “deprimente”, “errou feio”, “desrespeito”, “humilhação”, “ofensa”, “exclusão”, dentre outras. Nos comentários que traziam reações positivas em relação à postagem, algumas das expressões encontradas foram: “muito bom”, “parabéns”, “satisfeita”, “maravilhosa” e “não vejo preconceito nenhum”. Apenas 2 comentários faziam alguma referência à imagem da organização, conforme exemplo apresentado na Figura 17:

Figura 17 – Exemplo de comentário com referência à imagem da organização¹¹



A interlocutora ressalta que o tema da diversidade vem sendo cada vez mais debatido, porém, percebe como a organização tentou se aproveitar da pauta da representatividade e inclusão para se promover, o que poderia afetar negativamente sua imagem. Essas ações remetem à prática de *diversitywashing*, discutida em um dos capítulos anteriores. Ela também alerta para o fato de que pessoas acima do peso são alvo de preconceito e exclusão.

Foram contabilizados 124 comentários que apontaram incoerência entre discurso e práticas, dentre os quais foi possível identificar expressões como: “propaganda enganosa”, “falso marketing”, “estratégia de marketing” e

¹¹Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 01abr. 2019.

“oportunismo”, e 77 comentários afirmando que não se sentiram representados na campanha, contra apenas 8 comentários declarando que se sentiram incluídos e representados.

Os comentários relatando sentimento de falta de representatividade pelos interlocutores foram contabilizados a partir do aparecimento de frases como: “não me representa”, “queria ser gorda como ela”, “representa pouquíssimo a mulher plus”, “cadê a representatividade”, enquanto nas respostas que declararam sentimento de inclusão, foram encontradas algumas das seguintes expressões: “passou do 44, já é *plus size*”, “toda representatividade é válida” e “tem espaço para todos”.

No Quadro 9 foi apresentada a frequência de respostas a cada grupo de subcategorias relacionadas à comunicação organizacional:

Quadro 9 – Respostas aos comentários da categoria relacionada à comunicação organizacional

Grupo de respostas	Frequência
Respostas aos comentários apontando incoerência entre discurso e práticas	79
Respostas aos comentários relatando sentimento de representatividade suscitado pela campanha	83
Respostas aos comentários relatando sentimento de não representatividade suscitado pela campanha	45
Respostas aos comentários com referências à imagem da organização	2
Respostas aos comentários atribuindo características positivas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	88
Respostas aos comentários atribuindo características negativas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	77
Total	374

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados levantados, a subcategoria que obteve mais respostas, portanto, mais interações entre os usuários foi a dos comentários atribuindo características positivas ou aprovando a campanha, com 88 respostas, seguida pela categoria de comentários que relataram sentimento de representatividade suscitado pela campanha, com 83 respostas, somando juntas um total de 171 interações. As demais categorias, que englobam comentários que fazem referência à imagem da organização, atribuição de adjetivos negativos à campanha ou à C&A ou que

relatam sentimento de não representatividade totalizaram 203 interações. Nota-se que a quantidade de interações ficou bem distribuída entre os grupos de respostas da categoria.

A terceira categoria da análise refere-se aos *diálogos gerados pelos discursos da C&A*, ou seja, não são respostas diretas à publicação da organização, mas sim respostas aos comentários da postagem e interações entre os indivíduos. Essa categoria somou ao todo 243 respostas e foi subdividida nos seguintes grupos:

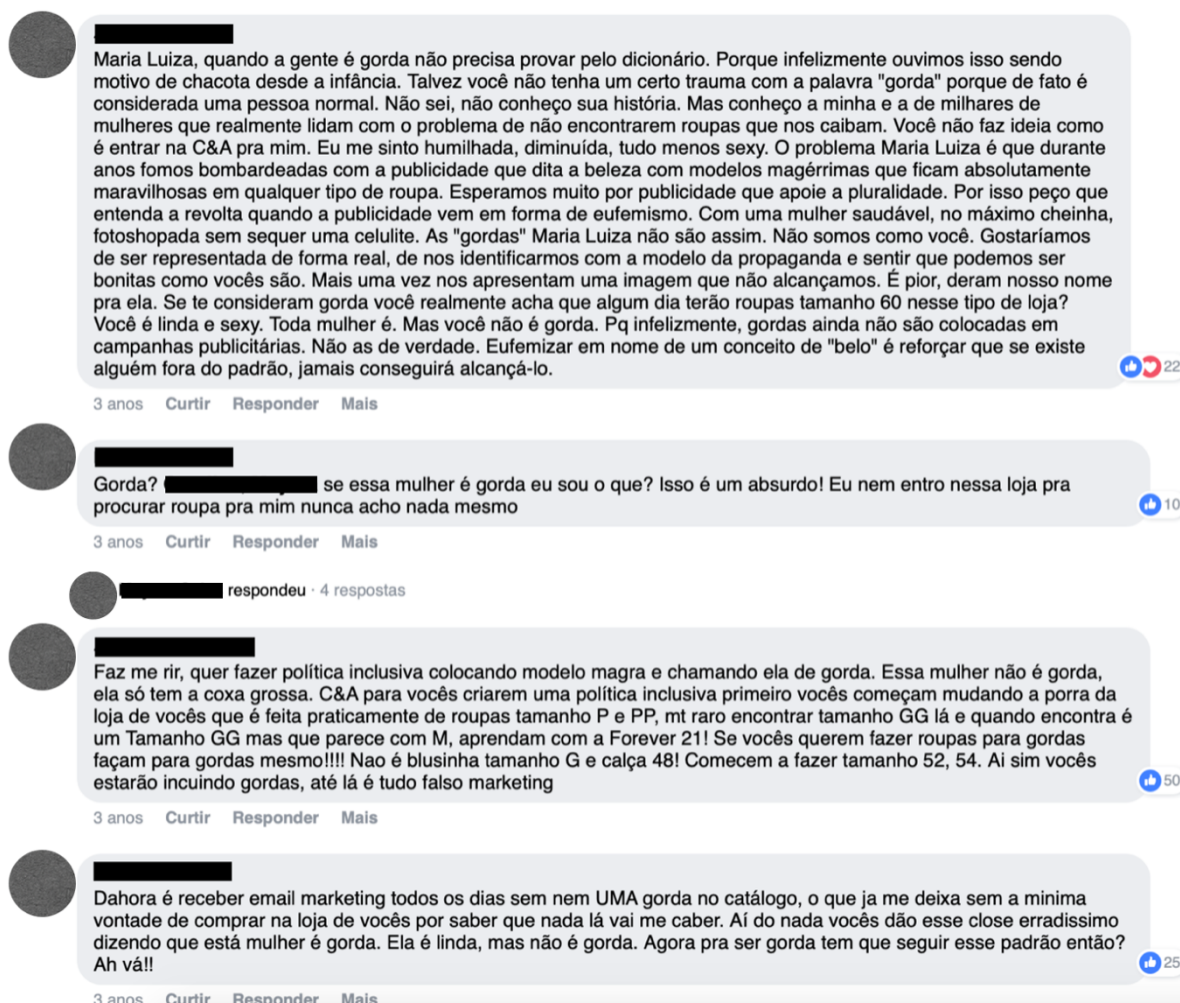
Quadro 10 – Diálogos gerados pelos discursos da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Conversações entre os interlocutores da postagem	185
Conversações entre a modelo e interlocutores	58
Conversações entre a C&A e interlocutores	0
Diálogos apoiando o discurso da empresa	18
Diálogos enfrentando o discurso da empresa	98
Diálogos apoiando a resposta da modelo	13
Diálogos enfrentando a resposta da modelo	48

Fonte: Elaborado pela autora.

Um exemplo de conversação que foi resultado de um diálogo entre interlocutores enfrentando a resposta da modelo apresentada previamente na Figura 15 está representado a seguir na Figura 18:

Figura 18 – Exemplo de diálogo enfrentando a resposta da modelo¹²



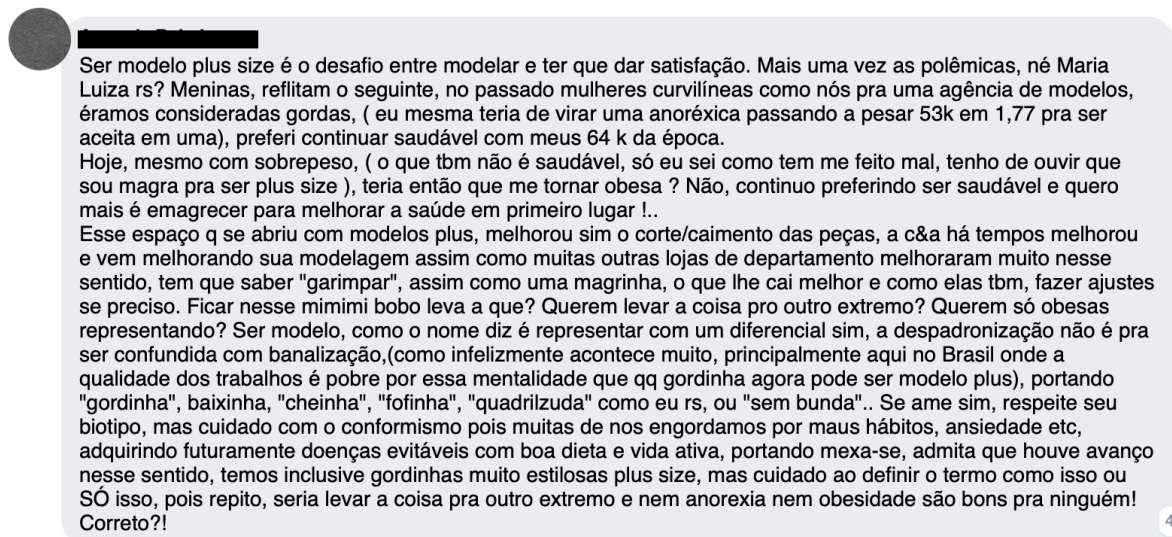
Nesse exemplo, os interlocutores apontaram, principalmente, incoerências entre o discurso e as ações da organização, acusando a marca de não vender peças de numerações maiores, portanto, não estar incluindo verdadeiramente pessoas acima do peso em sua grade de tamanhos, além de discordarem da escolha da modelo para representar o público *plus size*. Foram ao todo, 146 respostas enfrentando a modelo ou a empresa, contra 31 em apoio à C&A ou à modelo. Comentários confrontando de alguma forma a organização e/ou a modelo foram também os mais frequentes, não apenas na categoria de diálogos, mas também nas categorias de comentários relacionados à comunicação organizacional e às práticas da organização.

¹² Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 01abr. 2019.

Foram contabilizados nessa categoria, no total, 13 diálogos manifestando apoio ao posicionamento da modelo, porém, dentre eles, em resposta direta ao comentário da modelo foi contabilizado apenas um com esse teor, conforme Figura 19:

Figura 19 – Exemplo de diálogo apoiando a resposta da modelo¹³



A interlocutora traz a discussão para o campo da saúde e alega que ser gorda e estar acima do peso não é sinônimo de obesidade, que é uma doença, e que nem toda pessoa gorda pode ser modelo *plus size*, complementando que acredita que o corpo da modelo está fora do padrão de beleza que normalmente aparece em campanhas de moda e que a loja oferece opções de peças para pessoas com sobrepeso.

A última categoria de análise desse post refere-se aos comentários contendo *compartilhamento de informação*. Essa categoria engloba comentários que trazem algum relato de experiência com a loja, depoimentos e informações de terceiros, tais como links para reportagens ou textos de outras páginas da internet. Essa é a categoria com menor frequência de comentários. A distribuição de respostas nessa categoria está apresentada no Quadro 11:

¹³Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546.116386.193944443965876/1465648323462142/>>. Acesso em: 01abr. 2019.

Quadro 11 – Comentários de compartilhamento de informação

Grupo de respostas	Frequência
Referências que reafirmam o discurso da organização	4
Referências que refutam o discurso da organização	60
Mau atendimento	2
Comentários relacionados aos padrões estéticos de beleza	28
Comentários apontando discriminação de pessoas gordas	23

Fonte: Elaborado pela autora.

No grupo de respostas com referências que reafirmam o discurso da organização, foram encontrados relatos de clientes que estão satisfeitos com a numeração das peças das lojas, e um comentário contendo um link que direcionava à postagem de resposta da modelo em sua página pessoal diante da repercussão da campanha. A postagem que a modelo fez em seu perfil continha a mesma mensagem do comentário postado por ela na publicação da C&A.

Nos comentários relatando mau atendimento os interlocutores afirmaram que foram atendidos de forma grosseira ou que nunca foram bem atendidos.

As referências que refutam o discurso da organização traziam depoimentos de pessoas que não encontram peças para pessoas gordas nas lojas e também alguns comentários contendo fontes de matérias críticas à campanha da organização. Um dos links compartilhado em 3 comentários diferentes direcionava a uma postagem de um blog chamado “Beleza sem tamanho”, em que a autora do site escreve:

Olá C&A (responsáveis pela marca)! Hoje venho, em nome de uma causa, bater um papo com vocês. Vi o lançamento da campanha em que vocês usaram uma modelo curvy model (definição dela mesma) com os dizeres GORDA e SEXY. Como militante da aceitação corporal eu me sinto incrédula com as fotos e os dizeres, vocês sabem o que é ser GORDA? Creio que não e vou ajudar vocês nessa: Ser gorda é ser preterida em empregos e também em relacionamentos, é ter sua saúde questionada por todas as pessoas, é pensar antes de sair de casa se o lugar aonde vai irá te “caber” (literalmente viu? Cadeiras, catracas e muitas outras coisas não nos cabem). Ser gorda é estar à margem da moda e nem mesmo marcas que dizem investir no plus size cabem, por sinal C&A vocês sabiam que existem uma parcela imensa de gordas que não cabem no tamanho 54? [...] Sabem quantas mulheres se odeiam por ter um corpo que consideram gordo e muitas vezes nem são de verdade? [...] A modelo é linda e não tenho dúvidas nenhuma de que ela é sexy, mas por favor C&A entenda que essa ação desrespeita as gordas de verdade e ainda coloca em risco a vida de milhares de mulheres que, infelizmente, ainda acreditam em coisas como vocês dizem. Nós GORDAS não precisamos do reconhecimento de vocês, caso insistam em nos negar como sempre, mas lamento que vocês precisem usar “erradamente” uma causa para se promover. Nós estamos nos empoderando e empoderando outras mulheres gordas, nenhuma gorda

que já conhece o seu valor consegue ver nada de positivo nesta campanha, nem precisamos pensar em boicote já que a marca já boicota as gordas, não tendo nada que nos sirva nas araras. C&A em 2016 não dá mais para vacilar, melhore! (CARTA..., 2016).

Os comentários que se referiam à padrões de beleza traziam expressões como: “até para ser gorda tem padrão”, “fora desse padrão que vocês insistem em vender”, “obsessão por magreza”, “corpo esquelético”, “palatável aos padrões vigentes”, “ela pode ser [...] fora do padrão”, dentre outros. E nos comentários apontando discriminação de pessoas gordas foram encontrados termos como “exaltando o preconceito”, “chacota”, “passar a enxergar as gordas”, “vcs [vocês] não incluem as mulheres gordas” e “difícil ser uma campanha inclusiva”.

Percebe-se, a partir da análise conduzida que, ao circular nas redes sociais, o discurso organizacional da C&A foi reconstruído pelos interlocutores, que o ressignificaram a partir de comentários em resposta à postagem da empresa. Houve, principalmente, críticas à organização e à sua postura, relacionadas à questão da diversidade de gênero, étnico-racial, padrões estéticos de beleza, respostas abordando temas como preconceito e discriminação, e também a respeito da imagem da empresa.

Outra observação relevante foi o fato de que a empresa se manteve silente e preferiu não se manifestar quanto às críticas recebidas, o que demonstra que a C&A não se utilizou das redes sociais para construir um relacionamento com seus interlocutores. Dessa forma, nota-se que houve circulação e repercussão social do conteúdo produzido pela empresa, porém que a organização não obteve êxito na mediação das relações entre ela e seus públicos. Ela poderia ter se utilizado da rede social, no caso, o Facebook, para conseguir mais confiança das pessoas que se propuseram a discutir o tema, apresentar suas falhas e seus acertos, porém, perdeu a oportunidade de se engajar e se aproximar delas, negligenciando o aspecto interacional e todo o potencial que as mídias sociais oferecem.

Também foi constatado que o conteúdo publicado pela organização circulou dentro da rede social e fora dela, em blogs e na mídia, em veículos de comunicação, como jornais e revistas. Dentro do Facebook, vários interlocutores republicaram a postagem da organização acrescentando suas próprias análises a respeito da peça publicitária, o que evidencia o caráter circular e difuso do sistema de resposta social de Braga (2006a; 2006b) e a perda de controle da organização sobre seu discurso.

Assim, no próximo tópico, a pesquisa dá continuidade a essa discussão a partir da análise da segunda publicação selecionada para estudo na mesma campanha.

4.6 Análise da publicação “Sou negra & sou loira” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

A segunda postagem selecionada para análise refere-se à publicação de uma foto com outra modelo, com os dizeres “Sou negra & sou loira”. Além dessa mensagem, também foi publicado juntamente com a imagem o seguinte texto: “Assim como você, o jeans tem o poder de assumir diferentes formas. Por isso, #EntreNaMistura. A sua personalidade é única, e carrega o que há de melhor em você, da cabeça aos pés. #MinhaMistura”.¹⁴

A imagem traz duas fotos, uma ao lado da outra, seguindo a mesma diagramação da primeira postagem analisada. Analisando-se a imagem pelo aspecto denotativo, observa-se que a foto do lado esquerdo tem o plano mais fechado, focando o rosto da modelo, ela está sorrindo, veste roupas e acessórios em jeans, utilizando uma peça nesse tecido para amarrar o cabelo. A modelo tem os cabelos cacheados e pintados de loiro, olhos castanhos e alguns traços físicos que podem ser atribuídos a pessoas negras. Nessa foto, a campanha apresenta a mensagem “sou negra”. Na foto do lado direito, o plano é mais aberto, nota-se que a modelo é magra, ela aparece de perfil, em pé, mais séria e olhando para baixo, também vestida com peças jeans e sem o acessório no cabelo. Desse lado da imagem aparece o texto “sou loira”.

Pelo aspecto conotativo, pode-se notar que, apesar de a modelo escolhida possuir características físicas que remetem aos fenótipos de pessoas negras, como o cabelo crespo, sua pele é mais clara e ela tem traços como o nariz mais fino e lábios não muito grossos. Na foto da direita, é dado maior destaque aos cabelos loiros da modelo, tanto pelo texto quanto pela escolha da organização em tirar o acessório que cobria parte do cabelo dela na primeira foto.

A escolha da organização por uma modelo negra de pele clara e com cabelos descoloridos para a campanha traz à tona a discussão de quão escura deve ser a pele negra para que ela seja socialmente aceita, remetendo ao conceito de

¹⁴ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

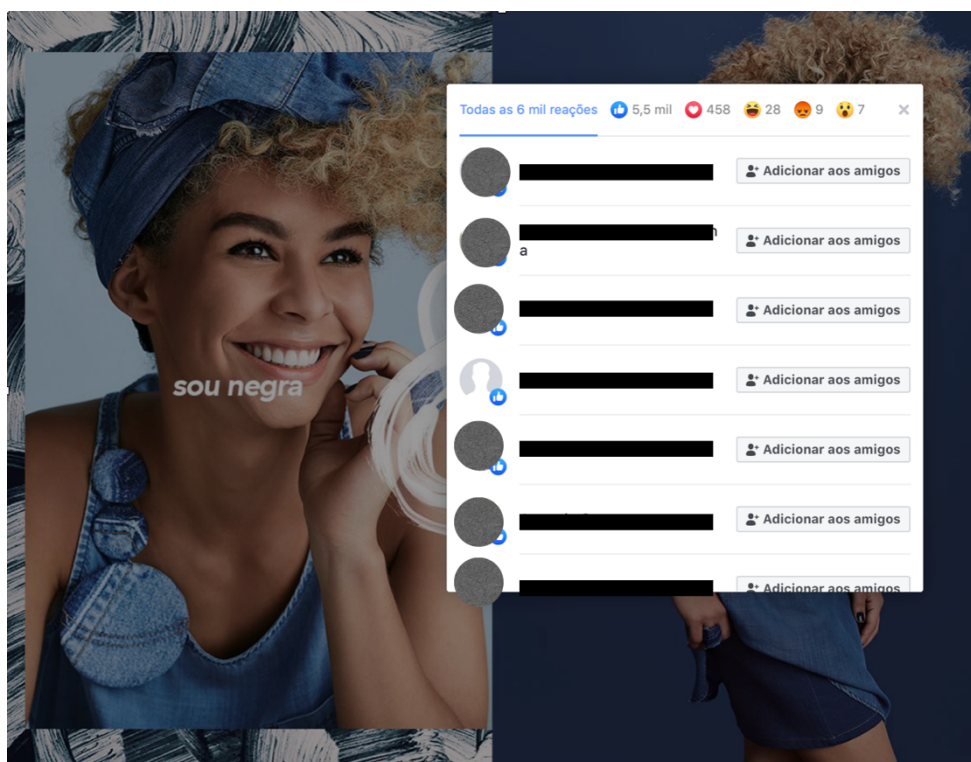
colorismo e do “branqueamento das raças”, e de como o padrão de mulher branca, alta e magra ainda é o escolhido para representar o ideal de beleza, mesmo em uma campanha a favor da diversidade étnico-racial e de gênero.

Tendo como base as percepções dessa primeira reflexão, no próximo tópico serão apresentadas as análises dos comentários da publicação.

4.7 Análise das categorias interpretativas da publicação “Sou negra & sou loira” na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

A postagem apresentada na Figura 20 foi realizada em 06 de setembro de 2016 e obteve aproximadamente 6.000 reações, sendo 5,5 mil curtidas, 458 “amei”, 28 reações de riso, 9 reações de raiva e 7 reações de surpresa. Dessa forma, a maior parte delas refere-se a reações de aprovação da campanha.

Figura 20 – Reações à postagem “Sou negra & sou loira”¹⁵



Dentre os 107 compartilhamentos da publicação que foram contabilizados pelo Facebook, foram exibidas apenas 31 postagens, que são aquelas que foram

¹⁵Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

disponibilizadas para visualização pública. Desses, 4 compartilhamentos (13%) se trataram de críticas negativas à campanha ou à organização; 8 compartilhamentos (26%) demonstravam aprovação da campanha por meio de *emoticons* ou texto, e os outros 19 (61%) foram neutros ou não foi possível identificar o posicionamento por falta de mais informações. O compartilhamento que obteve mais interações foi uma crítica à escolha da modelo, conforme mostra a Figura 21:

Figura 21 – Compartilhamento da postagem “Sou negra & sou loira”¹⁶



Nesse exemplo, a postagem obteve 20 curtidas e 7 comentários, que geraram 21 respostas. A interlocutora apontou que a organização poderia ter escolhido uma modelo com pele mais escura para representar a mulher negra. A repercussão sobre o tom de pele da modelo gerou diálogos entre os interlocutores a respeito de colorismo, conceito que afirma que pessoas negras com pele mais clara sofrem menos preconceito e têm mais privilégios do que pessoas negras de pele escura.

Os diálogos mostraram que, apesar de haver discordância sobre a definição de a modelo ser negra ou não, cada indivíduo contribuiu trazendo parte do seu conhecimento e houve troca de experiências e vivências pessoais, como mostra a Figura 22, em que uma das interlocutoras explica que já foi discriminada por ser negra de pele escura:

¹⁶Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/?type=1&theater>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

Figura 22 – Respostas ao compartilhamento da postagem “Sou negra & sou loira”¹⁷



Partindo para a análise dos comentários da publicação da C&A, foram contabilizados 131 comentários, os quais geraram 197 respostas. Também houve divergência entre o número de comentários exibido no Facebook – 141 comentários – e os contabilizados na pesquisa. No entanto, serão considerados para o estudo 131 comentários. A primeira categoria a ser analisada é a de *comentários sobre as práticas da C&A*, apresentada no Quadro 12:

Quadro 12 – Respostas na categoria relacionada às práticas da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Comentários criticando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela não representa a mulher negra	23
Comentários apoiando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela representa a mulher negra	12
Comentários a respeito de diversidade e representatividade de mulheres/negros/gordos/pessoas com deficiência/LGBT na organização	6
Total	41

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁷Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/?type=1&theater>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

Na primeira categoria, o grupo de respostas com críticas à escolha da modelo obteve 23 respostas, enquanto o grupo de comentários apoiando a escolha da modelo obteve 12. Nas críticas relacionadas às práticas da organização foram observadas expressões como: “cadê a negra?”, “nunca vi mais negra”, “usaram maquiagem para escurecer a pele”, “falsa representatividade”, dentre outras. Em comentários manifestando apoio à escolha feita pela organização, foram encontradas algumas das seguintes expressões: “é negra, é loira e é linda”, “negra, loira e brilhante” e “me senti representada”. Foram contabilizados 6 comentários a respeito da abordagem da C&A sobre diversidade ou da postura da organização quanto a representatividade de mulheres, negros e pessoas gordas, como nos exemplos a seguir: “C&A mostrando pra que veio... diversidade, respeito, amor”, “Comecem e [a] fazer roupas acima do manequim 46, comecem a contratarem modelos NEGRAS”, “representa a parcela mestiça da população”, “coragem para desafiar os preconceitos da sociedade”. Quanto às respostas aos comentários dessa primeira categoria, as frequências ficaram distribuídas conforme mostra o Quadro 13:

Quadro 13 – Respostas aos comentários da categoria relacionada às práticas da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Respostas aos comentários criticando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela não representa a mulher negra	95
Respostas aos comentários apoiando a escolha da modelo para a campanha por entenderem que ela representa a mulher negra	15
Respostas aos comentários a respeito de diversidade e representatividade de mulheres/negros/gordos/pessoas com deficiência/LGBT na organização	15
Total	125

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que os comentários de enfrentamento às práticas da organização obtiveram também muito mais interações do que os comentários em apoio à organização. As respostas geradas a partir dos comentários que manifestaram críticas à escolha da modelo motivaram discussões mais aprofundadas sobre racismo, colorismo, diversidade, representatividade e a miscigenação étnico-racial no Brasil, como pode-se observar no exemplo da Figura 23:

Figura 23 – Interações na postagem “Sou negra & sou loira”¹⁸



Na segunda categoria analisada, a de *comentários relacionados à comunicação organizacional da C&A*, a frequência de respostas ficou distribuída conforme mostra o Quadro 14:

Quadro 14 – Respostas na categoria relacionada comunicação organizacional da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Comentários apontando incoerência entre discurso e práticas	1
Comentários relatando sentimento de representatividade suscitado pela campanha	4
Comentários relatando sentimento de não representatividade suscitado pela campanha	5
Comentários com referências à imagem da organização	0
Comentários atribuindo características positivas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	31
Comentários atribuindo características negativas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	15
Total	56

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁸Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

Nessa categoria, o grupo com maior frequência, com 31 respostas, foi o de comentários elogiando ou atribuindo características positivas à campanha, como por exemplo: “orgulho”, “linda” e comentários contendo *emoticons* de aplausos e corações. O segundo grupo de respostas com mais frequência foi o de comentários atribuindo adjetivos negativos à campanha em que foram encontradas expressões como: “repercutindo mal”, “piada”, “vergonha”, dentre outras. Não houve nenhum comentário relacionado à imagem da organização, e houve apenas um comentário apontando incoerência entre o discurso e as práticas da organização.

No Quadro 15 foi apresentada a frequência de respostas a cada grupo de subcategorias relacionadas à comunicação organizacional:

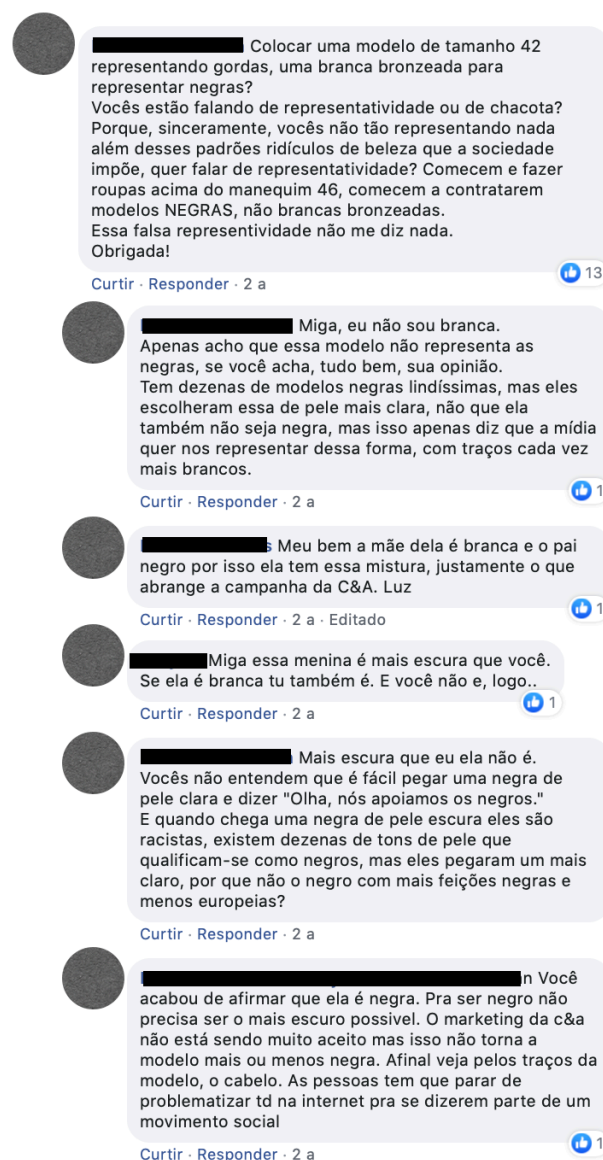
Quadro 15 – Respostas aos comentários da categoria relacionada à comunicação organizacional

Grupo de respostas	Frequência
Respostas aos comentários apontando incoerência entre discurso e práticas	7
Respostas aos comentários relatando sentimento de representatividade suscitado pela campanha	1
Respostas aos comentários relatando sentimento de não representatividade suscitado pela campanha	11
Respostas aos comentários com referências à imagem da organização	0
Respostas aos comentários atribuindo características positivas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	13
Respostas aos comentários atribuindo características negativas à campanha ou à organização por meio de adjetivos ou linguagem não verbal (<i>emoticons</i>)	30
Total	62

Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo de respostas que obteve mais interações foi o de comentários com avaliação negativa da campanha, com 30 respostas, seguido pelo grupo que atribuiu adjetivos positivos à campanha, com 13 respostas. Um dos diálogos entre interlocutores que se desenvolveu a partir de um dos comentários com avaliação negativa encontra-se reproduzido na Figura 24:

Figura 24 – Interações na postagem “Sou negra & sou loira”¹⁹



Nesse exemplo, pode-se observar que os interlocutores não chegaram a um consenso sobre a campanha, porém as discussões trouxeram críticas à representação da mulher negra com traços que remetem ao biotipo europeu, e também fizeram referência à postagem anterior, em que a organização selecionou uma modelo de manequim 44 para representar mulheres gordas. Também foi possível observar nesse diálogo uma menção ao marketing da organização, constatando que a peça publicitária não teve uma boa aceitação no Facebook.

¹⁹Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

A terceira categoria de comentários é a de *diálogos gerados pelos discursos da C&A*, em que as respostas analisadas são aquelas resultantes das interações entre os indivíduos e não os comentários diretos à publicação da organização.

Essa categoria somou ao todo 195 respostas e foi subdividida nos seguintes grupos:

Quadro 16 – Diálogos gerados pelos discursos da C&A

Grupo de respostas	Frequência
Conversações entre os interlocutores da postagem	191
Conversações entre a modelo e interlocutores	2
Conversações entre a C&A e interlocutores	2
Diálogos apoiando o discurso da empresa	64
Diálogos enfrentando o discurso da empresa	33
Diálogos apoiando a resposta da modelo	0
Diálogos enfrentando a resposta da modelo	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que, ao contrário das categorias anteriores, na categoria de diálogos há mais respostas em apoio ao discurso da C&A do que com críticas à escolha da modelo ou ao discurso da organização. Também fica evidente nessa categoria a escolha da organização em não se pronunciar ou interagir com as pessoas que comentaram na publicação a respeito da campanha. Os 2 comentários em que a empresa se manifestou são referentes a uma reclamação de um cliente sobre um pedido. Nos 2 diálogos em que houve interação com a modelo, não foi possível perceber o posicionamento dos interlocutores em relação à campanha, por serem curtos demais e se manifestarem apenas por meio de *emoticons*.

Um exemplo de conversação em que houve embate de opiniões entre os interlocutores, em que alguns se manifestaram em apoio ao discurso da C&A e outros não, está representado a seguir na Figura 25:

Figura 25 – Diálogos entre interlocutores na postagem “Sou negra & sou loira”²⁰



Pode-se perceber muitas falas a respeito de racismo e também sobre a repercussão da campanha, como no comentário da Figura 25, transcrito a seguir: “Eu acho que eles fizeram isso pra gerar esse bafafá mesmo”²¹. Outros interlocutores também pontuaram nos diálogos que a organização se utilizou do apelo social do assunto em questão para criar a campanha, como mostra a Figura 26:

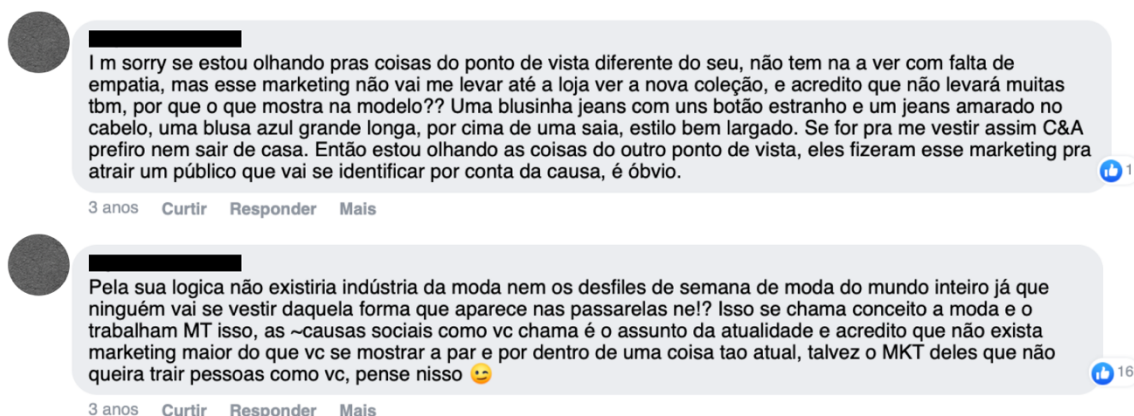
²⁰Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

²¹Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

Figura 26 – Diálogos entre interlocutores na postagem “Sou negra & sou loira”²²



A última categoria analisada é a de comentários contendo *compartilhamento de informação*. Nessa categoria estão os comentários que trazem depoimentos pessoais a respeito da organização, além de informações de terceiros, tais como links externos para matérias ou textos de outras páginas. O Quadro 17 apresenta a distribuição de respostas nessa categoria:

Quadro 17 – Comentários de compartilhamento de informação

Grupo de respostas	Frequência
Referências que reafirmam o discurso da organização	5
Referências que refutam o discurso da organização	3
Mau atendimento	0
Comentários relacionados aos padrões estéticos de beleza	2
Comentários apontando discriminação de pessoas negras	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa categoria, não foram contabilizadas respostas a respeito do atendimento da organização, e o grupo que obteve maior frequência foi o de referências que reafirmam o discurso da organização, com 5 respostas. Todos os comentários da categoria foram depoimentos pessoais dos interlocutores, que acrescentavam suas próprias percepções e traziam novas informações para enfrentar ou apoiar o discurso da organização. Portanto, não houve nenhum comentário que trazia referências de sites externos, como portais de notícias e blogs.

²² Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763/1465967923430182/>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

As respostas que reafirmam o discurso organizacional apresentavam dados a respeito da porcentagem da população mestiça no Brasil, depoimentos sobre a trajetória pessoal e profissional da modelo e experiências com a organização, por exemplo. Já as respostas que traziam referências que refutam o discurso da C&A mencionavam a questão da representação da mulher negra na campanha e na mídia em geral, problematizando como o cabelo loiro da modelo estaria, de certa forma, depreciando a identidade da população negra, por ser uma característica física de pessoas brancas/europeias. Também foi identificado um comentário que abordava a temática da primeira postagem escolhida para análise, afirmando que a marca não trabalha com numerações acima do 46.

Pode-se notar, a partir das análises conduzidas, que a campanha teve grande repercussão no Facebook, com muitas curtidas e compartilhamentos, mas, apesar disso, a organização entrou em contradição com o discurso empregado, e vários dos comentários demonstraram conhecimento dos interlocutores a respeito dos temas apresentados na pesquisa. Foram travados muitos embates de opiniões e também houve interação entre uma das modelos e demais indivíduos, com questionamentos a respeito da representação de mulheres negras, gordas e racismo.

Portanto, no próximo tópico, será realizada uma análise do sistema de resposta social a partir da perspectiva dialógica do paradigma relacional da comunicação organizacional, considerando as instâncias discutidas no início do trabalho, que são: a dimensão interacional, ou seja, o resultado das interações entre os interlocutores do discurso; o contexto social midiático atual e a dimensão simbólica, na qual estão presentes as práticas sociais que permeiam o discurso da diversidade empregado pela organização.

4.8 Análise do sistema de resposta social na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook

A análise de conteúdo dos comentários possibilitou a observação mais apurada do teor das discussões entre os interlocutores do discurso organizacional na campanha estudada. Foi possível perceber que a C&A se utilizou do discurso disseminado com a intenção de ser percebida e notada pelos seus públicos como uma empresa preocupada com a questão da diversidade de gênero, estética e

étnico-racial, através da escolha de modelos que buscassem representar grupos sociais, como mulheres acima do peso e negras.

Ao mesmo tempo, notou-se que esse conjunto articulado de textos e manifestações expressivas utilizadas pela organização, acepção trazida por lasbeck (2009) a respeito do discurso organizacional, não foi composto apenas das mensagens textuais e imagéticas empregadas na campanha, mas também, e principalmente, pela repercussão dessas falas na sociedade, seja por meio de blogs, portais de notícias e das próprias redes sociais, que são dispositivos sociais do sistema de interações sociais sobre a mídia, segundo Braga (2006b).

Portanto, houve, como o autor pontua, uma circulação diferida e difusa do discurso organizacional, e um retorno da sociedade sobre o produto midiático, ou seja, uma resposta social reconstruída e reformulada a respeito das falas da organização. Durante a análise, foi possível perceber diversos enfrentamentos provenientes dos interlocutores frente ao discurso reproduzido pela organização. No caso dos blogs, por exemplo, foi questionada a escolha da modelo para representar a mulher gorda, tendo em vista que ela vestia um manequim de tamanho 44/46, o que fez com que mulheres que usam tamanhos maiores não se sentissem representadas.

Retomando Fairclough (2001), o discurso não é composto apenas pela instância da produção, pois engloba além do texto, as práticas discursivas, práticas sociais e todo o contexto histórico e social em que o discurso está inserido. Nesse sentido, os interlocutores da organização se apropriaram das suas falas, como “sou gorda e sou sexy” e “sou negra e sou loira” para descreverem, por meio de suas próprias mediações e vivências pessoais a experiência de ser negro e ser gordo no Brasil.

Surgiu também nas respostas às publicações da C&A a discussão a respeito da discriminação com pessoas negras de pele mais escura e o fato de a organização ter selecionado uma modelo negra de pele clara para a campanha. Grande parte dos interlocutores discordou da escolha da modelo, por entenderem que, por ser negra de pele clara, ela não representaria pessoas negras e sofreria menos discriminação do que uma pessoa negra de pele escura. No entanto, também houve manifestações de interlocutores afirmando que ser negro não diz respeito apenas à cor da pele, ou ao que está descrito na certidão de nascimento, mas também às crenças e cultura. Sendo assim, percebe-se como o contexto e as

práticas sociais, bem como as experiências pessoais influenciam na troca de sentidos entre a organização e seus interlocutores, o que permitiu que o discurso fosse reelaborado e reproduzido com outros significados e intenções dentro da mídia, através de comentários e compartilhamentos.

Desse modo, vale notar também que, apesar de a comunicação organizacional ter trazido o tema da diversidade para discussão na mídia, ela buscou na sociedade as questões em pauta para serem debatidas, e existe uma relação de interdependência entre essas instâncias: é a partir da sociedade que a mídia encontra assuntos para serem abordados, e não apenas a mídia que tem o poder para pautar temas para discussão.

No momento atual, percebe-se, então, que a mídia constitui parte estruturante das relações sociais, como Braga (2006b) afirma, e que não é possível pensar a sociedade sem a mídia. A mídia não é mais apenas um instrumento, pois as trocas sociais ocorrem agora por meio da mídia e ela permeia a sociedade.

Ainda há, no entanto, certa superioridade de grandes redes empresariais multimídia globais no controle das informações. Inclusive, o Facebook, apesar de constituir uma rede social que possibilita interações entre vários grupos sociais, se tornou um ambiente no qual o conteúdo compartilhado entre usuários está sendo armazenado e não se sabe ao certo como essa rede poderá se utilizar dessas informações no futuro.

Porém, também foram criadas ferramentas que vem permitindo o compartilhamento de ideias que confrontam valores sociais pré-concebidos, e que possibilitam que pessoas com diferentes culturas se encontrem e se organizem para fazer pressões tanto sobre organizações, como sobre o atual sistema político e econômico que replica intolerância, preconceitos, desigualdade social, destrói o meio-ambiente, e que não incentiva o pensamento crítico, a cultura e a educação para a construção de um mundo melhor. Como Castells (2013) afirma, um grupo de pessoas que se une e age em conjunto, supera o medo, e se fortalece para mudar o *status quo*.

Diante disso, serão apresentadas a seguir as principais conclusões da pesquisa a respeito das respostas sociais colhidas no Facebook, e da repercussão da abordagem da C&A sobre diversidade a partir do olhar dialógico e interacional possibilitado pelas redes sociais digitais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal investigar o sistema de resposta social a partir de estratégias midiáticas da C&A relacionadas à temática da diversidade na campanha “Entre na Mistura Jeans” no Facebook. No cenário atual e midiático, em que tanto a mídia como as redes sociais digitais fazem parte da vida das pessoas, se tornam cada vez mais complexas as relações interpessoais e entre organizações e sociedade, o que traz novas perspectivas para o estudo da comunicação organizacional.

A construção do discurso organizacional da diversidade possibilitada pela interação entre organizações e sociedade nas redes sociais foi o objeto de estudo desse trabalho, que foi conduzido a partir da observação da repercussão do discurso da C&A na campanha escolhida e de como ele foi reconstruído e reinterpretado pelos interlocutores na lógica social midiática.

O problema de pesquisa levantado no trabalho foi: como as interações entre sociedade e organização, articuladas pela comunicação organizacional pautada pelo tema da diversidade, reconstroem o discurso organizacional? Para responder a essa questão, foi traçado um percurso metodológico que buscasse atender aos seguintes objetivos: evidenciar as respostas dos atores sociais, ou seja, dos interlocutores do discurso da organização no Facebook; analisar de que forma os interlocutores do perfil da organização se apropriaram do discurso da diversidade empregado pela C&A, construindo novos sentidos; e compreender como se deu o desenvolvimento da comunicação organizacional voltada à diversidade nas mídias sociais na campanha selecionada.

Para tanto, o processo metodológico foi dividido em quatro etapas, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica, que permitiu o embasamento teórico para discussão de conceitos como diversidade nas organizações, mediação da sociedade, sistema de resposta social, mídias sociais e a relação entre imagem e discurso organizacional. Em seguida, a segunda etapa consistiu da pesquisa exploratória sobre a organização e a campanha, e da análise das postagens selecionadas pelo viés de mensagem denotativa, conotativa e linguística. As reflexões foram essenciais para definir posteriormente as categorias de análise utilizadas na terceira etapa do trabalho, em que foi aplicada a técnica de análise de conteúdo dos comentários e respostas às publicações da C&A no Facebook. Por

fim, foi conduzida uma análise qualitativa mais reflexiva a respeito do sistema de resposta social e da construção do discurso organizacional da diversidade a partir das interações sociais sobre a mídia.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível constatar como, apesar de um ser um assunto atualmente em voga na sociedade, a questão da diversidade nas organizações ainda é um assunto controverso e que gera conflitos. Mesmo havendo uma consciência coletiva a respeito da importância da equidade de direitos, salários e de que nenhum indivíduo deveria ser discriminado por escolha religiosa, origem étnico-racial ou gênero, o que ocorre na prática é o contrário: observa-se, principalmente, a desvalorização de mulheres, pessoas com deficiência e negros nas organizações.

Ao mesmo tempo, nota-se que muitas organizações se aproveitam do debate atual sobre o tema para se utilizarem de discursos inclusivos e de respeito à diversidade em campanhas publicitárias, como a selecionada para esse estudo. No entanto, as atitudes incoerentes com os discursos organizacionais repercutem diretamente na percepção da imagem que os públicos têm a respeito da organização.

Além disso, as redes sociais permitem que os públicos da organização acompanhem mais de perto as suas atitudes e monitorem sua conduta, cobrando uma postura ética e responsável e, ao mesmo tempo, trazem à tona de forma mais acentuada a perspectiva relacional e dialógica da comunicação organizacional: os interlocutores podem hoje responder diretamente às mensagens produzidas, fazendo suas considerações, criando novos sentidos e não só respondendo, mas compartilhando ideias a respeito de qualquer assunto, tornando-se eles mesmos produtores de conteúdo.

Nesse contexto, a lógica midiaticizada da sociedade foi amplificada pelas possibilidades trazidas pelas redes sociais: a circulação, apropriação e reconstrução de sentidos dos discursos organizacionais ocorre dentro da própria mídia social, onde cada indivíduo pode reinterpretar as falas organizacionais, de acordo com seus repertórios e experiências de vida, ou seja, considerando suas mediações únicas, e instantaneamente, criando respostas sociais mediadas e trabalhadas, que podem ser lidas e reinterpretadas por outros interlocutores.

Assim, as organizações precisam considerar que é primordial compreender como podem se utilizar dessa ferramenta para trabalhar a comunicação

organizacional de forma a dialogarem com seus vários interlocutores e permitirem sua participação no processo comunicacional.

Na segunda etapa da pesquisa, foi analisada a intencionalidade do discurso organizacional nas postagens da campanha “Entre na Mistura Jeans” selecionadas para o estudo, sendo a primeira publicação aquela que continha o texto “Sou gorda e sou sexy”. Pôde-se perceber que a mensagem textual foi importante para que os interlocutores entendessem a modelo da imagem como uma mulher gorda. No entanto, a modelo da campanha vestia manequim de tamanho 44 a 46, o que foi alvo de muitas críticas, tendo em vista que no Brasil, peças para pessoas gordas começam na numeração 48. Vale destacar também que a organização, ao utilizar o texto “sou sexy” deu margem à interpretação de que uma mulher gorda, naturalmente, não poderia ser sexy. Assim, a C&A reafirmou os padrões de beleza que a mídia normalmente reproduz, ao escolher uma modelo com biotipo de características europeias, com olhos claros, pele branca e relativamente magra para representar a mulher gorda.

Analisando a publicação com a mensagem “Sou negra e sou loira” também foi possível constatar que a organização buscou representar a diversidade étnico-racial brasileira, afirmando que é possível ser negra e ser loira. A modelo, apesar de negra, tinha pele mais clara e os cabelos pintados de loiro, o que remete também ao padrão de beleza europeu. A organização foi confrontada por ter escolhido uma modelo negra de pele clara para representar a mulher negra, tendo em vista a questão do colorismo e de que pessoas com traços físicos mais próximos aos do padrão europeu sofrem menos discriminação. Dessa forma, a campanha poderia ter tido uma melhor repercussão se tivesse selecionado uma modelo negra de pele escura.

Esses fatos geraram questionamentos de alguns interlocutores, que discordaram da escolha da modelo, por entenderem que ela não representa a mulher negra. Outros também apontaram que a modelo estar com o cabelo descolorido reforça a questão da representação da mulher negra para deixá-la mais parecida com uma mulher branca. Porém, da mesma forma, também foram identificados comentários de pessoas que se sentiram representados por uma modelo negra de pele clara, argumentando sobre a miscigenação étnica no Brasil.

Notou-se também que, apesar das interações gerarem algumas discussões muito ricas, também havia interlocutores que se manifestavam a respeito de

assuntos que não tinham nenhuma relação com o tema proposto pela campanha, como pedidos.

Em ambos os casos selecionados para o estudo, houve um foco muito grande na aparência da mulher, em suas características físicas, em detrimento de outras características, e isso mostra como a campanha abordou a questão da diversidade de gênero, estética e étnico-racial: dando ênfase principalmente à aparência da mulher e ao atual padrão de beleza, e não a outros aspectos, como intelectual, social ou emocional.

Também vale destacar que a sociedade está confiando cada vez menos nos discursos institucionais. Ademais, houve nos últimos anos um aumento de divulgação de *fake news*, o que gera desconfiança e acaba fazendo com que as pessoas acreditem mais em outras pessoas, inclusive desconhecidos, do que na própria organização. Isso demonstra como é fundamental que as organizações se comprometam mais com a verdade.

No que tange às estratégias midiaticizadas utilizadas pela C&A, a organização não explorou as redes sociais para interagir com as pessoas que comentaram nas publicações, o que evidencia pouca preocupação da organização com o relacionamento com seus públicos, ou falta de preparo para enfrentar esse tipo de situação e lidar com os desafios da gestão da comunicação organizacional presentes nas mídias sociais. A organização não construiu vínculos mais próximos com as pessoas e não houve engajamento da organização com seus interlocutores, resultando em uma comunicação impessoal e que não valoriza as potencialidades das redes sociais.

Assim, mesmo uma campanha com grande visibilidade e de uma das maiores marcas de varejo de moda do Brasil, veiculada recentemente, pode deixar passar afirmações preconceituosas, que repercutem de forma negativa na sociedade, podendo afetar a percepção dos públicos sobre a organização.

Outra questão que merece destaque foi a incoerência entre ações e discurso da C&A apontada por vários interlocutores, como a falta de produtos para pessoas gordas e alguns casos de discriminação nas lojas. A organização, apesar de buscar aumentar a representatividade desses grupos, acabou reforçando alguns estereótipos dos padrões de beleza vigentes.

Por fim, verifica-se que a construção do discurso organizacional da diversidade escapa ao controle da organização, tendo em vista que, ao circular nas mídias

sociais, o discurso disseminado pela C&A foi ressignificado e reinterpretado pela sociedade, que construiu novos sentidos e perspectivas a respeito de diversidade e padrões de beleza. Foram observados comentários não diretamente relacionados à campanha, mas também surgiram reflexões importantes a respeito de padrões estéticos de beleza, discriminação e falta de acesso a produtos destinados a pessoas gordas, bem como discussões relevantes sobre colorismo e preconceito com pessoas negras, sendo estas últimas resultado da escolha de uma modelo negra de pele clara para representação de negros na campanha.

Sendo assim, o presente trabalho colaborou para a compreensão de como se deu a circulação das respostas sociais frente ao discurso organizacional da diversidade na campanha “Entre na Mistura Jeans”, e como essas respostas contribuíram para, ora enfrentar a organização e ora, apoiá-la. Principalmente, foi interessante observar que o embate de opiniões ocorreu por meio da lógica da mediatização, em que os interlocutores reproduziram a mensagem da organização com suas próprias interpretações e considerações sobre diversidade étnico-racial, estética e de gênero, e foram responsáveis por compartilhar esse conteúdo já reelaborado com sua rede de contatos no Facebook, para que cada vez mais pessoas comentassem. Nessa cultura de compartilhamento e participação, pode-se perceber muitas pressões e questionamentos sobre as ações da organização, além de relatos de experiências pessoais com a organização.

Se por um lado, a campanha da C&A obteve grande repercussão, por outro, ainda é necessário que as organizações se familiarizem mais com o fenômeno da mediatização da sociedade e conheçam melhor as ferramentas de comunicação possibilitadas pelas mídias sociais, trabalhando na perspectiva interacional, e admitindo que a sociedade age em conjunto com elas, como sujeito ativo na comunicação, e não só passivamente. Também ainda é preciso que as organizações reconheçam a relevância da valorização da diversidade de gênero e étnico-racial, dentre muitas outras, tendo em vista que a sociedade está atenta e vigilante às condutas empresariais. Ainda há muito a explorar nesse campo, mas que essa pesquisa seja o incentivo para mais estudos sobre o importante papel da comunicação organizacional na inclusão de grupos sociais que ainda sofrem discriminação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias sociais. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional midiaticizado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. [online], v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ANDRELO, Roseane; ALMEIDA, Ligia Beatriz Carvalho de. A mídia e a representação do corpo: leitura crítica dos meios de comunicação. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 12, n. 34, p. 46-66, 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.149-178, 2008.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp – ECA – USP, Ano 6, n. 10 - 11, p.115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - E-Compós**, Brasília, v. 17, p. 1-15, 2014.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTHES, Roland. **O óbvio e o obtuso**. Lisboa: Edições 70, 1982.
- BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1996.
- BRAGA, José Luiz. Mediatização como processo interacional de referência. **Animus – Revista interamericana de comunicação midiática**, v. 5 n. 2, p. 9-35, 2006a.
- BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta sua mídia: Dispositivos sociais de crítica midiática**. São Paulo: Ed. Paulus, 2006b.
- BRASIL, Governo do. Cresce número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal. **Governo do Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/cresce-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-formal>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

CAMPANHA da C&A é alvo de críticas por mostrar 'falsa gorda'. **Portal G1**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2016/09/campanha-da-c-e-alvo-de-criticas-por-mostrar-falsa-gorda.html>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

CARTA aberta à C&A. **Beleza sem tamanho**. 06 set. 2016. Disponível em: <<http://belezasemtamanho.com/carta-aberta-ca/>>. Acesso em 13 abr. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 8ª. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. (Orgs.). **A Sociedade em Rede: Do conhecimento à acção política**. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2005.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das Mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

COX, Taylor Jr. **Cultural diversity in organizations**: Theory, research & practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CUNHA, Cristiano Diniz. Luiz Carlos Assis lasbeck: a comunicação como construção de vínculos e seu potencial na administração das identidades das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; PENNINI, A.; MOURÃO, I. **Compreendendo um campo de conhecimento**: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros. Curitiba, PR: CRV, 2015.

DECLARAÇÃO Universal sobre a Diversidade Cultural. **UNESCO**, 2001. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2019.

EDELMAN earned brand 2017. **Edelman**, 2017. Disponível em: <<https://edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017/>>. Acesso em: 27 out. 2018.

EDELMAN earned brand 2018. **Edelman**, 2018a. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

EDELMAN trust barometer 2018. **Edelman**, 2018b. Disponível em: <<https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

ENTRE na mistura jeans. **C&A**, [S.l.], 2016a. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.408757722484546/1465648323462142/?type=1&theater>>. Acesso em: 13 out. 2018.

ENTRE na mistura jeans. **C&A**, [S.l.], 2016b. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ceaBrasil/photos/a.219678904725763.75801.193944443965876/1465967923430182/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

ELY, Lara Corrêa. **O discurso da sustentabilidade nas redes sociais**: uma análise das interações no Facebook durante a Rio+20. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Comunicação – PUCRS, Porto Alegre, 2013, 125 p.

ETHOS, Instituto. **Diversitywashing**, 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/diversitywashing/>>. Acesso em 15 fev. 2018.

ETHOS, Instituto. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**, 2016. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

FAIRCLOUGH, Norman. Discurso e mudança social. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JACOMETTE, Estela. A gestão da diversidade cultural – recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In: BENTO, Maria Aparecida Silva (Org). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

FORMENTI, Ligia; CAMBRICOLI, Fabiana; MENGUE, Priscila. Mais da metade dos brasileiros está acima do peso, diz Ministério da Saúde. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,mais-da-metade-dos-brasileiros-esta-acima-do-peso-diz-ministerio-da-saude,70001740584>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga; WEBER, Maria Helena; FRANÇA, Vera; PAIVA, Raquel (orgs.). **Estratégias e culturas da comunicação**. 1ª. ed. Brasília: Editora UnB, 2002.

GORDA? A nova campanha de jeans com o tema 'diversidade', estrela modelos com biotipos diferentes.... **O Estado de S. Paulo**, [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.facebook.com/estadao/posts/1608478145833908?__tn__=-R>. Acesso em: 09 dez. 2018.

HJARVARD, Stig. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**, São Paulo, ano 5, n. 2, p.53-91, 2012.

HJARVARD, Stig. Midiatização: conceituando a mudança social e cultural. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 21-44, 2014.

IASBECK, Luiz Carlos Assis Iasbeck. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/112/131>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade Organizacional e a Construção dos Discursos Institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional - Linguagem, Gestão e Perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, v. 2, p. 007-029, 2009.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Discurso na Gestão da Comunicação. In: MELO, J. M. de. (Org.). **Enciclopédia Intercom de Comunicação**. 1a ed. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, v. 1, p. 408-409, 2010. Disponível em: <<http://www.aulasemparedes.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Enciclopedia-Intercom-de-Comunicação.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

IASBECK, Luiz Carlos Assis (org.). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Editora Sulina, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Competências Comunicacionais em Ouvidoria. In: IASBECK, Luiz Carlos Assis (org.). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Editora Sulina, 2011.

IGUALDADE e diversidade. Relatório de Sustentabilidade 2017, **C&A**, 2018. Disponível em: <<http://sustainability.c-and-a.com/pt/vidas-sustentaveis/engajando-funcionarios/igualdade-e-diversidade/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

JEANS como forma de expressão em coleção de C&A. **AlmapBBDO**, 2016. Disponível em: <<https://www.almapbbdo.com.br/pt/trabalhos/jeans-como-forma-de-expressao-em-colecao-de-ca+118>>. Acesso em: 07 dez. 2018.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>>. Acesso em :01 nov. 2018.

KOMETANI, Pâmela. Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos, diz pesquisa. **Portal G1**, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens-em-todos-os-cargos-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: Recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom, **Rev. Bras. Ciênc. Comun.** [online], v .35, n.2, p.267-289, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7a edição. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMO, André. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes.; SOARES, Ana Tereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 109-124, 2008.

LIMA, Fábila; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional midiático**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Ofício de cartógrafo**: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Loyola, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Uma aventura epistemológica. Entrevistador: Maria Immacolata Vassalo de Lopes. **Matrizes**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 143-162, 2009.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MELO, Luísa. As 50 maiores varejistas do Brasil em faturamento em 2015. **Portal Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-50-maiores-varejistas-do-brasil-em-faturamento-em-2015/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

NECHAR, Patricia Assuf. **Culturas e comunicações do Universo Plus Size**: uma cartografia das imagens de corpo nos discursos nas redes sociais. 2015. 177 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo, 2015.

NIERO, Jamille. Leis estimulam inclusão de negros e pessoas com deficiência no mercado de trabalho, **FecomercioSP**, 2017. Disponível em: <www.fecomercio.com.br/noticia/leis-estimulam-inclusao-de-negros-e-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 18 set. 2018.

NKOMO, Stella. M.; COX, Taylor Jr. Diversidade e identidade nas organizações. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. ed. brasileira.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.332-358.

NOVA campanha da C&A com modelo plus size causa polêmica na internet. **O Estado de S. Paulo**, 07 set. 2016. Disponível em: <<https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-beleza,nova-campanha-da-cea-com-modelo-plus-size-causa-polemica-na-internet,10000074592>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

OLIVEIRA, Dennis. Etnomídia: a construção de uma paisagem étnica na linguagem midiática. In: BATISTA, Leandro Leonardo; LEITE, Francisco. (Org.). **O negro nos Espaços Publicitários Brasileiros**: Perspectivas Contemporâneas em Diálogo. 1ª. ed., São Paulo: Escola de Comunicações e Artes/USP, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** 1. ed. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Tereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da**

comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 91-108, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; HENRIQUES, Márcio Simeone; PAULA, Maria Aparecida de. A sociedade enfrenta suas organizações? Interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade. **Revista Esferas**, ano 1, n. 1, p. 169-178, 2012. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/view/3065>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. In: **X Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação**, Mesa de Debate 4 - A explicação - do giro linguístico à comunicação estratégica organizacional. República Dominicana, 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/FISEC_2012_PAINEL_TEXTO_FINAL_130712.pdf>. Acesso em 17 set. 2018.

ONU. Internet milestone reached, as more than 50 per cent go online: UN telecoms agency. **Organização das Nações Unidas**, 2018. Disponível em: <<https://news.un.org/en/story/2018/12/1027991>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HATAB, Felipe. Construção de marca e relacionamento com *stakeholders* no ambiente das mídias sociais. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional midiaticizado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

PEREIRA, Marcos Emanuel; PAIM, Altair; MATA FILHO, Valter; DANTAS, Gilcimar. Estereótipos e preconceitos nas inserções publicitárias difundidas no horário nobre da televisão baiana. In: BATISTA, Leandro Leonardo; LEITE, Francisco. (Org.). **O negro nos Espaços Publicitários Brasileiros**: Perspectivas Contemporâneas em Diálogo. 1ª. ed., São Paulo: Escola de Comunicações e Artes/USP, 2011.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**, São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 81-90, 2008.

PRIMO, Alex. Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador. **Laboratório de Interação Mediada por Computador - LIMC**, UFRGS, n. 45, 2005. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/enfoques_desfoques.pdf>. Acesso em 30 mar. 2018.

PRIMO, Alex. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. **Contemporânea - Comunicação e Cultura (UFBA Online)**, v.10, n.03, p.

618-641, 2012. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/6800/4681>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

RECUERO, Raquel. Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook. In: **Verso e Reverso**. Vol. XXVIII, no 68, pág. 114-124. São Leopoldo, Rio Grande do Sul: Unisinos, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/viewFile/7323/4187>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

RECUERO, Raquel; BASTOS, Marco; ZAGO, Gabriela. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RELATÓRIO de sustentabilidade 2009. **C&A**, 2010. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Documents/Relatório%20Completo_Português_2009.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RELATÓRIO de sustentabilidade 2010-2011. **C&A**, 2012. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Documents/Relatorio%20de%20Sustentabilidade%202010-2011_português.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RELATÓRIO de sustentabilidade 2012-2013. **C&A**, 2014. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/ptbr/Documents/CA_Relatório%20de%20Sustentabilidade%202012-2013_pt.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RELATÓRIO global de sustentabilidade 2015. **C&A**, 2016. Disponível em: <<http://sustainability15.c-and-a.com/pt/vidas-sustentaveis/engajando-os-funcionarios/igualdade-e-diversidade/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ROMANO, Juliana. C&A e a propaganda ENGANOSA: close erradíssimo! **Ju Romano**, 07 set. 2016. Disponível em: <<https://juromano.com/moda/polemica/ca-e-propaganda-errada>>. Acesso em: 08 dez. 2018.

SANT'ANNA, Denise Bernuzzi de. **História da beleza no Brasil** [online]. São Paulo: Contexto, 2014. Disponível em: <http://www.athena.biblioteca.unesp.br/cgi-bin/pearson/bin/pearson_gateway.cgi?isbn=9788572448796>. Acesso em 10 mar. 2019.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 49, n.3, p.337-348, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018.

SEPÚLVEDA, Letícia; ROVAROTO, Isabela. Crescimento da moda Plus Size ainda enfrenta obstáculos. **Contraponto Digital**, 2018. Disponível em: <<http://agemt.org/contraponto/2018/05/21/crescimento-da-moda-plus-size-ainda-enfrenta-obstaculos/>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SILVA, Tainan Maria Guimarães Silva e. O colorismo e suas bases históricas discriminatórias. **Revista Direito UNIFACS – Debate Virtual**, n. 201, p. 1-19, 2017. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4760/3121>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SILVEIRA, Daniel. População que se declara preta cresce 14,9% no Brasil em 4 anos, aponta IBGE. **Portal G1**, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/populacao-que-se-declara-preta-cresce-149-no-brasil-em-4-anos-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SILVEIRA, Daniel. Brasil ganha 10 milhões de internautas em 1 ano, aponta IBGE. **Portal G1**, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2018/12/20/numero-de-internautas-cresce-em-cerca-de-10-milhoes-em-um-ano-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

SOBRE a C&A. **C&A.** (n.d.). Disponível em: <<https://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA>>. Acesso em: 15 out. 2018.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. 4a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review** [online], v. 74, n. 5, Boston, USA, Set – Out. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

THOMAS JR., R. Roosevelt. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACON, 1991.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do valor da marca**: como criar e gerenciar marcas valiosas. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

VASCONCELOS, Naumi A.; SUDO, Iana; SUDO, Nara. Um peso na alma: o corpo gordo e a mídia. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 4, n.1, p. 65-93, 2004.

WOLF, Mauro. **Teoria das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.