

PRÁTICAS INFO-COMUNICACIONAIS, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO

Reflexões críticas da
info-comunicação na sociedade.

Caroline Delevati Colpo (org.)





UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
REITOR: VALDINEY VELOSO GOUVEIA
VICE-REITORA: LIANA FLIGUEIRA CAVALCANTE



CENTRO DE COMUNICAÇÃO TURISMO E ARTES
DIRETOR: ULISSES CARVALHO SILVA
VICE-DIRETORA: FABIANA CARDOSO SIQUEIRA

EDITOR

Dr Ulisses Carvalho Silva

CONSELHO EDITORIAL DESTA PUBLICAÇÃO

Dr Ulisses Carvalho Silva

Carlos José Cartaxo

Magno Alexon Bezerra Seabra

José Francisco de Melo Neto

José David Campos Fernandes

Marcílio Fagner Onofre

SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL

Paulo Vieira

EDITORAÇÃO E CAPA:

Anderson Dantas Martins



P912 Práticas info-comunicacionais, organizações e trabalho: reflexões críticas da info-comunicação na sociedade [recurso eletrônico] / Organização: Caroline Delevati Colpo. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2023.

Recurso digital (3,54 MB)

Formato: ePDF

Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-65-5621-391-0

DOI 10.5281/zenodo.10407647

1. Comunicação. 2. Organização e trabalho. 3. Informação e comunicação – Aspectos sociais. I. Colpo, Caroline Delevati.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 316.77

SUMÁRIO

Apresentação	06
Sobre xs autorxs	10
PARTE I - Trabalho, organizações e comunicação	
1. A comunicação na gestão do trabalho do ser humano por si próprio e por outros	17
— por Claudia Nociolini Rebecchi	
2. Comunicação entre organizações e trabalhadores: representações dos gestores de equipes	43
— por Cássia Aparecida Lopes da Silva, Rudimar Baldissera	
3. Profesionales y no profesionales en un hospital público argentino: relación entre jerarquización, subordinación y organización de los trabajadores.	73
— por Anabel Beliera, Mariana Busso	
4. O trabalho em publicidade: características, modos de produção e perspectivas em um cenário em trânsito	103
— por Cristiane Mafacioli Carvalho, Tais Bitencourt Valente	
5. Narrativas sobre a “beleza com propósito”: gênero, discurso empreendedor e os sentidos do trabalho informal na comunicação institucional de uma marca de cosméticos	125
— por Emanuelle Gonçalves Brandão, Karla Regina Macena Pereira Patriota Rodrigues	

**PARTE II – Sociedade, práticas
info-comunicacionais e organizações**

**6. Impactos da revolução digital na era da
pós-verdade e fake news: uma nova realidade
estratégica** **158**

— por Luiz Alberto de Farias,
Ivelise de Almeida Cardoso,
Paulo Nassar

**7. Metodologias de serviços de fact-checking:
possibilidades para a instauração de uma
cultura coletiva de checagem de informação** **176**

— por Maria Lívia Pacheco de Oliveira,
Edivanio Duarte de Souza

**8. Competência em informação e aprendizagem
organizacional em Instituições de Ensino Superior** **195**

— por Raimundo Nonato Ribeiro dos Santos,
Gabriela Belmont de Farias

**9. Desafios para a consolidação de Práticas
Educomunicativas: experiências paraibanas** **214**

— por Diogo Lopes de Oliveira,
Lígia Beatriz Carvalho de Almeida,
Janaine Sibelle Freires Aires

**10. Gestão de crises em contextos de primeiro e
de segundo setor: contribuições teóricas para o
desenvolvimento da produção científica no Brasil** **238**

— por Ana Karin Nunes

**11. Publicidade antirracista da marca Salon
Line sob a ótica dos estudos culturais** **261**

— por Carla Beatriz de David Ernesto,
Flavi Ferreira Lisboa Filho

APRESENTAÇÃO

Este livro foi produzido pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas (PPGC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), contando com a participação de autores doutores, doutorandos, mestres e mestrandos de várias universidades brasileiras (UTFPR, IF Sul, UFRGS, PUCRS, UFPE, USP, UFPB, UFAL, UFC, UFGC, UFRN e UFSM) e, também, com a participação de pesquisadores doutores da Argentina (CONICET-UNLP).

O conteúdo do livro Práticas info-comunicacionais, organizações e trabalho: reflexões críticas da info-comunicação na sociedade apresenta-se dividido em duas partes e 11 capítulos. A primeira parte, com cinco capítulos, trata sobre trabalho, organizações e comunicação. O texto inicial, da professora Claudia Nociolini Rebechi, apresenta uma problematização sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho sob uma abordagem crítica no campo da comunicação. Cássia Aparecida Lopes da Silva e Rudimar Baldissera trazem uma discussão sobre os processos de comunicação entre organizações e empregados, mediados por gestores de equipes que têm uma forte tendência transmissiva que objetifica os trabalhadores como meros receptores. As pesquisadoras argentinas Anabel Beliera e Mariana Busso analisam as hierarquias e subordinações nas relações de trabalho de um hospital de gestão pública do seu país e, também, as formas de organização sindical dos diferentes grupos dessa organização. Cristiane Mafacioli Carvalho

e Tais Bitencourt Valente apresentam uma abordagem teórico-crítica do trabalho no campo da publicidade e oferecem um olhar de conscientização sobre a atuação profissional nesse campo. Para finalizar a primeira parte deste livro, Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues e Karla Regina Macena Pereira Patriota procuram compreender os sentidos do trabalho informal, centrando a discussão no empreendedorismo feminino, e aplicando esses conceitos em uma famosa marca de cosméticos.

Todos os textos apresentados nesta primeira parte, desde uma discussão teórica até a aplicação da teoria em casos específicos, trabalham sobre a perspectiva crítica das relações de trabalho e da comunicação nos diferentes contextos de organizações. A reflexão crítica sobre o mundo do trabalho, diante da precarização, da flexibilização das relações de trabalho e das alterações na legislação trabalhista brasileira, precisa ser considerada por todas as organizações nas diferentes possibilidades de comunicação com seus empregados, e é por isso que a discussão sobre tais aspectos se faz importante e indispensável para esta obra.

A segunda parte do livro, com seis capítulos, aborda as práticas info-comunicacionais na sociedade e nas organizações. Apresenta textos que discutem as formas de circulação da informação e os processos de comunicação em diferentes contextos sociais e organizacionais. Luiz Alberto de Farias, Ivelise de Almeida Cardoso e Paulo Nassar fazem uma reflexão sobre a existência da pós-verdade e sobre a multiplicação de fake news na sociedade, assim como Maria Lívia Pacheco de Oliveira e Edivanio Duarte de Souza abordam as fake news e a importância dos serviços especializados de checagem de notícias, os fact-checking, como possibilidade de incorporação metodológica coletiva. Direcionando as práticas info-comunicacionais para o contexto das organizações, Raimundo

Nonato Ribeiro dos Santos e Gabriela Belmont de Farias apresentam as diretrizes de ações de aprendizagem organizacional, alinhadas à competência em informação e aplicadas em uma Instituição de Ensino Superior. Diogo Lopes de Oliveira, Lúgia Beatriz Carvalho de Almeida e Janaine Sibelle Freires Aires também trabalham com instituições de ensino superior, enquanto compreensão das organizações como uma experiência educacional para o enfrentamento de desafios info-comunicacionais. A professora Ana Karin Nunes apresenta perspectivas teórico-científicas, com o olhar na relação entre crise e reputação organizacional e na gestão de crises no âmbito da gestão pública. Por fim, ainda no contexto das organizações, Carla Beatriz de David Ernesto e Flavi Ferreira Lisbôa Filho apresentam reflexões sobre o posicionamento antirracista na publicidade de uma marca.

Os textos da segunda parte do livro demonstram a necessidade de pensar as práticas de informação e os processos de comunicação nas relações sociais, tanto dentro, como fora de contextos organizacionais. Essas práticas info-comunicacionais permeiam a vida de todos e transformam, com velocidade, os mecanismos diários de relacionamento que precisam ser analisados, refletidos e atualizados constantemente.

Em tempo, agradeço a todos os autores que participaram deste livro, dedicando tempo, empenho e muita paciência para colaborar com esta publicação. Alguns textos foram desenvolvidos no momento difícil da pandemia de Covid-19 e, posteriormente, enfrentamos dificuldades políticas no contexto das universidades públicas brasileiras. Entretanto, com resistência, a concretização desse livro aconteceu. Trabalhos coletivos como este possibilitam a formação de redes de resistência tecidas pelo compartilhamento do saber. Agradeço também ao Centro de Comunicação, Turismo e

Artes (CCTA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) pelo apoio com a revisão do conteúdo do livro e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas (PPGC) da UFPB, em especial à colega Isabella Chianca Bessa Ribeiro do Valle.

Desejo a todos uma ótima leitura, repleta de reflexões e de novas ideias para seguirmos em resistência!

Caroline Delevati Colpo

SOBRE XS AUTORXS:

Anabel Beliera

Miembro del Laboratorio de Estudios en Sociología y Economía del Trabajo (LESET) del Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales (CO-NICET-Universidad Nacional de La Plata), Argentina, Dra. en Ciencias Sociales (UNLP), Magister en Ciencias Sociales (UNLP), Licenciada y Profesora en Sociología (UNLP).

E-mail: anabeliera@gmail.com

Ana Karin Nunes

Professora e pesquisadora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora em Educação, mestre em Comunicação Social, Especialista em Gestão Universitária e graduada em Comunicação Social/Relações Públicas.

E-mail: ana.karin@ufrgs.br

Carla Beatriz de David Ernesto

Mestranda em comunicação na linha de pesquisa Mídia e Identidades Contemporânea, na Universidade Federal de Santa Maria. integrante do Grupo de Pesquisa Estudos Culturais e Audiovisualidades. Publicitária graduada na Universidade Federal do Pampa, campus São Borja-RS. Participante do Projeto de Pesquisa “Mulheres Catadoras de São Borja: relações de gênero, trabalho, moda e comunicação a partir do viés da Cidadania Criativa”, de 2017 a 2018. Bolsista PDA, no ano de 2018, do projeto de extensão “Educomunicação Popular: protagonismo feminino, agroecologia, marketing e alternativas contra a violência de gênero no campo”. Bolsista voluntária, no ano de 2019, do projeto de extensão “Educomunicação Popular no Campo: gestão de marketing para feiras livres com agricultoras familiares”.

E-mail: carlabde87@gmail.com

**Cássia Aparecida Lopes
da Silva**

Professora do Instituto Federal Sul-rio-grandense. Relações-Públicas, Mestre e Doutora em Comunicação. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder.

E-mail:
lopes.cassia.a@gmail.com

**Cristiane Mafacioli
Carvalho**

Professora e pesquisadora na PUCRS, graduação em Publicidade e Propaganda pela PUCRS, mestrado em Comunicação pela UFRJ e doutorado em Ciências da Comunicação pela Unisinos.

E-mail:
cristiane.carvalho@puers.br.

Edivanio Duarte de Souza

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Ciência da Informação e Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba. Graduado em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Professor Associado do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da Universidade Federal de Alagoas, com atuação no Curso de Biblioteconomia e no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

E-mail: edivanio.duarte@ichca.fal.br

**Claudia Nociolini
Rebechi**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE/UTFPR) e do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação (DALIC/UTFPR) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Doutora e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (USP). Pesquisadora do Núcleo de Gênero, Raca e Tecnologia - GETEC (UTFPR/CNPq), do Grupo de Pesquisa Trabalho, Tecnologia e Capitalismo Digital (UTFPR/CNPq) e do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (ECA/USP/CNPq).

Diogo Lopes de Oliveira

Professor da Universidade Federal de Campina Grande. Doutor em Comunicação Pública e Mestre em Comunicação Científica, Médica e Meioambiental, ambos títulos obtidos na Universitat Pompeu Fabra/Espanha. Graduado em Jornalismo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente é professor visitante do Departamento de Comunicação da Cornell University/Estados Unidos.

E-mail:
diogo.lopes@professor.ufcg.edu.br

**Emanuelle Gonçalves
Brandão Rodrigues**

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco (PPG-COM-UFPE), onde também obteve o título de mestre, e bacharela em Relações Públicas pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal). Desenvolve pesquisas nas áreas de comunicação e religião, narrativas empreendedoras, comunicação, trabalho e gênero.

E-mail:
egbrodrigues@gmail.com.

Flavi Ferreira Lisbôa Filho

Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Patrimônio Cultural e do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Pesquisador líder do Grupo de Pesquisa Estudos Culturais e Audiovisualidades. Coordenador do GT - História da Publicidade e da Comunicação Institucional da ALCAR.

E-mail: flavi@ufsm.br

**Gabriela Belmont de
Farias**

Doutora em Ciência da Informação. Docente do Departamento e da Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Ceará. Líder do Grupo de Pesquisa - Competência e Mediação em Ambientes de Informação (CMAI) certificado pelo CNPq. Desenvolve pesquisa na área de Ciência da Informação, com ênfase nos seguintes temas: Competência em Informação (CoInfo); Gestão de Recursos e Serviços de informação; Atuação profissional e Ensino da Biblioteconomia; e Informação Científica e Tecnológica.

E-mail:
gabibfarias@gmail.com

**Ivelise de Almeida
Cardoso**

Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e bacharel em Relações Públicas.

Janaine Sibelle Freires
Aires

Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, vinculada ao Departamento de Comunicação Social e ao Programa de Pós-graduação em Estudos da Mídia. Doutora e mestre em Comunicação e Cultura pelo PPGCOM/UFRJ. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela UFPB. Líder do EPA! - Grupo de Pesquisa em Economia Política do Audiovisual (UFRN/DGP/CNPq).

E-mail:
janaineaires@gmail.com

Lígia Beatriz Carvalho de Almeida

Professora da Universidade Federal de Campina Grande. Doutora em Educação (UNESP), Mestre em Comunicação Midiática (UNESP). Bacharel em Comunicação Social com habilitação em radialismo (USP) e licenciada em Pedagogia (USC). Líder do Grupo de Pesquisa Episcom UFCG/DGP/CNPq.

E-mail:
gia.beatriz@professor.ufcg.edu.br

Mariana Busso

Investigadora Independiente del CONICET. Miembro del Laboratorio de Estudios en Sociología y Economía del Trabajo (LESET-IdIHCS, CONICET-UNLP). Doctora en Cs Sociales (Universidad de Buenos Aires y Université de Provence, Francia), Especialista y Magister en Cs Sociales del Trabajo (UBA), Licenciada en Sociología (Universidad Nacional de La Plata). Profesora del Taller de Investigación "Estudios Sociológicos del Mundo del Trabajo" (FaHCE-UNLP).

E-mail: mbusso@fahce.unlp.edu.ar

Karla Regina Macena Pereira Patriota

Doutora em Sociologia e professora associada da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), atuando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) e no curso de Publicidade e Propaganda, ambos da mesma instituição. É mestra em Comunicação pelo PPGCOM-UFPE e bacharela em Relações Públicas pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap). Desenvolve pesquisas nas áreas de comunicação e religião, mídia e consumo e publicidade e novas mídias.

E-mail:
karla.patriota@ufpe.br

Luiz Alberto de Farias

Professor livre docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e professor titular da Universidade Metodista de São Paulo.

E-mail: lafarias@usp.br

Maria Lívia Pacheco de Oliveira

Doutora e mestra em Ciência da Informação e Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal da Paraíba. Professora Adjunta do Departamento de Comunicação da Universidade Federal da Paraíba, com atuação no Curso de Relações Públicas professora do programa de pós-graduação em ciência da informação da Universidade Federal de Alagoas.

E-mail:
maria.livia@academico.ufpb.br

Raimundo Nonato Ribeiro dos Santos

Doutor e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Gestão Universitária e Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará. Bibliotecário da Universidade Federal do Ceará. Membro do Grupo de Pesquisa Informação e Inclusão Social (UFPB). Áreas de interesse: Competência em informação, Informação e diversidade sexual, Metodologia e normalização científica, Bibliotecas universitárias e Educação de usuários.

E-mail:
nonatobiblio@gmail.com.

Paulo Nassar

Professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e presidente da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Rudimar Baldissera

Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS. Relações-Públicas, Mestre e Doutor em Comunicação. Coordenador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder.

E-mail:
rudimar.baldissera@ufrgs.br

Tais Bitencourt Valente

Doutora em Comunicação na PUCRS, graduação em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas pela UFSM e mestrado em Indústria Criativa pela Feevale.

E-mail:
taisvalente@gmail.com.

-ORGANIZAÇÃO-

Caroline Delevati Colpo

Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e professora do Curso de Relações Públicas da UFPB. Doutora em Comunicação Social: linha de pesquisa Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações na PUC/RS. Mestre em Desenvolvimento Regional na UNISC e graduada em Relações Públicas na UFSM.

E-mail: carolinecolpo@gmail.com



PARTE I
Trabalho,
organizações e
comunicação.

A comunicação na gestão do trabalho do ser humano por si próprio e por outros

por Claudia Nociolini Rebechi

Este artigo se propõe a discutir a comunicação na gestão do trabalho, tendo em vista duas questões fundamentais: (1) a centralidade do trabalho na constituição das relações de comunicação e (2) a essência humana das atividades de trabalho e de comunicação. Dentro dessa perspectiva, compartilha-se do pressuposto anunciado pelos estudos ligados à Ergologia, de que o trabalho é sempre gerido por aquele que o realiza, como também pode ser administrado por outros, criando distintas racionalidades e contradições no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, procura-se pensar o lugar da comunicação diante de ambos os modos de entender a gestão do trabalho ligada às relações de produção. Trata-se, portanto, de uma discussão que procura problematizar a inter-relação entre comunicação e trabalho sob uma abordagem crítica no campo da Comunicação.

Palavras-chave: Comunicação. Trabalho. Ergologia.

Introdução:

Não por acaso, a comunicação no mundo do trabalho tem sido um objeto de estudo cada vez mais mobilizado no campo científico da Comunicação. Dentro de um contexto em que a categoria social “trabalho” continua sendo central na constituição das relações sociais (ANTUNES, 1999; 2005; 2018), as manifestações da comunicação no universo do trabalho despertam alguns relevantes questionamentos, dentre os quais se destacam os seguintes: de que forma a comunicação emerge do mundo do trabalho, face às suas contínuas transformações? Quais contornos a comunicação adquire ao ser apreendida como atividade essencialmente humana na realização do trabalho? Quais são os elementos geradores da comunicação quando ela se manifesta intrínseca à conformação das relações de trabalho na sociedade capitalista?

Trata-se de questionamentos que conduzem a determinadas problemáticas interessadas em compreender os múltiplos sentidos atribuídos à comunicação na sociedade, tendo em vista a práxis humana. Parte-se do entendimento, neste caso, de que pensar as formas de comunicação no mundo do trabalho exige um esforço de reflexão sobre as atividades de comunicação e de trabalho, e a inter-relação entre elas, de modo a privilegiar a relação do ser humano com a sociedade. Isso significa, dentre outras coisas, trazer a lume as contradições e os conflitos gerados do encontro da comunicação com o trabalho.

Tendo isso em vista, este artigo se propõe a discutir a mobilização da comunicação na gestão do trabalho, considerando que o trabalho é uma atividade humana sempre gerida por aquele que o realiza e, ao mesmo tempo, pode ser gerida por outros. Nessa abordagem, a comunicação participa de ambos os modos de gerir

o trabalho, manifestando-se ora pela ação do trabalhador, ora pelas estratégias dos controladores do capital. Para atender o propósito deste artigo, primeiramente, eu tratarei sobre o entendimento da inter-relação entre comunicação e trabalho, focalizando a perspectiva de que ambas são atividades essencialmente humanas ligadas às relações de produção. Em segundo lugar, de modo alinhado a essa perspectiva, discutirei duas possíveis formas de se compreender a gestão do trabalho e sua relação com a comunicação. Por fim, eu procurarei abordar essa discussão no âmbito das relações de trabalho em contextos organizacionais, haja vista que tratar sobre a comunicação na gestão do trabalho requer também pensar como a comunicação tem sido admitida pelos controladores do capital.¹

A inter-relação comunicação e trabalho

Pode-se dizer que existem diversos caminhos possíveis de serem percorridos com o propósito de se compreender a comunicação no mundo do trabalho. A escolha dependerá, em grande medida, do entendimento que se tem de comunicação e de trabalho na sociedade.

No caso deste artigo, compartilha-se da tendência que busca compreender a comunicação a partir das relações entre os seres humanos, distinguindo-se da abordagem que prefere privilegiar o sentido de comunicação no contexto das práticas e técnicas profissionais, cuja natureza está vinculada a uma demanda instrumental que aceita e compartilha o entendimento de comunicação como transferência de informação. Desse modo, procura-se perceber a comunicação a partir da especificidade

1 As discussões ora apresentadas fazem parte das reflexões teóricas de nossa pesquisa de doutorado intitulada “Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)”, desenvolvida sob a orientação da Profa. Dra. Roseli Figaro no PPGCOM da ECA-USP. Cf. REBECHI, 2014.

humana, tendo como pressuposto que comunicação é relação entre emissor, mensagem e receptor ativo, criando compartilhamento, troca e reelaboração de sentidos.

Ao mesmo tempo, concorda-se com o pressuposto de que o fator trabalho é uma categoria central na constituição das relações sociais. Sob esse viés, não se confunde o trabalho com emprego e não se restringe as relações de trabalho à existência de um contrato salarial e aos mecanismos do mercado de trabalho. De um lado, não se limita o trabalho a um instrumento de exploração dos trabalhadores pelos controladores do capital; de outro lado, porém, a abordagem evidencia a existência de uma acirrada luta de classes na sociedade capitalista como um dos elementos fundamentais na constituição das relações de comunicação e trabalho. Enfim, entende-se que trabalhar é uma atividade humana vinculada aos modos de produção na sociedade.

Dentro dessa perspectiva, em especial, trazemos a lume duas questões fundamentais para se pensar a inter-relação entre comunicação e trabalho, com base no entendimento desenvolvido inicialmente pela pesquisadora Roseli Figaro (2001; 2008a; 2008b) em seus estudos vinculados ao campo científico da Comunicação.

A primeira questão diz respeito à centralidade do trabalho na constituição das relações sociais e, consequentemente, das relações de comunicação, haja vista que a comunicação tem sido permanentemente admitida como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais e capitalistas. A segunda questão, complementar à primeira, entende que a atividade de trabalho e a atividade de comunicação são essencialmente atividades humanas; são engendradas pelo ser humano. Somente ao ser humano é possível trabalhar e comunicar, e essas duas atividades possibilitam-lhe construir sua realidade social, sendo que comunicação e trabalho aparecem de maneira indissociáveis. A atividade

de trabalho depende da ação do ser humano, e essa práxis humana é articulada pela atividade de comunicação.

Trata-se de duas amplas questões que são complementares para se compreender as diversas manifestações de comunicação no mundo do trabalho e a constituição da comunicação na sua relação com a atividade humana de trabalho. Porém, essas mesmas questões não mobilizam necessariamente os mesmos elementos conceituais e analíticos. Isso porque, para a construção de suas interpretações, a proposta teórico-metodológica introduzida por Figaro (2001; 2008a; 2008b) dialoga com abordagens epistemológicas distintas que, apesar de focalizarem o desenvolvimento do trabalho na sociedade, têm certas preocupações singulares que diferenciam seus mecanismos de análise e de alcance sobre o assunto. De qualquer forma, ambas as vertentes trazem consigo conhecimentos e experiências que geram pontos de vista significativos para o avanço da proposta.

A saber, a primeira questão exige um diálogo com certa abordagem que considera o trabalho como categoria central na construção das relações sociais e dedica-se a refletir as configurações do mundo do trabalho com base no processo de reestruturação produtiva do capital, dos padrões organizacionais e tecnológicos e dos princípios que regem as formas de gestão social do trabalho. Nesse sentido, o universo de trabalho comporta diversos e inúmeros aspectos a serem considerados pelo analista, como, por exemplo, as relações coletivas de trabalho, as relações profissionais, os lugares onde o trabalho concretiza-se e transforma-se, a partilha social dos empregos e as políticas salariais. Trata-se ainda de uma abordagem que contribui para entendermos também a racionalidade instrumental do mundo empresarial em meio às transformações das relações de produção e de controle social do trabalho; algo de suma importância nas análises da inter-relação entre comuni-

cação e trabalho, pois as empresas, não de hoje, têm feito uso da comunicação para operacionalizar e legitimar a sua lógica organizativa de produção, bem como para controlar socialmente os trabalhadores. Diante desse cenário, os estudos inscritos na área da Sociologia do Trabalho são aqueles que oferecem uma das melhores opções de um diálogo fundamental com as pesquisas localizadas no campo da Comunicação e interessadas no mundo do trabalho.

De outro lado, admite-se, dentro da mesma proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho, uma abordagem que mobiliza elementos conceituais balizadores para o entendimento da atividade de trabalho e da atividade de comunicação como constitutivas do gênero humano e, ao mesmo tempo, indissociáveis. Nesse caso, a questão central é movimentada pela Ergologia. De origem francesa e concebida como uma abordagem filosófica que procura analisar o trabalho por meio do inédito da atividade humana, a abordagem ergológica, grosso modo, considera a existência de uma dialética entre o prescrito do trabalho e a sua concretização para entender como o trabalho se desenvolve na sociedade. Ou seja, concebe-se que qualquer atividade de trabalho comporta normas que a antecipam, que a prescrevem; por outro lado, elas não são mobilizadas da mesma forma conforme foram formuladas e difundidas. Toma-se como base que exista uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, conforme os especialistas da Ergonomia da Atividade² já haviam revelado; porém, a abordagem ergológica instiga a ir além e pensar na dialética que se forma entre essa distância e a renormalização da atividade de trabalho. Pois, conforme anuncia o filósofo Yves Schwartz (1997), não é simples fa-

2 De modo simplificado, podemos dizer que a Ergonomia da Atividade é uma abordagem que procura pensar o trabalho em situação concreta de realização para transformá-lo de maneira a resultar em ganhos para a saúde física e psicológica do trabalhador. Cf. Daniellou (2004).

lar do trabalho como atividade humana; ela é enigmática. Distinta da Sociologia do Trabalho, a abordagem ergológica rejeita de todo modo realizar uma análise do trabalho tendo como ponto de partida o trabalho assalariado e mercantil. A Ergologia procura compreender o trabalho em sua essência plena, cuja constituição deriva da atividade humana. Nesse sentido, admite-se que exista uma complexidade oriunda da atividade humana inerente à atividade de trabalho, no desenvolvimento da história, que não comporta o entendimento de trabalho em termos de emprego e de troca monetária entre os que vendem a sua força de trabalho e aqueles que pagam para fazer uso dela. Ademais, não importa, por exemplo, se o trabalho é formal, informal, assalariado, não remunerado ou doméstico; procura-se compreender o trabalho numa chave mais ampla, focalizada na essência da atividade humana, dentro de um “debate de valores” e um “debate de normas” (SCHWARTZ, 1997) que se forjam no confronto entre o que é prescrito pela sociedade e o que se torna possível na realização da atividade de trabalho de homens e mulheres.

Yves Schwartz (2009), ao procurar esclarecer essa questão, diz que centralizar a análise sobre o trabalho com base principalmente na relação trabalho assalariado/capital pode prejudicar o entendimento de trabalho como uma forma de atividade humana, igual a tantas outras que existem na sociedade. Schwartz critica as análises que ignoram a potencialidade de transformação do trabalho pelo ser humano, pois, por mais que exista a normalização da atividade de trabalho, esta é sempre renormalizada pelos trabalhadores. O trabalho, portanto, não é possível de ser totalmente enquadrado segundo as necessidades da racionalidade do capital. Mais do que isso, Schwartz (2009, p. 43) compreende que, dentre todas as formas de trabalho, seja ele assalariado ou

não, “há também continuidades profundas que nos remetem ao que significa para a espécie humana o fato de produzir vida em um meio de cultura e de vida social”.

Em suma, pode-se conceber que a abordagem ergológica questiona as análises que limitam o entendimento de trabalho a um universo produtivo e mercantil. Afirma Yves Schwartz:

A atividade de trabalho, industrial ou de serviço, mercantil ou informal, porque ela é atividade humana, nas condições históricas do momento, não é jamais pura execução, alienação. Ela é sempre tentativa, mais ou menos individual, mais ou menos coletiva, através hoje de uma economia capitalista, globalizada e atravessada por crises profundas, de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições, as restrições, os recursos do presente (SCHWARTZ, 2009, p. 45).

Percebe-se que compreender o trabalho como atividade humana não significa desconsiderar as injunções oriundas das relações de exploração e de força inerentes ao mundo do trabalho. Por outro lado, colocar a especificidade humana da atividade de trabalho em primeiro plano é optar por uma análise sobre o trabalho e seu universo de modo a tentar refleti-los também além das amarras mercantis.

Ambas as abordagens, uma representada pela Sociologia do Trabalho e outra defendida pela Ergologia, tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento da proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho por Figaro (2001; 2008a; 2008b), sendo admitida por nós como coerente. O confronto de ambas as visões sobre o trabalho tem se mostrado valioso para a reflexão sobre o desenvolvimento da atividade de comunicação em meio às relações de trabalho.

De certa maneira, as duas abordagens, cada uma mobilizando elementos que lhe são caros, possibilitam a construção da proposta do binô-

mio comunicação e trabalho da seguinte maneira:

Entende-se que a relação entre o indivíduo/social e os meios de vida se dá pela atividade humana de trabalho no âmbito das relações de comunicação. A comunicação é uma conquista da espécie humana, efetivada pela condição do homem de sobrepor-se, por meio de sua atividade de trabalho, às condições da natureza. É a atividade de comunicação e de trabalho o material objetivo, com o qual se fabrica a realidade humana. Nesse sentido, a proposta de estudo que articula a atividade de comunicação e de trabalho opõe-se à separação entre a atividade humana e história; entre a atividade humana e condições materiais e culturais de existência da sociedade. O inédito da atividade, a sua impossível antecipação, articula-se dialeticamente com o conhecido, o estabelecido, o prescrito da norma ou das regras e forças estabelecidas pelo poder hegemônico em dada sociedade (FIGARO, 2013, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, não se nega o entendimento de que no momento em que o trabalho foi dividido entre aqueles que pensam a maneira de produzir e os que realizam o trabalho, a comunicação acaba se tornando instrumento daqueles que possuem mais força política nesse processo, sendo estes representados pelos controladores dos modos de produção. Se, em algum momento do desenvolvimento da história, a comunicação servia, em grande medida, para possibilitar a ação conjunta entre os homens na sociedade, agora a comunicação tem também outros usos, como indica Roseli Figaro (2008a, p.30): “na sociedade capitalista globalizada, a comunicação extrapola do âmbito das relações genéricas do ser social em relação ao trabalho, para constituir-se em elemento do processo produtivo de riquezas e acúmulo de capital”.

Sob esse viés, a comunicação é entendida como algo que transcende a função de transmissão de informação, não se confundindo com ferramenta ou técnica, tampouco

podendo ser controlada totalmente, seja por um só indivíduo, por um grupo de pessoas ou por qualquer organização da sociedade. Considerando que comunicação e trabalho são atividades essencialmente humanas, engendradas pelo ser humano, essas são dialéticas e complexas.

A compreensão do mundo do trabalho, e a própria atividade de trabalho, está sujeita a um contexto das relações de classe capitalistas, em que a exploração dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais por maior produtividade e outros ganhos, favorecendo os controladores do capital, é algo inerente às relações de trabalho. Admite-se, nesse tipo de reflexão, a existência de uma imposição de hierarquias e o uso do poder para pressionar o trabalhador a se conformar às obrigações e às normas impostas nas situações de trabalho, colocando-o em meio a um cenário misto de constrangimentos e pressões.

Esse modo de interpretar o trabalho procura demonstrar, entre outras questões, as injustiças suportadas pelos trabalhadores: má remuneração, jornadas excessivas, sofrimento físico e mental, prejuízos sérios à saúde, ou seja, grande precarização do mundo do trabalho (ANTUNES, 2005).

No entanto, há outra dimensão sobre o trabalho que interessa às investigações sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho: o engajamento individual e coletivo dos seres humanos na realização do trabalho, ou seja, aquilo que o trabalhador, como um “ser de comunicação” (FIGARO, 2008a), oferece de si para ir além do que é imposto pelas prescrições nas relações de trabalho.

A comunicação na gestão do trabalho

O confronto entre as prescrições criadas pela organização do trabalho – em grande medida, determinada pelos propósitos dos controladores do capital – e as renormalizações engendradas pela experiência e os saberes dos trabalhadores instiga pensar sobre os usos da comunicação no contexto da gestão do trabalho. Não com base no sentido que as teorias da administração e a filosofia do management acionam para tratar de “gestão” do trabalho, mas por meio do entendimento de que trabalhar é gerir os conflitos e as contradições do “uso de si” (Schwartz, 1997, 2004a).

Sob essa ótica, a atividade de trabalho concebe uma tensão entre a gestão do trabalho do ser humano por ele próprio e a gestão do trabalho do ser humano por outros. Ou, conforme prefere Schwartz (1997; 2004a), entre a gestão do “uso de si por si” e do “uso de si por outros”.

Em princípio, considera-se que o trabalho é sempre gerido pelo próprio indivíduo que realiza a atividade e, além disso, pode ser administrado por algum outro que não é aquele que está realizando a atividade de trabalho. Cada um desses pressupostos traz significativas questões sobre as quais se pode refletir para uma compreensão do que significa trabalhar e dos usos da comunicação frente à concepção de trabalho apreendida. Antes de mais nada, por meio da abordagem de Schwartz (1997), admite-se que existe um “uso de si”, mobilizado pela atividade humana, que “renormaliza” as normas previstas pela organização do trabalho, mesmo quando se tratar de um modelo de organização que procura racionalizar o trabalho em seu nível mais profundo, como é o caso da proposta original do taylorismo e da Organização Científica do Trabalho. Trabalhar não se resume a executar uma tarefa ou a responder a todas as demandas de um trabalho planejado, mas fazer a gestão do “uso de si” que aparece

na dialética da distância do prescrito e do real do trabalho.

O trabalhador não é um “objeto a ser descrito” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 197); ele sempre se livra do enquadramento imposto pelos ditames externos a ele. Ao realizar escolhas nas situações de realização do trabalho, homens e mulheres mobilizam seus corpos, biologicamente, fisicamente e intelectualmente.

É possível dizer, nesses casos, que quem faz a gestão do “uso de si” no trabalho é o sujeito que realiza a atividade de trabalho. Nesses termos, Schwartz prefere falar em “corpo-si” (“corps-soi”), entendido como “alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 44). Essa opção pela ideia de “corpo-si” não significa uma escolha arbitrária de um sinônimo para a palavra “sujeito”, mas o emprego desse termo deve-se ao entendimento de que não é simples conceber a atividade humana de trabalho: “o ‘corpo si’, árbitro no mais íntimo da atividade, não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (Schwartz; DURRIVE, 2010, p. 196).

Se por um lado, todo trabalho é planejado, antecipado à sua concretização, de outro lado, também, traz na sua (re)composição algo de inédito, que ultrapassa aquilo que foi pensado antes do trabalho real.

O ser humano engaja-se fisicamente e intelectualmente para atender à demanda de tarefas, de ordens, de instruções e objetivos a serem colocados em prática em sua atividade de trabalho e, desse modo, faz “uso de si” para torná-los concretos. Trabalhar é uma atividade bastante complexa e inédita, singular, pois o “uso de si”, inerente à atividade humana, é único de cada pessoa, de cada trabalhador, e faz do trabalho algo que é sempre diferente daquilo que foi planejado.

Este agir sobre si mesmo, o “uso de si” pelo próprio

trabalhador, não se concretizaria sem a realização da atividade de comunicação, articulada pela linguagem. A comunicação, dentro desse contexto, é compreendida como elemento constitutivo do ser humano, que lhe possibilita relacionar-se com a natureza e com outras pessoas, criando relações sociais e de produção. Por meio da linguagem e, portanto, da comunicação, homens e mulheres mobilizam seus saberes e seu corpo físico para produzir algo que gere valor para a sociedade. Leontiev traz um apontamento importante para essa questão ao dizer:

No trabalho os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originalmente, as suas ações, o trabalho propriamente, e sua comunicação formam um processo único. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nestas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, uma função de comunicação (LEONTIEV, 2004, p. 92).

Segundo essa mesma abordagem, é possível entender que a comunicação, inicialmente, constitui-se a partir da necessidade de o ser humano se relacionar com a natureza e com outros homens para produzir em prol de sua própria sobrevivência. A cooperação possibilitada pela interação entre os homens tornou-se, assim, um fator fundamental para a realização do trabalho, para a produção de meios materiais que pudessem garantir a sua própria existência humana. De modo simplificado, resumimos a questão da seguinte maneira: sem a produção de relações sociais, não seria possível ao ser humano trabalhar, mas, para estabelecer essas relações, os indivíduos tiveram que entrar em relação de comunicação uns com os outros. A comunicação, nesse contexto, surge como motivo para a existência das relações entre os seres humanos e, ao mesmo tempo, como mediação do trabalho (RÜDIGER, 1998).

Por outro lado, essa condição modificou-se, concebendo a comunicação como parte de um processo histórico configurado pelos próprios modos de produção. As relações sociais construídas entre os homens na realização do trabalho estabeleceram formas de organização dessa atividade e, conseqüentemente, determinada divisão social, instituindo, ao longo do tempo, um modo vigente de produção. A comunicação, assim, constitui-se também com base na divisão social do trabalho entre aqueles que administram a maneira de produzir e os que realizam tal atividade.

A comunicação, a partir de então, começa a ser cada vez mais estandardizada para usos a favor do funcionamento dos sistemas produtivos e de interesses dos controladores do capital, contribuindo, significativamente, para manter a dominação de classe. Não por acaso, as tradicionais formas de organização do trabalho abarcadas pela sociedade, como é o caso do taylorismo, procuram permanentemente ocultar as evidências da comunicação como elemento motriz da gestão do trabalho do ser humano por ele mesmo. Tornar isso visível seria admitir que a atividade de trabalho não se resume a executar o que é solicitado por outros, assim como a atividade de comunicação não é simples transferência de informação, de ordens e instruções. Aceitar isso seria questionar as formas e os princípios de racionalização do trabalho que permeiam toda uma história do mundo do trabalho no último século.

A comunicação e o “uso de si” por outros

A gestão do trabalho pelo próprio trabalhador depende da comunicação, por exemplo, para administrar suas relações com outras pessoas, para enfrentar as variabilidades das situações na realização da atividade, para resistir à dominação de seu saber-fazer e para renormalizar as prescrições equivocadas que lhe são impostas. Mais do

que isso, a comunicação possibilita e evidencia o agir do trabalhador sobre si mesmo na realização de seu trabalho. Não é possível trabalhar sem comunicar se considerarmos que o “uso de si por si” é o uso da inteligência, do corpo e de tudo mais que o ser humano mobiliza em sua existência como um ser social para realizar a atividade de trabalho.

Tentar compreender as dinâmicas da gestão do trabalho feita pelo próprio trabalhador, entretanto, torna-se um movimento pouco profícuo, caso não procuremos admitir a possibilidade do “uso de si por outro”; um “outro” que não é aquele que realiza o trabalho, mas aquele que procura controlá-lo ao tentar estabelecer medidas para sua standardização. Até mesmo porque o trabalhador está sempre em confronto com as injunções do universo do trabalho que fazem parte de seu cotidiano e de seu engajamento para a realização de sua atividade.

A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real mostra que o trabalhador continuamente faz opções em situações de desenvolvimento de sua atividade. Por mais que homens e mulheres estejam permanentemente passíveis de sucumbirem às pressões e às normas do trabalho, e muitas vezes assim fazem para que possam viver em sociedade, eles também agem sobre esse universo:

É verdade que, no trabalho, há sempre uma espécie de destino a viver. Não há outro jeito, sempre é necessário fazer escolhas. Se fazemos escolhas, por um lado elas são feitas em função de valores – mas, por outro, essas escolhas são um risco, já que é preciso suprir os “vazios de normas”, as deficiências de orientações, conselhos, de experiências adquiridas, registradas nas regras ou nos procedimentos. Portanto: sim, corremos riscos. Antecipamos soluções possíveis sabendo que efetivamente há o risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar... E, ao mesmo tempo, escolhe-se a si mesmo (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 191).

Não há outro caminho para o trabalhador: sem suas es-

colhas, o trabalho não se realiza. No entanto, não podemos ignorar que essas escolhas também são concebidas por meio da atuação de outros atores que participam do mundo do trabalho. A comunicação, dentro desse contexto, manifesta-se de duas formas: de um lado, a comunicação é constitutiva do gênero humano e é por meio dela que as pessoas se sociabilizam e modificam a realidade da qual fazem parte; e, de outro lado, a comunicação também serve como instrumento de uma racionalização do trabalho, mobilizada de modo a apagar e ocultar esse agir humano.

Sabe-se que formas de organização do trabalho são concebidas, reinventadas e impostas aos trabalhadores por classes dirigentes, empresas e por todos aqueles que procuram orientar a realização do trabalho conforme seus interesses, ignorando, na maioria das vezes, o ponto de vista de homens e mulheres que realizam o trabalho. Diante disso, a condição humana da comunicação aparece frequentemente desprezada na gestão do “uso de si” por outros.

A Organização Científica do Trabalho, ao instituir métodos e ditames para aprofundar a divisão do trabalho entre planejamento e execução, por exemplo, desprezou a especificidade humana do desenvolvimento do trabalho e procurou destituir o domínio do trabalhador quanto aos seus conhecimentos e as suas experiências. Em grande medida, a mobilização do potencial comunicativo do ser humano é considerada inútil à realização do trabalho dentro dos parâmetros tayloristas e, ao mesmo tempo, parece ser perigosa e prejudicial à ordem no ambiente de trabalho, necessária ao alcance dos níveis de produtividade impostos aos trabalhadores.

O mundo do trabalho – não há como negar – está repleto de estratégias que fazem uso da comunicação na tentativa de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores, de envolvê-los na lógica da empresa e de angariar a sua boa vontade em prol prioritariamente dos

interesses organizacionais. Os discursos de comunicação postos em circulação para apaziguar e ocultar os conflitos nas relações de trabalho demonstram a desconsideração existente em face da atividade humana.

As estratégias e políticas de comunicação de empresas, de certo modo, também procuram antecipar a realização do trabalho a partir de discursos, cujos enunciados apresentam normativas que se constituem por meio do que já é prescrito na organização do trabalho pelos agentes da racionalização. Não se trata somente de manuais, códigos de conduta, vídeos de integração ou qualquer outra ferramenta ou técnica de comunicação que prescreve ao trabalhador como ele deve realizar o seu trabalho. Referimo-nos aos valores que norteiam esses discursos. Diante disso, surge um questionamento: os valores que constituem os discursos das políticas de comunicação para organizações levam em consideração o ponto de vista do trabalhador, ajudando-o a entender e a transformar o seu trabalho?

Se considerarmos que as políticas de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas empresas estão em compasso com as prescrições e os valores da lógica de organização do trabalho concebidas dentro do processo de reestruturação do capital, então dificilmente poderemos arriscar uma resposta positiva à pergunta.

As políticas de comunicação de/para organizações/empresas são muito pouco sensíveis à atividade humana de trabalho. Isso porque elas não são construídas com base nas questões que o confronto entre os valores da empresa e os valores dos trabalhadores gera. Em diálogo com Schwartz (1997; 2004a), podemos dizer que as políticas de comunicação ignoram o embate entre gestão do “uso de si por si” e gestão do “uso de si por outros”, ou seja, as “dramáticas do uso de si”. Para a comunicação interna, o que vale, prioritariamente, são as demandas e as normas oriundas dos agentes da racionalização

do trabalho. Ignora-se um confronto que causa conflitos e contradições próprios da atividade humana, não havendo interesse nas histórias e nas vivências de homens e mulheres que vivem cotidianamente dentro de um “debate de normas”, como indica Yves Schwartz (1997; 2004a).

A atividade humana de trabalho, ao ser concebida como uma articulação entre o individual e o social, compreende que as normas contribuem para as pessoas viverem em sociedade e para sobreviverem às adversidades que lhe são colocadas. Nesse sentido, há uma relação estreita entre as normas e o tecer da história. O “debate de normas” cria história (Schwartz, 1997, 2004a). Em cada situação de trabalho, há um microdebate de normas e, portanto, uma micro-história. Se entre o trabalho prescrito e o trabalho real há sempre a renormalização do trabalho por meio da atividade humana, uma micro-história é também sempre criada a partir dessa dialética. Nessa mesma direção, François Daniellou diz:

Em suas atividades, os homens ou as mulheres, no trabalho, tecem. A trama seriam os fios que os ligam a um processo técnico, a propriedade da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente – a regras formais, ao controle de outras pessoas [...]. No caso da urdidura ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes oferecem saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia; aos próximos também, fontes de energia e de preocupações; a projetos, desejos, angústias, sonhos [...] (DANIELLOU, 2004, p.2).

Daniellou (2004) indica que há dois resultados desse “tecer”: se, de um lado, o produto/serviço composto a partir da atividade de determinada pessoa é comercializado por uma outra pessoa ou por uma organização/empresa, obscurecendo a participação do trabalhador, de outro lado, e simultaneamente, cria-se o que

o autor chama de “laços” na vida desse trabalhador, ou seja, novos saberes e experiências que marcarão a sua existência na sociedade. “Laços”, estes, que só existem a partir do agir humano na realização do trabalho. Schwartz (2011) complementa que esses “laços”, no entanto, são difíceis de serem apreendidos na análise do trabalho. Trata-se do que ele denomina como a parte “invisível” do trabalho, que seria, grosso modo, o processo e o resultado da constante renormatização do trabalho prescrito, que depende do engajamento humano, da especificidade humana sempre enigmática. Já o “visível” do trabalho pode ser captado, mesmo que parcialmente, a partir das prescrições, dos procedimentos, dos escritos, dos saberes científicos e técnicos e de outros elementos que expressam a antecipação do trabalho. Pode-se entender, aliás, que o “visível” do trabalho está cada vez mais exposto e o “invisível” do trabalho menos aparente dentro de uma sociedade que pressiona o mundo do trabalho a alcançar resultados favoráveis ao cenário mercantil. Nesse sentido, as normas e os valores que conduzem a racionalização do trabalho a partir da lógica produtivista têm sido os mais evidentes no universo do trabalho.

A gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações

Refletir sobre qual é o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho do ser humano por si próprio e por outros exige o esforço de compreender o encontro da comunicação com o trabalho por meio de uma perspectiva menos tecnicista e utilitarista, bem como considerar seriamente que a comunicação concebe na sua constituição relações de hierarquia e de poder que advêm de normas e prescrições de diversas dimensões do mundo do trabalho, sobretudo das doutrinas de organi-

zação do trabalho. Essa posição quanto à comunicação no trabalho refuta o entendimento de que a comunicação é uma fonte autônoma de poder ou que desempenha um papel de neutralidade nas relações de trabalho.

Deve-se considerar que a comunicação nas empresas/ organizações se apresenta como um objeto de análise fundamental nas investigações sobre as inter-relações entre comunicação e trabalho. Dentro do contexto de evolução das formas de produção e de organização do trabalho, os usos da comunicação pelas empresas, não raro, expressam uma visão aliada às estratégias de exploração da força de trabalho e de controle social dos trabalhadores no ambiente interno organizacional.

O discurso da comunicação interna, quando analisado no cenário da configuração da reestruturação do capital, ensejada pelas lógicas organizativas contemporâneas do trabalho, não por acaso, privilegia modos de gerir as relações de comunicação entre as organizações e os trabalhadores, entre as chefias e os subordinados e entre os próprios trabalhadores. São discursos que contribuem para reforçar as políticas conservadoras de administração de empresas, em que pese o pouco interesse pelas reais demandas de homens e mulheres, o pouco interesse pelo desenvolvimento cotidiano da atividade de trabalho ou, ainda, o pouco interesse por outras questões representativas de suas preocupações como classe trabalhadora.

O uso da comunicação nas relações de trabalho em organizações é integrado ao discurso de racionalização portador de valores representativos das formas de gestão do trabalho, articuladas pelo comando das empresas, sendo que um de seus propósitos é governar os empregados de modo que eles reconheçam esses valores como os seus próprios. Desse modo, diversos enunciados são articulados no discurso da comunicação interna.

É notável que a retórica da comunicação interna se

focaliza em convencer o trabalhador de seu papel de “parceiro”, de um “colaborador” integrado a uma suposta “gestão participativa”, ainda que o funcionamento das empresas mostre uma realidade distante e diferente disso. Percebe-se, entre outras coisas, a mobilização de um discurso que procura ocultar a tensão social existente entre empregados e empregadores. Por trás dessa visão, estaria a ideia de anular a condição social do funcionário como trabalhador assalariado e, portanto, como força de trabalho explorada. Supondo que conflitos dentro da organização prejudicam o bom andamento da administração da empresa, entende-se que, se o trabalhador for tratado como um agente de mudanças necessárias à modernização das relações sociais, ele será mais facilmente incorporado à racionalidade das organizações. Para a empresa, quanto mais o empregado estiver convencido de que seus superiores o consideram um cidadão, mais envolvido ele estará à racionalidade da empresa. Simula-se que o ponto de vista do trabalhador é admitido como parte integrante da gestão da empresa e do trabalho.

Esse entendimento de comunicação está vinculado à necessidade de a organização do trabalho, mobilizada pelas empresas modernas, controlar socialmente os trabalhadores. Por causa disso, difundir os princípios que padronizam os comportamentos dos empregados aceitos pela gestão organizacional tem sido um papel da comunicação estratégica. Não por acaso, o discurso da comunicação interna diz promover a valorização do trabalhador como pessoa, como ser humano, que merece uma boa qualidade de vida não só para si mesmo, como também para a sua família. Para ser merecedor disso, todavia, seu comportamento deve ser alinhado às normas e aos valores admitidos pela empresa. Qualquer contestação aos valores concebidos pela gestão organizacional como os únicos legítimos é considerada um desvio do modelo de

comportamento aprovado pela cultura da empresa. Assim, o empregado que não esteja integrado ao clima da organização será julgado como alguém que precisa de mais atenção por parte das políticas de direção da empresa.

Dentro dessa lógica, a acessibilidade à informação no ambiente organizacional surge como condição essencial para o controle social dos trabalhadores e para o seu bom desempenho no trabalho. A intenção é manter o trabalhador informado sobre fatores que podem colaborar para seu melhor desempenho no ambiente de trabalho, sempre, evidentemente, em concordância com os preceitos organizacionais ali estipulados.

Um outro enunciado mobilizado pelo discurso da comunicação interna, em compasso com os preceitos da gestão estratégica da comunicação, aliada às doutrinas contemporâneas de organização e gestão do trabalho, diz respeito à individualização do trabalhador. As formas de particularização das relações com o empregado têm sido um dos elementos integrados ao discurso das organizações com o propósito de envolver os trabalhadores ainda mais no processo produtivo. Se o empregado é tratado de forma individualizada, é para que se sinta um grande responsável pelo desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, esforce-se ao máximo para o êxito da empresa dentro de um mercado bastante competitivo. As competências e os conhecimentos dos trabalhadores são valorizados pelas empresas, dentro desse contexto. Porém, somente aqueles saberes e aquelas experiências que contribuam para a lógica organizativa e produtiva do trabalho são de interesse da gestão das organizações.

Dentro dessa abordagem, Olivesi (2006) alerta para uma configuração de gestão de empresa e de trabalho que parece deslegitimar o *savoir faire* espontâneo e intuitivo dos trabalhadores. O que se vê, segundo o autor, são estratégias de comunicação elaboradas a partir de princípios e

normas que visam impor um sistema de representações de relações sociais vantajoso aos objetivos dos empregadores. Pensar o lugar da comunicação na gestão do trabalho, por fim, é refletir também como a comunicação é geralmente concebida pelas empresas/organizações, haja vista que, ao que nos parece, confundir a comunicação interna com a comunicação do mundo do trabalho tem sido um equívoco frequentemente mobilizado por significativa parcela de analistas do campo da Comunicação.

A discussão sobre a comunicação na gestão do trabalho, dentro de uma perspectiva distinta daquela propagada pelas teorias do management e da comunicação organizacional, mostra-se fundamental para se pensar elementos relevantes da inter-relação entre comunicação e trabalho.

O entendimento de gestão do trabalho mais recorrente entre os analistas da comunicação tem sido aquele que difunde a ideia de controle aliado à eficácia organizacional. Sob essa perspectiva, a tendência é ignorar a atividade humana e as contradições que engendram o processo de gestão do trabalho ligado às relações de produção, trazendo, conseqüentemente, prejuízos às análises sobre a comunicação nesse cenário.

Tratar de gestão do trabalho requer um olhar mais atento aos elementos que fundamentam esse processo, conforme alerta Yves Schwartz:

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição - mesmo que o seja, em parte (SCHWARTZ, 2004b, p. 23)

Tendo isso em vista, os conceitos de gestão do trabalho, tal como foram abordados neste artigo, podem contribuir para análises sobre a comunicação nas relações de trabalho em contextos organizacionais, levando em conta as distintas racionalidades que integram o mundo do trabalho.

Referências:

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

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

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

DANIELLOU, François. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: ____ (Coord.). A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Edgar Blücher, 2004. p. 1-18.

FIGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: estudo de recepção. O mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita; Fapesp, 2001.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho. São Paulo: Annablume, 2008a.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e de trabalho. Revista Trabalho, Educação, Saúde, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 107-145, mar. 2008b.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e trabalho dos jornalistas. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação: E-compós, Brasília, v. 16, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2013.

LEONTIEV, Alex. O desenvolvimento do psiquismo. São Paulo: Centauro, 2004.

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

REBECHI, Claudia Nociolini. Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do Idort (anos 1930-1960). Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, 2014.

RÜDIGER, Francisco. Introdução à teoria da comunicação: problemas correntes e autores. São Paulo: EDICON, 1998.

SCHWARTZ, Yves. Travail et ergologie. In: _____ (Dir.). Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique. Paris: PUF, 1997. p. 1-37.

SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industrial. Revista Trabalho, Educação, Saúde, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004a.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. FIGUEIREDO, Marcelo et al (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A, 2004b. p. 23-33.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista: Yves Schwartz. Revista Trabalho, Educação, Saúde, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 457-466, 2006.

SCHWARTZ, Yves. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, Izumi. Educação e Trabalho: trabalhar, aprender, saber. Campinas: Mercado das Letras, 2009, p. 23-46.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. Trabalho e Ergologia. 2. ed. Rio de Janeiro: Eduff, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. Revista Trabalho, Educação, Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, suplemento 1, p. 19-45, 2011

Este texto é uma revisão atualizada do artigo “A comunicação na gestão do trabalho do homem por si e por outros”, publicado pela mesma autora no “Dossiê trabalho comunicacional: aspectos de comunicação e trabalho como atividade e como mercadoria”, da Revista Eptic. Cf. REBECHI, Claudia N. A comunicação na gestão do trabalho do homem por si e por outros. Revista Eptic – Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura, Sergipe, v. 17, n.1, p. 92-109, 2015.

A comunicação entre organizadores e trabalhadores:

Representações dos gestores de equipes

por Rudimar Baldissera
Cássia Aparecida Lopes

Neste texto, partimos da premissa de que as organizações, a fim de atingirem seus objetivos, tendem a investir esforços para integrar seus empregados em fluxos de comunicação e informação e a promover práticas mais interativas de comunicação, particularmente algumas que envolvem gestores de equipes. Nosso objetivo é evidenciar papéis que esses gestores desempenham na comunicação entre organizações e trabalhadores, os quais foram mapeados por Silva (2016), além de refletir sobre as implicações desses processos de comunicação nas relações de trabalho, tendo como fundamentos o Interacionismo Simbólico (MEAD, 2008) e a representação de papéis (GOFFMAN, 2010). Articulamos esses fundamentos com base teórica multidisciplinar sobre transformações acerca do trabalho (CORSANI, 2003; HARDT; NEGRI, 2005), cultura (GEERTZ, 1989), cultura organizacional e comunicação organizacional (BALDISSE-RA, 2014a; 2014b) e liderança (SCHEIN, 2009). Acionamos dados empíricos da pesquisa de Silva (2016), os quais demonstram que os processos de comunicação entre organizações e empregados empreendidos por gestores tendem a ser autorreferidos como participativos, porém, mantêm uma forte tendência transmissiva que objetiva os trabalhadores como meros receptores.

Palavras-chave: Comunicação organizacional.
Relações de trabalho. Papéis dos gestores.

Introdução

No momento em que o mundo se adapta às necessidades de isolamento presencial devido à pandemia do novo coronavírus, muitas discussões sobre o mundo do trabalho têm tido espaço. Necessidade de adaptação das pessoas e das organizações ao teletrabalho compulsório; desbotamento dos limites entre os espaços (físicos e abstratos) de vida e de trabalho; riscos e sobrecarga de trabalhadores de atividades essenciais e daqueles cujos setores mantiveram suas atividades, mesmo em desacordo com orientações dos principais órgãos de saúde: esses são alguns dos aspectos presentes em estudos¹ recentemente divulgados e outros em andamento.

Assim como muitas das adaptações decorrentes do novo coronavírus intensificam e aceleram mudanças que já estavam em curso (do ponto de vista econômico e tecnológico), é provável que muitas das adequações ocorridas nos processos de trabalho também não tenham retorno após o (esperado) término da pandemia. Algumas dessas adequações podem acarretar mudanças nas relações de trabalho; porém, nem todas elas. Em diversos casos, atualizam-se os meios de comunicação, as ferramentas de trabalho e os ambientes (de presenciais para virtuais); porém, as relações entre organizações empregadoras e trabalhadores, e entre as pessoas nos espaços de trabalho (sejam eles físicos ou virtuais), mantêm certas qualidades, essas pautadas pela natureza das relações humanas e das relações de poder (FOUCAULT, 2017).

Dessa forma, o texto que segue, discutido no X Congresso

1 Por exemplo, a pesquisa “Como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19” (FÍGARO, 2020). Disponível em: http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio_Executivo_Covid19_CPCT2020-2.pdf. Acesso em 30 out 2020. Citamos, também, o perfil na rede social Instagram do estudo em andamento “Projethos Covid-19: escuta do trabalho, humanização e olhares sobre a saúde no contexto da pandemia do novo coronavírus” (PROJETHOS COVID-19, 2020). Disponível em: <https://www.instagram.com/projethoscovid19>. Acesso em 30 out 2020.

da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), mostra-se potente para avançarmos em ponderações críticas – para além dos dados empíricos então analisados – sobre transformações nos processos de trabalho e suas implicações nos processos de comunicação, particularmente os que envolvem gestores e subordinados. Para tanto, na versão que aqui apresentamos, além de inserirmos aspectos que foram pontuados na discussão com os pares, na ocasião do congresso, bem como de atualizarmos algumas referências bibliográficas, também procuramos contextualizar os dados de campo e as reflexões, tendo em vista aspectos da realidade mais atual do mundo do trabalho.

Em relação às mudanças que já estavam em curso antes da pandemia, conforme afirmamos, parte delas compõe o contexto do mundo ocidental desde a segunda metade do século XX, de acordo com De Masi (1999), e está relacionada às tecnologias de informação e comunicação (TICs). São modificações que não se dão somente na economia e no consumo, mas, também, nas formas de relacionamento entre as organizações e as pessoas e/ou públicos. Entre outros aspectos, tais modificações promoveram o desenvolvimento de inovações na indústria e na prestação de serviços, proporcionando ampla diversificação de produtos e de serviços disponibilizados para consumo, bem como modernização de processos produtivos, tanto em relação a maquinários e softwares, como na organização e na gestão desses processos.

Essas transformações influenciam a circulação de mercadorias entre países, a constituição de grandes conglomerados empresariais que atuam em rede com organizações de pequeno e médio porte, e o acirramento da concorrência entre marcas e organizações. Nesse cenário, os ambientes organizacionais exigem extrema competitividade, instantaneidade e constante inovação e criatividade.

Dessa forma, no que diz respeito às relações de trabalho e de produção, pela perspectiva das intenções da gestão, é evidente a alta demanda de esforços das organizações a fim de manter os empregados integrados em fluxos de informações, objetivando qualificar os diferentes processos para atingir seus objetivos (como o lucro, por exemplo).

Nessa conformação, quer parecer que os planejamentos² de comunicação das organizações: 1) dão destaque cada vez maior para a denominada “comunicação interna”; 2) além dos tradicionais formatos e veículos transmissivos de informação, também proponham práticas mais interativas, como a comunicação face a face; e 3) fomentem a atuação dos gestores nas relações com os subordinados, como forma de qualificar os ambientes organizacionais.

Contudo, importa ressaltar o pressuposto de que, como mediador das relações que se dão entre organização e empregados, as diferentes interações dos gestores são interpretadas pelos subordinados (e demais interlocutores) a partir de suas próprias redes de significação sua cultura, conforme Geertz (1989). Esse pressuposto exige admitir que as interações se materializam em uma arena de disputas de significação. Frente a isso e considerando os objetivos organizacionais, também é provável que os gestores de nível hierárquico médio (por sua condição na estrutura organizacional, relações de poder, contextos), quando das interações comunicacionais, desempenhem diferentes papéis para a consecução de seus propósitos.

Nessa direção, neste estudo, com base em pesquisa empírica realizada por Silva (2016), busca-

2 O levantamento Pesquisa Tendências (2018, p. 21), por exemplo, realizado com (e destinado a) profissionais de comunicação organizacional, aponta que “a grande tendência da comunicação interna é trabalhar para fortalecer a comunicação face a face, visto a grande importância atribuída às lideranças”. Disponível em: https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2020/04/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEmComunicacao_2018.pdf. Acesso em 30 out 2020.

mos revelar alguns desses papéis e refletir sobre suas implicações nos processos de comunicação entre organização e empregados mediados por gestores, e conseqüentemente nas relações de trabalho. O estudo fundamenta-se nos pressupostos do Interacionismo Simbólico, e os dados empíricos, conforme Silva (2016), foram coletados com entrevistas semiestruturadas. A seguir destacam-se alguns dos fundamentos do estudo.

O trabalho no contexto das interações e das relações de poder

Em consonância com as transformações referenciadas, os modos produtivos também sofreram alterações, dentre as quais interessa para nós as que conformam os modos flexíveis de produção³, pois permitem depreender distintas possibilidades de relações entre gestores e subordinados nos ambientes organizacionais. Na perspectiva de sistemas econômicos que privilegiam o valor do conhecimento/da informação e do serviço, em detrimento do valor da matéria física (um aplicativo de celular, por exemplo, vale mais do que o aparelho físico – sua “carcaça” –, e vale mais do que a quantidade de metal necessária para produzir esse aparelho), também as habilidades cognitivas dos(as) trabalhadores(as), conforme Corsani (2003) e Hardt e Negri (2005), passam a ser mais demandadas e/ou tão demandas quanto suas habilidades físicas.

Para ilustrar essas mudanças, utilizando o setor industrial como exemplo, destacamos que os supervisores de

3 Utilizamos o termo “modos flexíveis de produção”, com base em Antunes (2009) e Dal Rosso (2017), para definirmos a reestruturação produtiva, ocorrida na segunda metade do século XX, em decorrência da crise estrutural do capitalismo. Essa reestruturação é composta por ajustes nos sistemas econômicos e nas formas de produzir, assim como por uma série de novas demandas que são impostas aos trabalhadores.

fábricas organizadas sob a lógica taylorista⁴ tinham como responsabilidade a manutenção de ambientes hierarquizados em cadeias de comando vertical, nos quais a atuação dos trabalhadores é considerada numa perspectiva limitada ao movimento físico ideal (one best way⁵) necessário para que as máquinas funcionem. Ao passo que os gestores das linhas de produção toyotistas⁶ precisam difundir em suas equipes: a) a noção de que todos os trabalhadores devem ter capacidade para analisar problemas de produção e propor melhorias; b) as habilidades comunicacionais, para que discutam, entre colegas – e até mesmo com os gestores, segundo Antunes e Pinto (2017) –, os fluxos e os processos de trabalho; e c) a autonomia para que todos os trabalhadores tomem decisões coerentes com suas funções, sem necessidade de aprovação pelo gestor direto. Nesse sentido, sai de cena o estereótipo do chefe-capataz, que é substituído pela ideia de gestor democrático.

Com base nessa compreensão, assumimos que as situações comunicacionais entre organizações e empregados também se transformam em direção a relações mais dialógicas. Além disso, é preciso reconhecer que mesmo as situações como a emissão de uma informação ou de uma ordem a um subordinado, entre outras, concretizam mais do que uma transmissão do tipo emissor-receptor, pois

4 A lógica taylorista é relacionada à Teoria da Organização Científica do Trabalho (OCT), desenvolvida por Frederick Taylor. Segundo Holzmann e Cattani (2011), entre os princípios da OCT, estão a parcialização de tarefas; a ideia de um movimento corporal ideal para cada tarefa (o one best way); além de uma noção de trabalhador reduzida às habilidades e à força físicas, um trabalhador que não precisa (nem deve) pensar sobre seu esforço produtivo. Tal forma de organização produtiva, comum em indústrias fabris no fim do século XIX e em boa parte do século XX, ainda pode ser encontrada em atividade, não necessariamente de forma pura (original).

5 Conforme nota anterior.

6 Originado na indústria automobilística Toyota, difunde, entre outros aspectos, ampla flexibilização do processo produtivo e das atividades do trabalhador, além de uma relativa autonomia das equipes para analisar problemas de produção e propor melhorias (ANTUNES, 2009; ANTUNES; PINTO, 2017).

que, entendidas como interações simbólicas, essas situações configuram uma noção de comunicação, como a proposta por Mead (1972), resultante dos processos de significação, inerentes às interações humanas. Cabe enfatizar que essas relações também são relações de força, pois os sistemas simbólicos (BOURDIEU, 1989) são de alguma forma já classificados socialmente quando acionados e, ao mesmo tempo, são capazes de influenciar o que é significado nas relações, fornecendo assim uma ordem comum.

Nessas relações de trabalho, assim como em outras situações da vida cotidiana, as pessoas interagem representando papéis de acordo com a posição que ocupam a cada momento, pois “os indivíduos assumem a atitude da presença dos outros” (GOFFMAN, 2010, p. 26-27). Nesse sentido, considera-se que os gestores de equipes podem representar diferentes papéis nas organizações para atenderem as expectativas de sua plateia – os subordinados, é certo, mas também os superiores. Esses papéis dizem da expectativa sobre como deve agir um gestor, assim como, também, legitimam o poder exercido pelos gestores, transformando orientações e/ou ordens em realizações de seus subordinados. Porém, de acordo com Baldissera (2000, p. 41), “as relações de poder, nas organizações, não parecem estar reduzidas ao poder político-econômico e nem seus mecanismos são fundamentalmente do tipo repressivo”, essas relações “se exercem em todas as direções”, inclusive de forma não explícita. Assim, e em perspectiva da comunicação, os sentidos de mundo sempre serão transacionados entre os interlocutores, pois que estar em relação pressupõe exercício de força. Até porque essas materializações relacionais sempre são atravessadas e maculadas por valores, regras, crenças, concepções de mundo, ideologias, imaginários, desejos dos interlocutores e da organização, ou seja, cultura, conforme abordaremos na sequência.

Cultura e comunicação no âmbito das organizações

De acordo com Schein (2009), a cultura de um grupo pode ser formada espontaneamente (quando as pessoas se reúnem sem formalidade) ou quando um indivíduo cria um grupo ou torna-se seu líder, tendendo a impor suas visões, crenças e valores pessoais e metas. Porém, somente quando os membros do grupo realizam as atividades coordenadas pelo líder e sentem-se bem sobre os relacionamentos mútuos (o que o autor define como comportamento que leva ao sucesso), é que as crenças e os valores do fundador serão compartilhados e assumidos. Assim, conforme Schein (2009, p. 10),

pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

Por sua vez, Baldissera (2014a), apesar de reconhecer a importância dos líderes na construção da cultura organizacional, destaca que eles não a determinam. Em coerência com a definição de cultura proposta por Geertz (1989)⁷, Baldissera (2014a, p. 91) ressalta que a cultura organizacional também resulta da ação dos demais empregados, pois que é (re)tecida em contínuos processos nos quais “[...] os sujeitos negociem, disputem, resistam, inaugurem, gerem imaginários, deem vazão às sensações, à dúvida e à desordem, lugar para produção de nova ordem, (re)organização [...]”. Portanto, as práticas e pressupostos da cultura são concretizados, também, por meio da comunicação, uma vez que “pela comunicação os significados que cons-

⁷ Conforme Geertz (1989), cultura é uma teia de significados tecida pelo próprio homem, a qual ele (também) se encontra enlaçado.

tituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores” (BALDISSERA, 2010, p. 61).

Em relação à comunicação que se dá nos ambientes de trabalho, importa destacarmos que não pode ser reduzida aos esforços planejados da organização (campanhas, portais, sites, newsletters, eventos, discurso do presidente etc.), posto que compreendemos comunicação organizacional, com base em Baldissera (2010, p. 68), como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais (BALDISSERA, 2010, p. 68). A complexidade desse processo, segundo o autor, compreende três dimensões articuladas: a “organização comunicada”, que contempla a fala autorizada, planejada, da organização, muitas vezes orientada para o autoelogio e para o retorno em termos de imagem-conceito⁸ e de legitimidade junto aos públicos, como ocorre em campanhas e peças de comunicação; a “organização comunicante”, que abrange os processos comunicacionais realizados na dimensão da organização comunicada e também todos os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização, tais como os eventos corporativos e todas as interações necessárias para que os fluxos produtivos se efetivem (incluindo as interações entre gestores e subordinados); e a “organização falada”, que compreende todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas se dão de forma indireta, isto é, sem relações diretas entre quem fala e a organização, como ocorre com a menção a uma marca ou organização no perfil pessoal de um cliente numa mídia social, ou uma conversa informal entre ami-

8 De acordo com Baldissera (2004, p. 278), imagem-conceito consiste num “constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força”.

gos e familiares que se dá sobre uma marca específica, sobre uma notícia ou sobre ações de uma organização.

Essa compreensão permite que se reconheça a complexidade da dimensão da “organização comunicante” nos processos de comunicação intermediados por gestores de equipes, bem como ressalta sua qualidade interacional. Sobre esses processos, importa destacar sob a ótica da pragmática da comunicação, que é impossível não comunicar, pois, conforme Baldissera (2014b, p. 120), “mesmo quando não há intenção de comunicar, a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação”. Isso não significa dizer, no entanto, que a comunicação intermediada pelos gestores não deva nem precise ser planejada, mas que ela não se resume ao planejado. Assim, para darmos continuidade à reflexão, nos atemos aos aspectos relativos à atuação dos gestores nas organizações.

O gestor nas organizações

Em primeiro lugar, destacamos que: 1) o gestor também é empregado nas organizações, um empregado que possui um cargo (diretor, gerente, coordenador, supervisor, chefe, líder, entre outros), e esse cargo o torna responsável por coordenar o trabalho de outros empregados (seus subordinados); 2) neste estudo, consideramos gestor aquele formalmente instituído no cargo pela organização e, por isso, compreendemos os termos “líder” e “gestor” como semelhantes.

A importância da intermediação dos gestores na comunicação entre organização e empregados parece (re)afirmada em publicações voltadas para o meio empresarial, assim como em pesquisa realizada pela *Internacional Association of Business Communication* (IABC), relatada por Martins (2012), segundo a qual os empregados tendem a ter mais confiança no que dizem seus gestores diretos do

que nas informações dos veículos formais de comunicação da organização. Nessa direção, a competência para se comunicar é apontada como indispensável para os gestores de equipes, conforme Freitas (2014, p. 100), que afirma que a alocação de tempo em atividades de comunicação deveria ser realidade de gestores em qualquer nível hierárquico, não somente dos executivos (a alta administração).

Nessa perspectiva, importa atentarmos para o fato de que, conforme Sias e Kopaneva (2014), a similaridade tecnológica entre as organizações concorrentes transfere a competitividade das empresas para o campo do simbólico, demandando a atuação dos gestores no sentido de garantir vantagem competitiva por meio do comprometimento dos subordinados com a missão e a visão da organização, o que sugere processos de comunicação capazes de convencer os empregados acerca desse campo simbólico para gerar comprometimento, isto é, superação pessoal para melhores resultados da organização. Em sentido menos utilitário da comunicação entre gestores e subordinados, Vizeu (2014) refuta os estudos caracterizados por uma visão gerencialista sobre liderança e propõe um entendimento menos ingênuo sobre esse fenômeno. O autor (2014, p. 81) enfoca o modelo de liderança transformacional⁹ que dispensa a “lógica utilitarista de recompensa e punição” e, por meio de competências interativas como “a inspiração visionária, a comunicação e o empoderamento¹⁰”, estimula a autorrealização e o comprometimento das pessoas. Segundo ele, não se trata dos interesses organizacionais unilaterais, mas do comprometimento dos subordinados com os interesses e os valores coleti-

9 A teoria da liderança transformacional supõe a influência do líder como um exemplo para a equipe, em contexto de ampla participação e espaço para questionamento dos subordinados na gestão (COSTA, 2014).

10 Termo usado por profissionais e por autores de recursos humanos, é relacionado à distribuição de poder nas organizações e à ideia de que os empregados se caracterizam cada vez menos como executores de ordens e solicitações e cada vez mais como tomadores de decisões no âmbito de suas funções.

vos. Assim, Vizeu (2014) defende um modelo de liderança relacionado à comunicação, capaz de negar as premissas da racionalidade administrativa (muito presente nos ambientes organizacionais). Porém, julgamos importante questionar: em que medida a gestão assume essa conformação? Que papéis os gestores, em perspectiva comunicacional, desempenham nas organizações no atual contexto?

Papéis dos gestores na comunicação organizacional com suas equipes de trabalho

Antes de prosseguirmos, destacamos que os dados de campo aqui apresentados, fundamentais para esta reflexão, resultam de pesquisa realizada por Silva (2016), cuja etapa empírica se consistiu na realização de 12 entrevistas semiestruturadas com gestores de hierarquia em níveis médio e baixo, que atuam em distintas áreas de conhecimento (tais como contabilidade, engenharia, design, enfermagem, entre outras) em organizações sediadas no Rio Grande do Sul. A seleção das organizações foi realizada a partir de rankings¹¹, tendo em vista que esses elegem organizações supostamente bem-sucedidas em aspectos empresariais e comunicacionais, organizações modelares. Identificadas, as organizações foram classificadas por setores de atuação (estratos) de modo a manter a representatividade. Complementarmente, considerando a complexidade do estudo, foram excluídas da amostra as organizações com menos de 200 empregados, pois que dessa maneira seria ampliada a possibilidade de acesso a gestores de nível intermediário com equipes mais complexas e numerosas e, portanto, a gestores com vivências mais qualificadas para os objetivos do estudo.

11 Foram acionados os rankings: Maiores e Melhores, publicado pela Revista Exame; Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado pela Revista Você S/A; Melhores Empresas para Trabalhar/Great Place To Work, publicado pela Revista Época; Prêmio Aberje; e Marcas de Quem Decide, do Jornal do Comércio de Porto Alegre.

Para a seleção dos entrevistados, foram considerados os seguintes critérios: a) representarem organizações de diferentes setores de atuação; b) acessibilidade (à organização e ao gestor); c) não atuarem e/ou não terem formação em áreas de comunicação, marketing ou gestão de pessoas (recursos humanos; departamento pessoal), pois que a comunicação é tema recorrente para essas áreas e era provável que gestores dessas áreas respondessem menos sobre suas práticas reais e mais sobre as projeções das teorias e idealizações conhecidas/estudadas; d) serem gestores de nível hierárquico intermediário com coordenação direta de equipes (empregados de hierarquia mais baixa); e e) tempo mínimo de um ano de atuação como gestor na organização (privilegiando conhecimento e vivência na função).

Assim, em cada entrevista, os gestores foram convidados a discorrerem sobre suas rotinas de trabalho, seus fluxos e processos de comunicação com os empregados subordinados. Partindo desses relatos, foram realizadas a análise e a interpretação, com emprego da técnica de Análise de Conteúdo (AC), conforme Bardin (2011). Após identificados os núcleos de sentidos e as sequências de texto¹² mais representativas, foi realizada a análise temática, em processo progressivo de construção das categorias. Assim, a pesquisa de Silva (2016) revelou as seguintes categorias correspondentes aos principais papéis que os gestores desempenham ao intermediar a comunicação entre organização e empregados: gestor no papel de transmissor; gestor no papel de repreensor; gestor no papel de controlador; gestor no papel de persuasor; gestor no papel de legitimador; e gestor no papel de auscultador.

12 Apresentamos as sequências de texto (excertos de relatos dos entrevistados) analisadas seguidas pela sigla "En", sendo "E" de entrevistado e "n" de número do entrevistado, E1, E2 e assim por diante. Além disso, mantivemos a transcrição fiel das eventuais falas coloquiais e, quando, nessas situações, a escrita incorrer em erro gramatical, grifamos o(s) termo(s) em itálico. Conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo comitê de ética (Plataforma Brasil), os informantes não são identificados.

Vale pontuamos que a categorização desses papéis não significa dizer que esses sejam os únicos papéis desempenhados pelos gestores nas interações comunicacionais com seus subordinados, mas que, conforme as análises dos seus relatos, são papéis preponderantes. Além disso, a localização de um exemplo num dado papel não significa que esse gestor deva ser enquadrado num tipo específico de gestão. Ao contrário, é possível que um mesmo gestor, de acordo com cada contexto, com os seus objetivos em cada situação e com as pessoas com quem interage, realize processos de diferentes tipos (categorias).

A seguir, de modo sucinto, apresentaremos esses papéis, destacaremos alguns exemplos da análise realizada e, adicionalmente, refletiremos sobre possibilidades e evidências do exercício desses papéis no contexto mais atual.

Papéis dos gestores na comunicação entre organizações e trabalhadores

As análises evidenciaram, de acordo com o que se ressaltou, que os gestores, nas interações com seus subordinados, em perspectiva comunicacional, desempenham os seguintes papéis, conforme segue:

Gestor no papel de transmissor

Nesse papel o gestor é meio (muitas vezes simples conduto) para que as informações sejam transferidas entre os níveis mais altos e os níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Importa que a informação chegue a todos os empregados que, por sua vez, devem ouvi-la, assimilá-la, aceitá-la e realizar o que é solicitado pelo gestor. Nesse sentido, os subordinados não são compreendidos como sujeitos, mas como receptores, como se pode in-

ferir dos seguintes excertos: “Não. A comunicação não parte entre eles, já vem pra eles, independente” (E5); “O emissor da comunicação tem a responsabilidade de passar a informação como ela é, pra não gerar ruído” (E3).

Esses excertos permitem identificarmos que, no desempenho desse papel, o gestor apenas atenta para a circulação de informações conforme interesses da organização, desconsiderando as informações que partem dos trabalhadores, como se a alteridade fosse um vazio de significações a ser preenchido com o que a organização e o gestor julgam necessário ou importante. Muitas vezes, tampouco se considera se as informações sobre a empresa, sobre as metas e sobre os fluxos de trabalho que são transmitidas correspondem às necessidades dos trabalhadores.

Tais situações parecem recorrentes no contexto atual da pandemia, especialmente no trabalho de organizações que migraram para sistemas de teletrabalho. Muitas organizações se mostram preocupadas em emitir comunicados, informar novos procedimentos, e se utilizam dos gestores, muitas vezes, para o reforço ou mesmo para a transmissão dessas informações. A facilidade e a agilidade que as TICs proporcionam, como o envio de mensagens instantâneas e o e-mail, por exemplo, podem instigar um retorno ou um aumento na realização de processos meramente transmissivos.

Gestor no papel de repreensor

Nessa perspectiva a interação comunicacional tende a ser acionada por ter ocorrido ou pela eminência de ocorrer algo considerado pelo gestor/organização um erro no trabalho dos subordinados. Diante disso, o gestor repreende para chamar a atenção, corrigir e/ou orientar seus subordinados a partir das falhas, conforme se pode evidenciar nos seguintes excertos: “A gente trabalha as-

sim: tá funcionando é porque tá OK. No momento em que deu um problema, a gente vai verificar o que aconteceu, fazer uma reunião [...]” (E8); “[...] eu disse pra eles pensarem, hoje de noite, se eles estão dando o máximo pra empresa. Eles têm que tomar um choquezinho! [...]” (E3).

Aqui, a importância recai sobre o problema, o erro, (algo que não está funcionando bem), o que exige ações corretivas (um “choquezinho”), seja pela advertência, pela crítica, pela censura. É fundamental, para o gestor, agir para manter o funcionamento dentro dos parâmetros organizacionais desejados. Contudo, o exercício do papel de repressor tende a funcionar como um reforço dos aspectos negativos e das falhas nos ambientes organizacionais, na medida em que os procedimentos corretos e o alcance dos resultados esperados passam despercebidos, mas a falha tem lugar de destaque na cena organizacional. Parece implícita aqui a ideia de “aprender com os erros”, o que até pode ser uma boa prática de gestão, mas nem sempre é uma boa estratégia de comunicação. Isso porque, na medida em que o erro, gera a necessidade de realizar uma reunião, como afirma o gestor do primeiro excerto deste item, mesmo que os culpados pelos erros não sejam identificados publicamente, desvela-se aí espaço fértil para que trabalhadores se sintam desconfortáveis ou, até, tolhidos.

Gestor no papel de controlador

Nessa conformação, a gestão ultrapassa as ideias de monitoramento e orientação para a consecução dos objetivos organizacionais (resultados esperados), pois que o gestor age no sentido de concentrar as informações e definir sua circulação, centraliza as iniciativas, define o modo de fazer as coisas (e exige que assim sejam feitas) e procura saber o que se passa com os subordinados (não necessariamente para saber do sujeito, seu subordinado,

mas, fundamentalmente, para avaliar a situação e poder agir). Esse papel materializa-se em práticas como: 1) conversa com os subordinados para informá-los – orientá-los (?) – sobre o que deve ser feito e como; e 2) controle, por meio da observação e de interações, para delegar o que devem fazer. Exemplos são as seguintes STs:

A gente sai e conversa com eles todos os dias: Bom dia! Como é que tá? Todos chegaram? Todos presentes? Quem tá de folga? Como é que tá a equipe? E assim a gente vai conversando com cada um, a rotina da manhã, esse é o café da manhã do gerente, pra ver como é que tá” (E1);

“Eles não estão proibidos de me dizer ‘eu acho que a gente poderia fazer assim ou assado’. Mas eu sempre procuro comunicar orientando, até porque eu tenho mais conhecimento que eles, eu conheço muito bem a casa, né?” (E3).

Em algumas situações relatadas, o desempenho desse papel revela um gestor que vai de encontro às lógicas dos modelos flexíveis de produção, pois resiste aos formatos de trabalho que permitem (e mais do que isso, propagam, idealizam) a autonomia do trabalhador. Ele procura controlar todas as situações, e todos os corpos (“Todos presentes? Quem tá de folga”) para que nada saia do script. Esse papel aproxima-se do estereótipo do antigo chefe-capataz, que tudo comanda. Atualmente, é comum as organizações disponibilizarem distintas ferramentas tecnológicas¹³ de vigilância para que os gestores controlem seus trabalhadores, mesmo a distância. O desenvolvimento dessas ferramentas mostra-se pouco coerente num contexto em que o que importa é atingir resultados: para que um gestor precisa saber se o empregado permanece oito horas diárias sentado em frente ao computador (trabalhando de casa), ou quantas vezes ele pisca durante o

13 Destacamos a cabine de home office divulgada recentemente por uma empresa brasileira de prestação de serviços em tecnologia (GHE-DIN, 2020). Disponível em: https://manualdousuario.net/stefani-ni-cabine-home-office/?fbclid=IwAR2e8pUVg6Xf-f4XHoxkd8GjFXufLxd_CZe-SAzkOhM7fc5lZzycpwWlQIAE. Acesso em 30 out 2020.

horário de expediente, se o empregado atingir as metas e entregar os resultados esperados para suas demandas?

Em outras situações relativas ao exercício desse papel, a tentativa de controle se dá justamente nos processos de significação das interações realizadas para orientação e definição sobre os trabalhos. Parece haver uma falsa sensação de liberdade para que o trabalhador sugira a maneira como pretende ou deseja realizar a tarefa, ou, quem sabe, para manifestar alguma sensação ou desconforto em relação ao trabalho (“eles não são proibidos” de falar).

Gestor no papel de persuasor

Nessa conformação, o desempenho dos subordinados está diretamente relacionado à competência de o gestor convencê-los sobre alguma coisa. O gestor atua para determinar a vontade dos subordinados (seus interlocutores), induzindo raciocínios/conclusões, influenciando concepções, cooptando para decisões, como pode ser observado nas próximas STs: “Às vezes eles vêm com uma sugestão e eu digo: Vocês tão loucos! Vamos fazer assim! E eles perguntam por que quando eles não concordam. Daí eu explico e eles concordam. Tem toda uma negociação” (E3);

Eu demiti ontem uma pessoa. É difícil porque é uma pessoa que tu convive [...] [Mas a demissão] é um crescimento pra equipe como um todo. Depois eu reuni a equipe e falei os motivos: 1) eu vou tá agredindo essa pessoa, e 2) o grupo vai ter que trabalhar por uma pessoa que não tá entregando. Então eu acho que tu tem que ser justo com todo mundo. [...] Se tu acha que está fazendo corretamente, e o grupo apoia, tu fica com uma certeza maior (E12).

No caso do excerto do entrevistado E12, fica evidente que o gestor agiu no sentido de evitar confronto com os demais subordinados e, também, de legitimar sua

ação à medida que leva os subordinados a crerem que a demissão do colega era realmente necessária, até para que o grupo todo não fosse prejudicado. Assim, o gestor procura transformar a percepção de um acontecimento geralmente negativo (a perda do emprego pelo trabalhador demitido) como algo positivo para a equipe, como uma possibilidade de crescimento para todos.

No contexto atual, não são raras as falas de gestores e de altos executivos de organizações que se referem aos aprendizados com a pandemia. Esses gestores, muitas vezes, se concentram nas habilidades e conhecimentos que precisaram ser desenvolvidos ou intensificados devido ao isolamento presencial, ao distanciamento social, e às mudanças nos hábitos de consumo e de negócios. Há quem se refira ao “novo normal” das empresas (e do trabalho) pós-pandemia, que deverá assimilar como padrão muitas das formas adotadas emergencialmente no contexto de risco sanitário. Contudo, a ênfase no aprendizado e nos resultados que as organizações estão atingindo pode funcionar como estratégias persuasivas, na medida em que tira do foco as dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores (dedicação extrema, insalubridade, sofrimento emocional, adoecimentos), inclusive aquelas que poderiam ser contornadas pelas organizações.

Gestor no papel de legitimador

Essa atuação está orientada para a necessidade de a organização reafirmar-se (sobre seus processos, diretrizes, decisões, recursos e estratégias) como legítima. Portanto, o gestor age para justificá-la, para que seja percebida como inquestionável, autêntica. Nessa direção, as interações comunicacionais visam (re)afirmar a cultura organizacional e a hierarquia estabelecida; manter a disciplina e o foco nos objetivos estabelecidos; e, permanen-

temente, santificar a organização (as coisas e os processos/maneiras de fazer). Assim, ao legitimar o estado de coisas, também contribui para gerar bom clima organizacional (organização como bom lugar para se trabalhar).

Nas STs analisadas que dizem respeito a esse papel, é possível verificar a legitimação da hierarquia (do próprio gestor), como na seguinte: “Na equipe de auditoria, às vezes eles me perguntam se Fulano pode pedir tal relatório. E, se não [pode], eu digo: manda pro chefe dele” (E3). Também verificamos a reafirmação/santificação das práticas organizacionais e do próprio trabalho, como ocorre em: “Algo que a gente já tinha, de gestões anteriores, se comemora quando a equipe atinge um bom resultado. [...] e é algo que a equipe assimilou, gosta daquele momento” (E9).

Importa atentar para o fato de que, ao ser percebida como legítima, a organização tende a se exercer sobre os sujeitos como modelar; portanto, tende a neutralizar as resistências e a gerar mais docilidade comportamental, reduzir conflitos e ampliar os ganhos. Nesse sentido, o primeiro exemplo demonstra a valorização do cargo, da hierarquia, inclusive como aspecto que pode facilitar ou não a execução de uma tarefa. Afinal, se faz parte do escopo do trabalho de um empregado sem cargo de gestão (um analista ou assistente administrativo) atuar com informações de um dado relatório, não deveria fazer diferença, para que ele fosse atendido em sua solicitação a outro setor, o fato de ele ter ou não um cargo de gestão. Ressaltamos que os processos comunicativos empreendidos entre o gestor e seu subordinado nessa ST não se pautaram pela natureza da solicitação, mas pela reafirmação de que certas demandas só podem ser solicitadas (e autorizadas) por um chefe.

Por sua vez, o segundo excerto deste tópico trata de algo bastante comum nas organizações, especialmente nas privadas, tais como: a comemoração de uma meta atingida, o encerramento de um grande projeto, a premia-

ção a quem se destacou numa dada campanha de vendas. Essas comemorações santificam a organização, seus processos e suas regras, na medida em que comunicam que os esforços deram certo (os objetivos foram alcançados) e que, por ela, todos merecem algumas horas de lazer. Essas comemorações também legitimam e santificam o próprio trabalho e a meritocracia, uma vez que, geralmente, a conquista desses resultados se dá mediante dedicação extra e muitas vezes excessiva dos trabalhadores. Horas extras de trabalho não remuneradas, cansaço, estresse, pressão excessivos, tudo vale a pena se os vencedores ganharem um troféu, uma foto no quadro de funcionário do mês e se todos participarem de um churrasco. Nesse contexto, o papel do gestor como legitimador é exercido não somente em relação às comemorações restritas à sua equipe, que muitas vezes ele mesmo organiza, mas, também, ao reproduzir sentidos sobre esses esforços (a dedicação, a superação) em suas falas cotidianas com a equipe.

Em situações de isolamento social, essas comemorações não podem ser realizadas presencialmente; porém, é provável que as organizações e, conseqüentemente, seus gestores, adéquem os formatos desses eventos e dessas falas para o meio on-line, principalmente como forma de manter a motivação, ou, pelo menos, a energia de trabalhadores que tiveram suas demandas aumentadas, seja pelas adaptações necessárias, seja pelas demissões ou afastamentos de colegas, ou por outros motivos.

Gestor no papel de auscultador¹⁴

Pelas interações comunicacionais, os gestores como auscultadores também agem para identificar as diferenças entre as pessoas (subjetividades, crenças, concepções

14 Reflexões mais aprofundadas sobre o desempenho do papel de auscultador por gestores de equipes podem ser encontradas em Silva e Baldissera (2017; 2018).

de mundo), suas competências interpretativas (e tendências de interpretação) e os contextos: “Com cada pessoa tu tem que ter uma comunicação, de acordo com o perfil de cada pessoa. Tem pessoas que tu fala uma vez, de maneira informal e tá OK, e outras que tu tem que chamar, fazer uma comunicação formal” (E6); “[Falando] pessoalmente, quando se tem confiança, o corpo fala e a pessoa demonstra se aquilo que ela tá falando ela acredita” (E2); e “A comunicação que o gestor faz é mais, eu não vou dizer ampla, mas a motivação, o resultado depende mais da comunicação do gestor do que da comunicação formal da empresa. A comunicação da empresa é na superfície, não é direcionada pra fulana, pro ciclano” (E2).

Importa atentar para o fato de que, se por um lado é evidente que a questão da ausculta pode potencializar os processos comunicacionais em direção a que sejam mais dialógicos, de modo geral, não é esse o sentido evidenciado pelas falas dos informantes. Antes, a ausculta tem sido empregada fundamentalmente para melhor conhecer os subordinados e, assim, melhor persuadi-los, informá-los, controlá-los e/ou repreendê-los. Ou seja, pela ausculta o gestor não procura, de fato, reconhecer o subordinado como sujeito, como alteridade, mas objetiva qualificar suas informações sobre esse outro para potencializar suas estratégias de comunicação.

Os excertos de pesquisa de Silva (2016) que se referem ao desempenho desse papel reproduzem diversas situações nas quais a presença física é fundamental para que o gestor ausculte seus subordinados, por meio da leitura corporal particularmente. Contudo, em tempos de teletrabalho, o simples fato de ter de abrir a câmera durante reuniões (o que é incentivado pelas organizações) já se constitui em concessão tácita para a ausculta. Se, por um lado, a ausência de convivência presencial dificulta que os gestores façam a leitura corporal dos seus subordinados, por

outro lado, o acesso a elementos da vida privada das pessoas constitui-se em ferramenta para ausculta e para que os gestores qualifiquem seus processos de comunicação.

Papéis dos gestores na comunicação entre organizações e empregados: trabalho, relações de poder e cultura

A partir das análises e das evidências do desempenho desses papéis pelos gestores, em suas interações comunicacionais, podemos dizer que, se, por um lado, os gestores se percebem nos processos de comunicação da organização com os subordinados, por outro, a comunicação que se materializa ainda está longe de ser participativa e dialógica de fato. A própria noção de comunicação é, muitas vezes, reduzida pelos entrevistados aos processos materializados pelo setor de comunicação e/ou marketing. Nessa direção, assumem relevo os processos transmissivos (de circulação de informações), o que significa que, apesar do conhecimento construído (teórico) no sentido de propor comunicação de qualidade mais dialógica, os trabalhadores subordinados continuam a ocupar o lugar de simples receptores nas organizações. É lógico que não se trata, aqui, de crer que os sujeitos sejam receptores no sentido tradicional do conceito, mas de evidenciar que essa é a compreensão que os gestores(as) das organizações demonstram ter acerca do lugar que os trabalhadores/subordinados podem e devem ocupar nas organizações; ou seja, menos como interlocutores e mais como receptores.

Complementarmente, afirmamos que essa conformação de protagonismo da organização/gestores em detrimento dos empregados subordinados, nos processos de comunicação, tende a revelar que na cultura organizacional dessas organizações as diferenças hierárquicas são bem demarcadas, ainda que às vezes disfarçadas de participativas, cabendo aos sujeitos cumprirem seus papéis para a manu-

tenção da ordem posta. Também parece evidente que, nesses processos, os líderes assumem centralidade, conforme proposto por Schein (2009), na (re)afirmação dos valores, normas e padrões da organização, isto é, na conformação simbólica e sustentação e/ou reestruturação das redes.

Vale destacar, ainda, o fato de os gestores não apenas se preocuparem em transmitir, mas também em avaliar como as informações que eles transmitem são interpretadas pelos subordinados. Inferimos, assim, que os processos de transmissão estão mais sofisticados. Isso tende a revelar que os gestores, apesar de geralmente apenas objetivarem disseminar informações que reforcem o planejado (por eles mesmos ou pela organização), tendem a reconhecer que as interpretações que os subordinados realizam sobre os sentidos que circulam nos processos comunicacionais sempre são atravessadas por uma série de variáveis relativas às teias de significados (GEERTZ, 1989) das quais são portadores. Isso reforça, para eles, a necessidade de ampliar a ausculta e as ações para tentar reduzir as possibilidades interpretativas.

Em direção semelhante, tendo em vista que o intuito dos gestores seja promover processos de comunicação capazes de obter a eficácia operacional da equipe, a manifestação do empregado tende a ser limitada a um dado informativo que é recolhido, avaliado e usado pelo gestor, o que revela algum nível de escuta sobre o que os subordinados pensam e sobre como eles se sentem na organização. Essa noção de escuta caracteriza uma performance investigativa do papel de auscultador, posto que promove o fluxo ascendente de informações sobre/dos/em posse dos empregados que a organização tem interesse em conhecer.

Nesse sentido, apesar de os informantes da pesquisa (gestores entrevistados) reconhecerem a possibilidade de influência dos subordinados nos ambientes organizacionais (o que pensam, no que acreditam, sobre o que falam com os superiores e com os colegas), em vez

de acolherem o aspecto dinâmico da cultura organizacional, tendem a agir no sentido de neutralizar/anular a influência dos subordinados na cultura, de modo que prevaleça sempre a influência da gestão e os aspectos definidos pela alta administração da organização. Assim, na sequência, teceremos nossas considerações.

Os processos de comunicação intermediados por gestores, predominantemente informativos, deixam claro que pouca coisa mudou no contexto da comunicação entre organização e empregados no desenrolar das últimas décadas. Isso porque, apesar de estudos recentes e recomendações no âmbito organizacional sinalizarem movimentos no sentido de proporcionar práticas de comunicação mais interativas nas organizações, mostra-se evidente a manutenção da lógica linear nas práticas de comunicação organizacional. Em acordo com essa lógica linear, as organizações se comunicam em sentido descendente, como se os empregados absorvessem todas as informações disseminadas e como se simplesmente desejassem fazê-lo.

Compreendemos que a comunicação desempenhada pelos gestores nas organizações reformula essa lógica linear informativa, uma vez que os gestores estão mais atentos aos processos interpretativos dos subordinados e ágeis no sentido de tentar anular e/ou redimensionar suas interpretações sempre que essas estiverem em desacordo com os objetivos planejados para as mensagens. Ou seja, os gestores agem em múltiplas direções para que a linearidade da significação (em sentido descendente) prevaleça.

Essa predominância do gestor/organização sobre os processos de significação revela a força considerável da hierarquia nos ambientes organizacionais (mais poder junto aos cargos hierárquicos mais altos) em coerência com a demanda de comando e controle comuns aos novos ajustes do mercado global, que depende de retornos financeiros cada vez mais altos. Em contrapartida, a valorização dos princípios democráticos característicos da sociedade mo-

derna projeta uma imagem idealizada de hierarquia mais positiva e menos opressiva nas organizações, o que tende a justificar o esforço, no sentido de destacar os espaços concedidos para processos de comunicação mais participativos, mesmo que esses se tratem de simples simulação.

Cabe ressaltar que as práticas interativas desveladas nas representações dos gestores entrevistados, em particular os processos de ausculta, demonstraram ter potencialidade de ser empreendidas tanto para a promoção do diálogo quanto para simples sofisticação do sistema de poder estabelecido, servindo para estimular a participação dos subordinados nos processos de comunicação, visando conhecer seus julgamentos e sentimentos e/ou fazer com que eles reproduzam o discurso organizacional, apresentado como legítimo.

Além disso, essa “pseudoparticipação” dos empregados nos processos de comunicação, como revelou a pesquisa, conforma uma noção de trabalhador como mero recurso para que as organizações atinjam seus resultados, pois que essas práticas não comportam o reconhecimento do empregado como ser humano, além de sua perspectiva de trabalhador.

Ademais, destacamos que as adaptações mais recentes na organização dos processos produtivos – a exemplo das necessárias em decorrência da pandemia do novo coronavírus – dificilmente modificam a natureza comunicativa das relações entre organizações e empregados. Assim, a mudança de ambiência ou de ferramental para o trabalho e para o controle do trabalho representaria, em tese, simples atualização das formas de exercício de poder. Mesmo que os contornos mais atuais do mundo do trabalho – tendo em vista a Reforma Trabalhista aprovada em 2017 no Brasil e as realidades pertinentes à crise econômica – sejam favoráveis a uma maior horizontalidade e autonomia nas relações entre as organizações e os trabalhadores, compreendemos que se mantêm as condições de (re)pro-

dução dos papéis desempenhados pelos gestores, os quais são abordados neste texto. Ainda que as organizações reduzam seus níveis hierárquicos, contratem mais trabalhadores formalmente autônomos, prestadores de serviços (teoricamente independentes), e atuem em rede com mais empresas de pequeno porte, que terceirizam tarefas, geralmente haverá alguma subordinação entre quem demanda e quem é demandado e, conseqüentemente, os processos de comunicação realizados para que as atividades de trabalho ocorram seguirão pautados por relações de poder.

Nesse sentido, consideramos imprescindível que novos estudos sejam empreendidos com vistas a investigar aspectos comunicativos das relações de trabalho, bem como suas implicações para a vida dos trabalhadores.

Referências:

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

ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista. São Paulo: Cortez, 2017.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI M. (Org.). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora - Senac Rio de Janeiro, 2014a, p. 87-99.

A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In: MARCHIORI M. (Org.). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora – Senac Rio de Janeiro, 2014b, p. 113-124.

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

_____. Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004.

_____. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo, Unisinos, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo/SP: Edições 70, 2011. Edição revista e ampliada.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil, 1989.

CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In: COCCO, G. (Org). Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: D&PA 2003, p.15-32.

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

DAL ROSSO, Sadi. O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor. São Paulo: Boitempo, 2017.

DE MASI, Domenico. (Org.) A sociedade pós-industrial. São Paulo/SP: Editora SENAC São Paulo, 1999, 2ª edição.

FIGARO, Roseli. (Coord.). Relatório dos resultados da pesquisa: como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19. São Paulo: ECA-USP, 2020. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio_Executivo_Covid19_CPCT2020-2.pdf. Acesso em 30 out 2020.

FOUCAULT, Michael. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2017. 5ª edição.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI M. (Org.). Liderança e comunicação interna. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora Senac RJ, 2014, p. 93-106.

GEERTZ, Clifford. Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora SA, 1989.

GHEDIN, Rodrigo. Acabine de homeoffice da Stafanini. Blog Manual do Usuário. [Recurso eletrônico]. [s. l.], 03 set 2020. Disponível em: https://manualdousuario.net/stefanini=-cabine-home-office/?fbclid=IwAR2e8pUVvg6Xf-f4XHoxkd8GjFXufLxd_CZeSAzkOhM7fc5l-ZzycpwWlQIAE Acesso em 30 out 2020.

GOFFMAN, Erving. Comportamento em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajuntamentos. Petrópolis: Vozes, 2010.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. Multidão. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HOLZMANN, Lorena; CATTANI, Antônio David. Taylorismo. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011, p. 382-385.

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

MEAD, George H. Espiritu, persona y sociedade. Buenos Aires: Paidós Studio, 1972.

PROJETHOS COVID-19. Escuta do trabalho, humanização e olhares sobre a saúde no contexto da pandemia do novo coronavírus. [s. l.], 2020. Instagram: @projetosocovid19. Disponível em: <https://www.instagram.com/projetosocovid19>. Acesso em 30 out 2020.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SIAS, Patrícia; KOPANEVA, Irina. Relações de liderança e cultura organizacional. In.: MARCHIORI M. Org.). Liderança e comunicação interna. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora Senac RJ. 2014, p. 35-48.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação. 2016. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e gestão de equipes: ausculta, estratégias e relações de poder. In: BENETTI, Marcia; BALDISSERA, Rudimar. Pesquisa e perspectivas de comunicação e informação. Porto

Alegre: Sulina, 2018, pp. 38-56.

_____. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. In: MARQUES, Ângela, MACEDO, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila; REIS, Daniel. Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. v. 1, p. 131-147.

SOCIAL BASE. Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2018? Curitiba/PR: Ação integrada, 2018. Disponível em: https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2020/04/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEm-Comunicacao_2018.pdf. Acesso em 30 out 2020

VIZEU, Fabio. Liderança transformacional: reciprocidade pela ação comunicativa. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). Liderança e comunicação interna. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014, p. 79-92.

Artigo atualizado e contextualizado a partir de versão discutida no X Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAP-CORP), no ano de 2016. Versão original publicada nos Anais do evento disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/Ebooks//978-85-397-0871-0.pdf>. Acesso em 30 de outubro de 2020.

Profesionales y no profesionales en un hospital público argentino:

relación entre jerarquización, subordinación y organización de los trabajadores.

por Anabel Beliera,
Mariana Busso

En este artículo nos proponemos analizar cómo la jerarquización y subordinación que caracterizan las relaciones laborales al interior de un hospital de gestión estatal, se plasman también en la forma de organizarse sindicalmente que tienen los distintos grupos de trabajadores. Para ello recurriremos a un estudio de caso centrado en un hospital de gran envergadura del sistema sanitario del sur del país: el Hospital Provincial Neuquén Dr. Castro Rendon (HPN). El análisis se desarrollará desde una perspectiva relacional, comprendiendo los diálogos y tensiones surgidas históricamente a nivel local en la experiencia de grupos “profesionales” y “no profesionales”. Los resultados presentados forman parte de una investigación doctoral finalizada, cuyo trabajo de campo se desarrolló entre los años 2010 y 2016. Se realizaron observaciones sistemáticas y participantes en el espacio hospitalario y en las actividades sindicales, así como entrevistas semiestructuradas en profundidad a trabajadores de distintos sectores, calificaciones y organizaciones sindicales.

Palavras-chave: Hospital. Trabajadores de salud pública.
Relaciones laborales. Sindicatos. Argentina.

Introducción

El ambiente hospitalario es un espacio laboral altamente profesionalizado, con un gran equipo de personas que nunca se detiene en pos del cuidado de la salud de la comunidad. Diversos grupos profesionales tienen una participación activa en la elaboración de diagnósticos de los pacientes, realización de estudios, de tratamientos e intervención sobre sus cuerpos. Pero estas tareas se realizan junto a un amplio colectivo de trabajadores “técnicos”, “auxiliares” y “operativos”, denominados por los propios sujetos como los “no profesionales”: técnicos en laboratorio, en diagnóstico por imágenes, preparadores de material, mucamas, camareros, choferes, camilleros, personal de mantenimiento y administrativo. El funcionamiento general de un hospital, como el conjunto de tareas cotidianas de atención a pacientes, se encuentran fuertemente jerarquizadas en diversos estamentos, donde la subordinación imprime su impronta a las relaciones laborales que allí se desarrollan.

Resulta interesante que en estos espacios laborales proliferan diversas organizaciones sindicales, que buscan atender y representar a la amplia heterogeneidad de intereses y demandas de los diversos grupos laborales. La estructura sindical del sector de la salud en la Argentina es compleja y muestra una composición diversa según se trate de la representación de los trabajadores profesionales, enfermeros, técnicos, administrativos u otros (ASBELIERA, 2019). Los trabajadores no profesionales suelen estar representados por organizaciones sindicales de trabajadores del Estado, mientras que los profesionales cuentan con entidades sindicales de representación exclusivas de médicos o profesionales de la salud.

En este artículo nos proponemos analizar cómo la jerarquización y subordinación que caracterizan las relaciones laborales al interior de un hospital de gestión estatal, se plasman también en la forma de orga-

nizarse sindicalmente que tienen los distintos grupos de trabajadores. Para ello recurriremos a un estudio de caso centrado en un hospital de gran envergadura del sistema sanitario del sur del país: el Hospital Provincial Neuquén Dr. Castro Rendon (HPN). El análisis se desarrollará desde una perspectiva relacional, comprendiendo los diálogos y tensiones surgidas históricamente a nivel local en la experiencia de grupos “profesionales” y “no profesionales”.

Los resultados presentados forman parte de una investigación doctoral finalizada, cuyo trabajo de campo se desarrolló entre los años 2010 y 2016. Se realizaron observaciones sistemáticas y participantes (MARRADI et al., 2007) en el espacio hospitalario y en las actividades sindicales, que posibilitaron el acceso a redes de sociabilidad de los trabajadores, con el objetivo de identificar los sentidos asociados al trabajo y a lo sindical, dando cuenta de las relaciones laborales al interior de la institución. Se realizaron noventa y siete (97) entrevistas semiestructuradas en profundidad (MARRADI et al., 2007) a trabajadores de distintos sectores, calificaciones y organizaciones sindicales.

Nuestra hipótesis de trabajo es que las relaciones laborales en hospitales públicos, a pesar de no contar con la subordinación clásica entre trabajo y capital propia de las organizaciones privadas, no están exentas de procesos de subordinación laboral. Aquí se constata una fuerte jerarquización anclada en la profesionalización del saber, y subsidiariamente en desigualdades de clase y género. El amplio abanico de organizaciones sindicales del sector forja estrategias que construyen identificaciones colectivas, las cuales, aunque replican dichas tensiones, en algunos casos ponen en cuestión el lugar de subordinación. La división entre “profesionales” y “no profesionales”, que caracteriza las relaciones de trabajo en el hospital, permea fuertemente las formas de organización sindical de estos trabajadores, presentándose como una forma de plasmar las identidades laborales en las redes de sociabilidad política.

Para mostrar cómo ocurre dicho proceso, en primer lugar, describiremos las relaciones laborales en ámbitos hospitalarios públicos, dando cuenta de los principales actores y características de este espacio de trabajo. En segundo lugar, presentaremos el caso estudiado, el Hospital Provincial Neuquén Dr. Castro Rendón, adentrándonos en la particularidad de este espacio laboral. Luego presentaremos algunos conflictos gremiales acontecidos en la década del 90' donde se hace explícita la fragmentación entre estos grupos, para luego analizar cómo esta dicotomía fue puesta en juego en el entramado sindical, visible en la creación de un sindicato de profesionales y el posterior nucleamiento de los trabajadores "no profesionales". En quinto lugar presentaremos brevemente el caso del Sindicato de Enfermeros de Neuquén, a partir del cual el colectivo de enfermeras buscaba diferenciarse del agrupamiento de trabajadores no profesionales. Por último explicitaremos nuestras conclusiones.

Las relaciones laborales en ámbitos hospitalarios públicos

En ámbitos hospitalarios la multiplicidad de colores y modelos de chaquetas, ambos, guardapolvos y uniformes permiten visualizar un entramado laboral vasto y complejo. Ese amplio mosaico de actores de este espacio laboral se sintetiza en dos grandes grupos, que se aglutinan en función de su alteridad: profesionales y no profesionales. Esta clasificación, que surge de la vivencia cotidiana, se encuentra muy alejada de las categorías formalmente establecidas en la ley para clasificar a los distintos agrupamientos de personal, que se encuentran formalmente divididos en cuatro grupos: profesionales, técnicos, auxiliares y operativos.

Para comprender las relaciones laborales en ámbitos hospitalarios públicos describiremos cuatro elementos que consideramos centrales: 1- el carácter estatal

de ese espacio de trabajo, 2- la organización del tiempo de trabajo y el carácter esencial del servicio brindado, 3- la interacción jerárquica entre trabajadores profesionales y no profesionales, y 4- las desigualdades sociales presentes al interior de colectivo de trabajadores.

El carácter estatal del espacio laboral:

Los ámbitos estatales de trabajo presentan particularidades que los distinguen de los clásicos espacios laborales analizados por la sociología del trabajo, que se centraron fundamentalmente en el análisis de empresas privadas con un fuerte componente fabril.¹

En primer lugar, debe mencionarse que los conflictos laborales en estos espacios no se montan sobre la dicotomía capital-trabajo. En Argentina, abundan las investigaciones que han analizado los procesos de organización sindical de trabajadores del sector privado, en los que el gobierno aparece en su rol de mediador de la relación salarial entre el sector del capital y los trabajadores. Contrariamente a lo que sucede en estos casos, en un ámbito estatal de trabajo los funcionarios gubernamentales no son interpellados como mediadores, sino como empleadores (BELIERA, 2019). Pensar a los “funcionarios del gobierno” como “patrones” permite la construcción de una relación de tipo Nosotros y Ellos, que deriva en un proceso de separación y jerarquización de las personas dentro de los espacios de trabajo estatales. El hecho de que una parte del Estado aparezca como patrón de la relación salarial ha sido señalado también en otras investigaciones (ARMELINO, 2009; BARZOLA et al., 2013; COLLADO, 2010; DIANA MENÉNDEZ, 2005, 2007). Esta particularidad se vuelve especialmente relevante al analizar los momentos de negociaciones salariales y se observa como rasgo común de los conflic-

¹ Para un análisis de las características que asumen los ámbitos estatales de trabajo, ver Beliera (2016).

tos de diversas instituciones estatales, tanto en dependencias provinciales como nacionales (BELIERA, 2016).

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que en las disputas sindicales no sólo están en juego las condiciones laborales de los trabajadores del sector, sino las políticas públicas diseñadas para el área o servicio público del que se trate. Las demandas sindicales articulan tanto cuestiones corporativas -vinculadas a las condiciones laborales- como cuestiones generales relativas al desenvolvimiento de las políticas públicas. Los reclamos sindicales de los trabajadores públicos se encuentran divididos por la particularidad que encarnan y la significación más universal de la que son portadores en relación a los servicios públicos y bienes comunes.

Finalmente, por esta misma característica, la comunidad local y los usuarios de estos servicios específicamente, ocupan un lugar clave (BELIERA, 2016; DIANA MENÉNDEZ, 2007). Los conflictos sindicales en estos casos tienen una relación directa con la disputa por los bienes comunes, y la presencia de la comunidad a la que se orientan los servicios estatales tiene una importancia decisiva en el desenvolvimiento del conflicto. Con “la comunidad” no se establece una relación de alianza estratégica únicamente, sino que se ponen en juego aspectos de la sensibilidad y afectividad compartidos por los trabajadores en relación a los derechos sociales que están en juego (BELIERA, 2017).

La organización del tiempo de trabajo y el carácter esencial del servicio brindado:

Turnos rotativos, guardias pasivas y activas, y atención día y noche sin descanso, son algunas de las características de un espacio de trabajo que brinda un servicio esencial para la comunidad: el cuidado de la salud. El hospital es una organización que nunca se detiene, ni domingos, ni feriados, ni el 1ro de mayo, ni el 1ro de enero. Es una ma-

quinaria compleja que no tiene descanso. Es por ello que en varios puestos el tiempo de trabajo se divide en tres turnos de 8 horas,² mediante los cuales se cubre la atención de pacientes durante las 24 horas del día. Una jornada laboral normal de un trabajador se corresponde entonces con una jornada de 8 horas, luego de las cuales es relevado por un compañero que toma su lugar también durante las siguientes 8 horas. Sin embargo, no siempre es posible garantizar esta alternancia. En el caso de que la segunda persona no se presente a su trabajo para relevar a su compañero, el primero puede estar obligado a permanecer “recargado” para cubrir ambos turnos (es decir, un recargo que en total suma 16 horas de trabajo continuo). Esto ya implica una situación difícil, puesto que la calidad de la atención que puede brindar una persona trabajando en una guardia durante 16 horas está lejos de ser óptima, aún más considerando que muchas veces esto incluye trabajo nocturno. Pero el problema mayor surge si luego de 16 horas de trabajo (una jornada más un recargo), el siguiente trabajador no se presenta, ya sea por cuestiones personales, o como producto de una acción colectiva como es el paro o retención de servicios. En este caso, la primera persona ya no puede ser recargada y está habilitada a dejar la guardia sin tener a nadie que lo remplace. Para algunas especialidades los profesionales y técnicos se desempeñan en guardias pasivas, estando a disposición del nosocomio en caso de que surja una urgencia. Los trabajadores administrativos, en cambio, se desempeñan en puestos diurnos.

La interacción jerárquica entre trabajadores profesionales y no profesionales:

Al interior del hospital la subordinación entre trabajadores profesionales y no profesionales basaría su legi-

² O cuatro turnos de 6 horas, dependiendo de los servicios. Hay servicios que tienen un régimen laboral de seis horas por la insalubridad de las tareas o el estrés que implican.

timidad en la posesión o no de un título universitario de grado garante de saber científico especializado. El diploma, entonces, actuaría como basamento de una interacción jerárquica que habilita ser nombrado como “Doctor/a”. Esta nominación remite al máximo título de posgrado alcanzado por una exigua cantidad de médicos, a pesar de que por la sola posesión del diploma de grado habilita su utilización. El saber médico institucionalizado y acreditado de una institución de educación universitaria, entonces, sería la fuente de legitimidad de una interacción jerárquica, en la que auxiliares, técnicos y administrativos parecieran tener que responder al ritmo de “sí, doctor”.

Para comprender mejor esta interacción jerárquica consideramos necesario recurrir a las dimensiones de la precariedad laboral, según la perspectiva de Serge Paugam (2000). Identificamos situaciones de precariedad del empleo, entendida como inseguridad del vínculo contractual, en el conjunto de trabajadores de hospitales públicos; y como precariedad del trabajo al sentimiento de insatisfacción, falta de reconocimiento material y simbólico. Esta cuestión es claramente notoria en trabajadores no profesionales. Ello da cuenta no solo de un espacio de trabajo jerárquico sino de una interacción que invisibiliza el saber asociado a puestos de trabajo que incluso muchas veces se encuentran avalados por otras titulaciones, inclusive universitarias, como es el caso de licenciadas en Enfermería de universidades nacionales.

Las desigualdades sociales entre trabajadores y trabajadoras de la salud.

Esa estructura jerárquica de relaciones se ve acompañada por otros factores que la complejizan e incluso legitiman socialmente. El sector salud presenta marcadas desigualdades sociales en las que se

destaca la de género y clase, con labores y especialidades fuertemente feminizadas o masculinizadas.

Las mujeres representan el 71% de los trabajadores registrados del sector, valor que se encuentra muy por encima del resto de la economía, donde apenas representan el 40% (ASPIAZU, 2016). Este índice de feminización es aún mayor en puestos de enfermería, la cual es considerada la actividad más feminizada del país (PNUD, 2016). Tal como explica Aspiazu “las mujeres históricamente han ocupado puestos de menor calificación y se especializaron sobre todo en tareas de calificación técnica e históricamente vinculadas a saberes “femeninos”, como la enfermería” (2016: 59).

A pesar de tratarse de un sector históricamente feminizado, se observa una marcada presencia masculina en el agrupamiento profesional y particularmente en determinadas especialidades médicas (ejemplo cirujanos, traumatólogos o cardiólogos), como también en puestos de auxiliares o técnicos (ejemplo camilleros, choferes, mantenimiento). La contracara es la presencia masiva de mujeres en el sector enfermería, cocina, limpieza. Sin embargo, en los últimos años en Argentina se produjo un proceso de feminización en el sector profesional, aunque aún es notoria la desigualdad de género cuando se trata de trabajadores con títulos terciarios o universitarios, donde los varones continúan siendo mayoría (PNUD, 2018).

Según un informe del PNUD (2018) en los últimos 35 años en Argentina se observa que las mujeres pasaron de tener una participación minoritaria a ser más de la mitad de las y los médicos en edad activa. Sin embargo, las brechas en el acceso a puestos de decisión aún son especialmente marcadas entre las y los médicos. Es decir, a pesar que los varones en términos cuantitativos son minoría en el sector salud, aún continúan estableciendo relaciones de control y dominación.

Los trabajadores y trabajadoras de la salud que se desempeñan en hospitales públicos también se ven atra-

vesados por marcadas desigualdades salariales y de clase que acompañan las diferencias entre profesionales y no profesionales (ASPIAZU, 2016; PNUD, 2018).

El caso: el Hospital Castro Rendón

Este hospital está ubicado en la ciudad Neuquén, capital de la provincia homónima –en la Región Patagonia-, y es la institución de salud pública de mayor complejidad de la región. El territorio de Neuquén se constituyó como una provincia a partir del año 1955, cuando desde el gobierno nacional se tomó la decisión de dar autonomía a algunos de los denominados Territorios Nacionales. Se trata, pues, de una provincia muy joven. A partir de la década del 60', y fundamentalmente a partir de la del 70', se desarrolló un modelo de gestión estatal planificador y desarrollista, en la que el Estado se presentaba a sí mismo como el garante del interés público y los derechos sociales. Se generaron amplias políticas públicas de acceso a la educación, a la vivienda y a la salud pública. Sin embargo, durante las décadas de 1990 y 2000 se pusieron en juego diversas formas de construir la estatalidad en la provincia de Neuquén, que generaron numerosos conflictos entre distintos sectores de la población. El malestar con un Estado que privatizaba sus competencias y dejaba de ser el referente del bienestar general se dio juntamente con la articulación de numerosos conflictos que acabaron disputando las formas de construcción de lo público con las autoridades gubernamentales. Los trabajadores públicos fueron actor central en los conflictos políticos de la provincia de Neuquén (PETRUCCELLI, 2005), y dentro de ellos los trabajadores de salud pública han sido protagonistas indiscutibles.

Dentro del Sistema de Salud neuquino, el Hospital Provincial Neuquén tiene una gran importancia. El sistema público de salud de esta provincia está compuesto por 29 hospitales, 71 centros de salud y 100 puestos sanitarios ru-

rales que incluyen lugares de visita periódica (Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Neuquén, 2017). Este sistema de instituciones tiene un modelo organizacional regionalizado e integrado, lo que significa que los establecimientos sanitarios se dividen en regiones denominadas “zonas sanitarias” que cubren el territorio provincial, formando una red en la que se trabaja articuladamente de acuerdo a las necesidades de atención. Para garantizar la optimización de los recursos, los establecimientos se organizan por niveles de complejidad creciente, de acuerdo a la complejidad de las prestaciones que brinda (las instituciones se dividen en niveles del I al VIII). En este mapa el HPN tiene un rol central, dado que es el hospital de mayor complejidad de la provincia del Neuquén (Nivel VIII), lo que implica que constituye el lugar de derivación e interconsulta final de la red de efectores organizadas por complejidades crecientes de todo el territorio provincial. Esta institución dispone de la totalidad de las especialidades médicas, además de mantener actividades permanentes de docencia e investigación. A diferencia de los otros hospitales de la provincia (que están subordinados a una jefatura zonal), el HPN depende directamente de la Subsecretaría de Salud constituyendo en sí mismo una Zona Sanitaria. Es el hospital que más trabajadores emplea en la provincia: 2300 empleados aproximadamente, siendo los “profesionales”, estimativamente una quinta parte del plantel.

El HPN se convirtió en un centro articulador de la dinámica laboral y sindical del sector. En diversos momentos de la historia del HPN la segmentación laboral entre “profesionales” y “no profesionales” se reflejó en las prácticas gremiales. En el año 1982 los trabajadores “profesionales” del hospital decidieron crear una asociación civil para nuclear gremialmente a este grupo y en el año 2006 conformaron finalmente un sindicato. En el año 1998 el gobierno provincial otorgó un aumento salarial únicamente al sector de trabajadores profesionales provocando una

de las mayores huelgas del sector que fue protagonizada por los trabajadores “no profesionales”. En las huelgas del año 2005, 2007 y 2011 la segmentación entre estos grupos se profundizó y se hicieron visibles desacuerdos entre “profesionales” y “no profesionales” relativos al reparto de la masa salarial. Las fragmentaciones en las relaciones laborales se reflejaban en las organizaciones sindicales que coexistían en este hospital: dos agrupaciones al interior de la Junta Interna de la Asociación de Trabajadores Estatales -ATE- (verde-morada y violeta-negra), la Asociación de Profesionales (devenida luego en Sindicato de Profesionales de la Salud Pública Neuquina -SiProSaPuNe-) y el Sindicato de Enfermeros de Neuquén -SEN-. Más allá de la dinámica propiamente institucional de cada una de estas organizaciones, en cada una de ellas se sintetizaba un modo diferente de construir lo sindical.

La organización sindical en el sector de salud pública y la fragmentación entre “profesionales” y “no profesionales”

La vivencia de lo sindical al interior de este hospital replica lo que sucede en otros ámbitos hospitalarios del país, donde los trabajadores no profesionales se identifican como trabajadores estatales, y en ese sentido se encuentran representados mayoritariamente por la Asociación de Trabajadores Estatales (ATE), mientras que los profesionales cuentan con numerosas entidades jurídicas de representación, siendo las más grandes la Asociación de Médicos de la República Argentina (AMRA) y la Federación de Profesionales de la Salud de la República Argentina (FESPROSA). Como ya hemos dicho, en HPN convivían diversas organizaciones sindicales, que reflejaban la fragmentación de demandas entre distintos grupos laborales, y en los que se hizo visible la división pre-

sente entre trabajadores profesionales y no profesionales.

En el año 1982, un grupo de profesionales del HPN decidió fundar la Asociación de Profesionales (AP) con el objetivo de generar un espacio de encuentro político y gremial dentro del hospital. La AP no era una organización sindical en términos estrictos sino una “asociación civil”, pero para sus miembros representó un espacio donde discutir cuestiones gremiales. Esta organización no nucleaba a todos los trabajadores del hospital sino, como lo anuncia su nombre, únicamente a los “profesionales”: “médicos, bioquímicos, odontólogos, farmacéuticos, psicólogos, trabajadores sociales, enfermeras profesionales y cualquier empleado con título universitario, que pertenezca al plantel del Hospital Regional Neuquén, y cumpla los requisitos correspondientes”, según consta en el artículo 5 del estatuto de la AP.³

Al año siguiente, es decir en 1983, se conformó un nuevo sindicato que pretendía nuclear a todos los trabajadores estatales (no sólo de salud pública, sino de las diversas dependencias del Estado Provincial): el Sindicato Único de Estatales de Neuquén (SUTEN). SUTEN sería el antecesor de la Asociación de Trabajadores Estatales en la provincia, que se conformó recién en el año 1988. ATE se transformó -junto con el sindicato docente- en uno de los gremios más activos en la provincia: protagonizó conflictos políticos que tuvieron repercusión a escala nacional, articuló demandas de diferentes trabajadores estatales, organizó a sectores anteriormente no sindicalizados, participó de las conocidas “puebladas cutralquenses” luego de la privatización de la empresa petrolífera estatal YPF -que fue señalado como uno de los hitos de inicio del movimiento piquetero en Argentina-. Dentro de este gremio, los trabajadores de la salud pública tuvieron una gran importancia no sólo por la cantidad de afiliados que representaban sino porque fue-

3 Luego de un largo recorrido, en el año 2005 este grupo, que había articulado las demandas de los trabajadores profesionales de distintos hospitales y centros de salud, acabó constituyendo el Sindicato de Profesionales de la Salud Pública Neuquina (SiProSaPuNe)

ron un sector central en el desarrollo de diversos conflictos de envergadura local (como el plan de lucha del año 1991 y la toma de la subsecretaría de salud en el año 1993).⁴

La década de 1990 fue especialmente conflictiva, por la implementación de diversas políticas de corte neoliberal que iban en consonancia con el gobierno nacional. Con el inicio del gobierno provincial de Jorge Omar Sobisch en el año 1991, comenzó un periodo de agudización del conflicto en el interior del Estado producto de la implementación de diversas políticas de privatización y ajuste presupuestario. Se vivió un proceso de liberalización y una progresiva transferencia de recursos del sector público al privado, que hizo que el sistema de salud pública estuviese cada vez más permeado por empresas privadas. Por un lado, porque se contrataron empresas para que proveyeran servicios que antes eran desarrollados por los propios trabajadores del hospital (como en las áreas de limpieza, mantenimiento de ascensores, sistema de calefacción y refrigeración, lavaderos de la ropa hospitalaria). Por otro lado, los trabajadores afirmaban que el gobierno provincial garantizaba cierta “posibilidad de negocio” a las clínicas privadas al desfinanciar los hospitales públicos, porque se terminaban contratando en el sector privado los servicios que no podían realizar en el hospital. En la Memoria y Balance de ATE del año 1993 se afirmaba que “los prestadores de la medicina privada, los proveedores de equipamiento y medicamentos, las empresas constructoras” iban “al hospital a buscar pacientes para sus consultorios” (ATE, 1993).

El año 1998 fue un punto álgido del enfrentamiento entre los trabajadores de salud y el gobierno provincial dirigido por Sobisch. Este año tuvo lugar un gran conflicto en el ámbito de la salud pública que se generó a partir del intento de otorgamiento de un aumento salarial únicamente para el sector profesional del sistema de salud que fue

⁴ Una descripción de estos conflictos fue publicada en Beliera (2018).

rechazado por ATE pero también por la AP. Desde ATE se opusieron públicamente a este aumento, considerándolo “injusto y discriminatorio” (ATE, 1998b) por no contemplar a todos los trabajadores del sector sino únicamente al sector “profesional”. En rechazo a este aumento salarial parcial, se desarrolló una de las mayores huelgas del sector.

Según fue denunciado por ATE, en febrero de 1998 tomó estado parlamentario un proyecto de ley elaborado por la Subsecretaría de Salud en donde otorgaba un aumento salarial al sector “profesional” y se “dejaba de lado al resto de los trabajadores, es decir, mucamas, camilleros, mantenimiento, choferes, administrativos” (ATE, 1998a). Desde el gremio se enviaron notas a los bloques legislativos a fin de expresar el desacuerdo con el proyecto y se mantuvieron reuniones con algunos bloques. En esas reuniones, afirmaron que el aumento sólo consideraba a 600 de los 3800 trabajadores que tenía en ese momento el sistema de salud y “discriminaba” a los sectores “no profesionales” al considerarlos “kelpers que aparentemente no cumplían una función preponderante en el funcionamiento del sistema” (ATE, 1998a). En el gremio declararon que algunos grupos profesionales que lo vieron con buenos ojos, no tenían en cuenta “la necesidad de los compañeros con menores salarios en el sistema” (ATE, 1998a).

A pesar de la oposición que generó este proyecto de aumento salarial, con actividades en las que estuvieron representados más de 16 hospitales y centros de salud de toda la provincia, y en las que conjuntamente resolvieron dar inicio a un plan de lucha con paros y trabajo a reglamento, el proyecto finalmente fue aprobado en la legislatura provincial. Se convocaron entonces “asambleas de trabajadores auxiliares y técnicos en todos los hospitales y centros de salud de la Provincia” en las que se rechazó el aumento y se reclamó que fuera “para el conjunto de los trabajadores de salud”.⁵ En estas asambleas decidieron continuar el plan de

5 Los miembros de la AP, que también habían rechazado el aumento públi-

lucha con “quites de colaboración y trabajo a reglamento, para finalizar con paro total de actividades” (ATE, 1998b).

Los trabajadores técnicos y auxiliares realizaron un “paro total con retención de actividades” que tuvo un gran acatamiento y produjo dificultades para mantener los tres turnos de atención hospitalaria. La realización de paros totales con retención de actividades durante 24, 48 o 72 horas en salud pública con altos niveles de acatamiento implica un riesgo concreto de desorganización de la atención de pacientes.

Esto fue justamente lo ocurrió durante la huelga del año 1998. Al iniciar la huelga a las 6 de la mañana del día 27 de abril, fueron recargados los trabajadores del turno noche y debieron trabajar hasta las 14 horas. A esa hora, “el gremio se presentó con un escribano en cada servicio labrando actas donde constaba que los trabajadores se retiraban después de 16 horas de trabajo y, al no haber reemplazo por estar adherido al paro todo el turno tarde, se ‘hacían cargo’ de los pacientes, equipamiento e insumos, los profesionales presentes” (ATE, 1998b, p. 2). En años anteriores, los funcionarios de la Subsecretaría de Salud habían amenazado a los trabajadores con denunciarlos por “abandono de persona” cuando realizaban medidas de fuerza con retención de servicios. Esta vez, los trabajadores auxiliares y técnicos habían encontrado una estrategia para eludir esa acusación: las propias autoridades del gremio se habían presentado en el hospital para certificar, bajo la supervisión de un escribano, que los trabajadores no estaban abandonando los servicios sino dejándolos bajo la responsabilidad de los “profesionales”. Como fue publicado luego en el boletín de balance de la huelga, para el gremio “quedó claro que legalmente esa figura [de abandono de personas] sólo comprende a los profesionales, los auxiliares no tienen ese tipo de responsabilidad y, por lo tanto, pueden

camente, me contaron en entrevistas personales de su participación en estas asambleas. Sin embargo, no aparecen mencionados en los documentos oficiales de ATE, lo cual es significativo para hacer visible la ruptura entre grupos “profesionales” y “no profesionales” que con el correr de los años se profundizó.

adherir libremente a un paro de actividades” (ATE, 1998b, p. 2). Como puede suponerse, este hecho marcó una fuerte fractura entre ambos grupos dentro de la vida hospitalaria.

Una vez lanzada la medida, el paro fue total en los principales hospitales neuquinos, como el HPN y el Bouquet Roldán, mientras que en el interior provincial la medida también tuvo un alto impacto (ATE, 1998a). Llegaron entonces intimidaciones de la Subsecretaría de Salud a los trabajadores en huelga y la Secretaría de Trabajo dictó la conciliación obligatoria, pero ambas cuestiones fueron rechazadas por el gremio por presentar errores formales según lo establecido legalmente. En el medio del conflicto, las autoridades gubernamentales hicieron extensivo al sector de enfermería el aumento otorgado a los profesionales, cuestión que fue rechazada por los huelguistas porque consideraron que con esta medida se continuaba dividiendo al colectivo de trabajadores en huelga (porque el aumento no alcanzaba a todos los auxiliares y técnicos, como camilleros, mucamas y administrativos).

La gran adhesión del paro con retención de actividades hizo que el día 28 de abril, un día después de comenzado el paro, los cuatro presidentes de bloques legislativos y la presidencia de la legislatura convocaron a representantes de los trabajadores de salud: el Secretario General de la Seccional Provincial de ATE, dos delegados del HPN y un delegado del Hospital Bouquet Roldan. Allí se exigió la modificación de la ley para que incluya una mejora salarial para todos los trabajadores del sector. Al día siguiente, se sancionó una nueva ley que contemplaba recomposición salarial para todos los trabajadores de salud en la provincia. Los miembros de ATE consideraron entonces que “se ganó un conflicto” y concluyeron que “la mejor manera de defender el equipo de salud era peleando el aumento para todos” (ATE, 1998b). La radicalidad de la medida hizo de esta huelga la victoria más rápida de los trabajadores de sa-

lud, puesto que las medidas duraron únicamente 48 horas.

Las medidas de fuerza realizadas en el año 1998 dejaron fuertes marcas en la organización sindical del hospital. En primer lugar, por la radicalidad de las medidas de fuerza que hizo que el gobierno provincial tuviera que dar respuestas rápidas dado que corría riesgo la continuidad de la atención de los pacientes. En segundo lugar, porque fue el inicio de una división, oscilante pero permanente, entre los trabajadores “profesionales” y “no profesionales”. La memoria de esta huelga permanece también dividida: los trabajadores “no profesionales” la recuerdan como un ejemplo de “la fuerza del sector no profesional” y de la importancia de considerar a todos los sectores de trabajadores que conforman el “equipo de salud”. Por el otro lado, el sector “profesional” recuerdan las discusiones con los trabajadores “no profesionales” en torno a la “metodología” (la cuestión táctica / operativa de la lucha) frente al riesgo de que se cierren algunos servicios en el hospital y al interior del grupo “profesional” por las diferencias que enfrentaron los miembros de la AP con grupos “profesionales” que alentaron el aumento salarial dividido.

Más allá de la división entre “profesionales” y “no profesionales”, que refleja la jerarquización del trabajo hospitalario, estas categorías se convirtieron para los trabajadores en referenciales de identificación sindical.

Alterar parcialmente la subordinación del sector “no profesional”.

En este apartado argumentaremos que la participación sindical puede ser vivida como una forma de forjar respeto y prestigio que permita socavar el lugar de subordinación ineludible para ponerse en pie de igualdad con

otros grupos de trabajadores del hospital y alterar parcialmente la jerarquía presente en el trabajo cotidiano entre el sector “profesional” y “no profesional”. Entendemos que esto ha sido la experiencia de los integrantes de la Agrupación Verde Morada de la Junta Interna de ATE del HPN. Si bien ATE era un gremio que se proponía representar al conjunto de los trabajadores estatales, lo cierto es que la JI del HPN estuvo compuesta principalmente por trabajadores del sector “no profesional”. Entre las distintas listas que competían por la conducción de la JI, la agrupación Verde Morada era la que sintetizaba la representación de este sector. La participación en esta agrupación fue vivida por sus integrantes como una forma de organizar sindicalmente a los trabajadores “no profesionales” del hospital. En sus diversas versiones a lo largo de los años, esta lista estuvo compuesta completamente por trabajadores de los sectores de enfermería y servicios generales (camilleros, mucamos y mantenimiento hospitalario). Quienes ocuparon cargos de conducción fueron principalmente varones del sector de mantenimiento hospitalario y enfermería. José, quien fue el Delegado General durante ocho años en esta organización, era chofer de ambulancias del sector de automotores y luego pidió el traslado al sector de electro-medicina, un servicio técnico que se ocupaba de reparar aparatología hospitalaria (incubadoras, respiradores, monitores, etc.); Federico, quien luego de algunos años fuera su sucesor, era enfermero; y Daniel, quien fue Delegado Gremial de la lista y apoderado legal durante 10 años, era carpintero del sector de mantenimiento. Los sectores de trabajo “no profesionales”, especialmente el sector de mantenimiento, eran espacios centrales en el proceso de construcción de confianza y cercanía con la agrupación Verde Morada. Muchos de quienes integraron la lista se habían conocido allí:

Yo soy del sector de mantenimiento, históricamente he estado cumpliendo una función de delegado del sec-

tor, y ahí bueno... hay toda una larga historia con el sindicato que vine hace casi 25 años atrás, junto con [José]. Y bueno nos pusimos firmemente a trabajar en una lista, que fue en el 2004 que ganamos las elecciones. (...) Siempre era mantenimiento a la cabeza con toda la organización, inclusive de la mesa directiva de ATE, a las marchas y todo. Y después enfermería (Daniel, auxiliar técnico, sector de mantenimiento)

La participación en el sindicato era para este grupo una forma de revertir la jerarquía presente en el trabajo cotidiano. Si en el trabajo hospitalario los “no profesionales” parecían relativamente intercambiables e indeterminados, en el entramado sindical se posicionaban como un actor ineludible, colocándose en un plano de igualdad frente a los trabajadores “profesionales”. Consideraban que, a pesar de no tener formación profesional, el sindicato se había convertido para ellos en un lugar donde adquirir conocimientos específicos que los colocaba en un lugar de experticia. Tal como me explicó Daniel, aunque algunos “profesionales” pensaran que José no sabía nada porque no tenía credenciales educativas, él había construido un lugar de respeto a partir de adquirir un conocimiento específico sobre la organización gremial:

Yo he escuchado muchos comentarios, y a mí me choca eso. Hablan de José menospreciando la función del delegado general. Dicen “si este no sabe nada”, “José a mí no me representa si es chofer, yo soy...” por decirte “yo soy médico, o soy técnico” se ponen la chapa de estudio. Pero en lo gremial hay que sacarse el sombrero con José. Acá hay médicos, hay profesionales que no saben nada, ni dónde están parados, con el tema de los decretos, las leyes, no saben nada. (...) Y José sabe mucho de eso. (Daniel, auxiliar técnico, sector de mantenimiento)

El conocimiento que habían adquirido les otorgaba entonces un lugar de prestigio que les permitía ponerse

6 En los fragmentos de entrevistas hemos resguardado el anonimato a través de nombres ficticios.

en diálogo con otros grupos de trabajadores. Esto se sumaba a que la representación del sector de trabajadores “no profesionales” implicaba, en términos numéricos, una gran “capacidad de movilización” debido al tamaño de este grupo en el hospital. Sobre estos pilares, la agrupación Verde Morada buscó establecer redes de alianza con la organización sindical de trabajadores “profesionales” pero buscando mantener un lugar de jerarquía sindical que los pusiera por encima. Una buena manera de visibilizar esta cuestión es a través del análisis de la dinámica de las “movilizaciones” de los trabajadores de salud pública, en donde las diversas organizaciones del HPN generaban alianzas para convocar una mayor cantidad de gente y lograr que fueran masivas, pero a la vez se posicionaban públicamente mostrando su fuerza y jerarquía interna. Allí se producía una organización simbólica del espacio que reflejaba el mapa de jerarquías de las organizaciones que convivían en el hospital.

El HPN ha sido históricamente un punto de encuentro previo a las movilizaciones sindicales e intersindicales, tal como se pudo apreciar en el trabajo de campo. A medida que los trabajadores de los otros hospitales y centros de salud iban llegando, en el HPN se desplegaban las actividades preparatorias: se pintaban pancartas y afiches, se extendían las banderas sindicales, se preparaba el equipo de audio para poder transportarlo, se sacaban los bombos y redoblantes a la calle. Una vez que se hacían presentes los trabajadores de otros hospitales y centros de salud, se organizaba la “columna” para dar comienzo a la movilización. Las organizaciones que iban al frente eran las más antiguas, las que mayor cantidad de afiliados tenían y las que estaban inmersas en redes de militancia mayores (como sindicatos nacionales, centrales o federaciones). Asimismo, era importante la cantidad de personas que cada organización “podía movilizar”.

Pero más allá de estos aspectos, aquí nos interesa señalar un elemento que resulta fundamental para comprender

estas relaciones: las alianzas y tensiones entre las diversas organizaciones sindicales también estaban condicionadas por la base de representación que tenía cada una de ellas en relación a los sectores de trabajo del hospital. Los sindicatos cuya base estaba compuesta por trabajadores “profesionales” altamente calificados y difícilmente reemplazables, poseían mayor posibilidad de negociar sus reivindicaciones con el gobierno provincial, mientras que los sindicatos que representaban a trabajadores menos calificados tenían más dificultades para hacerlo. Si bien la AP no movilizaba muchos trabajadores, por el hecho de representar al sector profesional tenía gran poder de negociación con las autoridades gubernamentales; y lo contrario sucedía con la agrupación Verde Morada cuya base estaba compuesta mayoritariamente por el sector “no profesional”, pero contaba con una gran “capacidad de movilización”. En la organización del espacio en los días de movilización, primaba este criterio para establecer las jerarquías entre las organizaciones sindicales.

Durante los años en que la JI estuvo conducida por la agrupación Verde Morada, el orden de las organizaciones era el siguiente: su bandera iba al frente, seguida por la AP, luego por las banderas de las organizaciones de los otros hospitales y de los otros sindicatos (como el SEN) y finalmente listas opositoras. Quienes encabezaban la columna oficiaban de organizadores: los miembros de la agrupación Verde Morada se adelantaban al paso de la columna para ir haciendo “cordón de seguridad” en las intersecciones de las calles para reforzar los cortes que realizaba la policía provincial y portaban los bombos y redoblantes para guiar los cánticos y consignas.

La organización del espacio resultaba importante por el sentido que los propios actores le atribuían, ya que simbolizaba la jerarquía implícita de cada uno de los agrupamientos sindicales. Al encabezar las movilizaciones, la agrupación Verde Morada revertía parcialmente la estra-

tificación de los trabajadores “no profesionales” respecto de los “profesionales” que estaba presente en el trabajo hospitalario. Las movilizaciones no eran para ellos sólo una forma de hacer visible el sindicato hacia sus empleadores, sino que también eran una forma potente de hacer visibles las jerarquías internas entre las diversas organizaciones sindicales y entre distintos grupos de trabajadores. Asimismo, esta disposición espacial mostraba la importancia de la agrupación no sólo para las otras organizaciones sindicales del hospital sino también para sus propios integrantes. Las demostraciones callejeras eran un evento importante de la constitución de la colectividad política del sector “no profesional” en la agrupación Verde Morada.

Esta cohesión interna les permitió constituirse como grupo y generar alianzas con el sector “profesional” nucleado primero en la AP, y luego en el SiProSaPuNe. Aunque hubo algunos vaivenes marcados al calor de las discusiones gremiales, la relación de cercanía entre la agrupación Verde Morada y SiProSaPuNe se mantuvo desde el año 2003 hasta el 2011. En los carteles realizados por la JI para convocar a actividades sindicales, que se encontraban pegados en todo el hospital, era usual encontrar la firma de ambas organizaciones, dejando testimonio escrito de sus nexos. Esto también era visible en las diversas actividades gremiales del sector: en las asambleas, habían “oradores” de ambas organizaciones y al terminar las movilizaciones, los secretarios generales de cada una de las organizaciones dirigían sus palabras a los afiliados. Asimismo, ambas organizaciones habían acordado repartir los puestos de representantes cada vez que eran convocados por el gobierno para discutir las condiciones laborales (y sobre todo salariales) del sector de salud pública. Para la agrupación Verde Morada era una manera de ampliar su red de alianzas y representación en el hospital:

La idea era tener un compañero profesional para que convocara al resto, porque por ahí el compañero se siente más identificado con el compañero que tiene su función. Yo voy a mantenimiento y los compañeros me escuchan porque soy de mantenimiento, pero por ahí voy a enfermería y los compañeros enfermeros me miran 'qué me viene a decir a mí si no es enfermero', ¿me entendés? Esa es la que tenemos dentro del hospital. Yo voy a hablar con los técnicos de laboratorio y me va a escuchar, porque soy delegado de la JI y todo, pero por ahí a muchos no les gusta porque dicen 'y este que me viene a hablar a mí si yo soy técnico, y este no es nada', por decirte. (Daniel, auxiliar técnico, sector de mantenimiento)

Con el correr de los años esta alianza se vio socavada, principalmente respecto de las negociaciones salariales con las autoridades del gobierno. Luego de esta ruptura, la lista Verde Morada enfatizó su militancia orientada al sector de trabajadores “no profesionales” del hospital.

Es decir, hasta acá hemos visto que el hecho de haberse convertido en un actor de importancia dentro de la vida sindical, les permitió a los trabajadores “no profesionales” que participaban de la agrupación Verde Morada generar un espacio de respeto y prestigio que los puso en una relación de mayor equivalencia con los “profesionales”, a partir de una estrategia forjada en alianzas y actividades conjuntas entre ambos sectores.

El Sindicato de Enfermeros de Neuquén.

Para finalizar, quisiéramos resaltar que la jerarquización de las tareas hospitalarias no solo tiene consecuencias en la relación entre profesionales y no profesionales, sino también a la jerarquización dentro del propio grupo de profesionales. Dentro del hospital, la medicina ocupa un lugar de jerarquía frente a otras profesiones de salud, como la enfermería. El colectivo de enfermeras a su vez buscaba diferenciarse del colectivo de trabajadores no profesionales.

En el año 2009 se creó el Sindicato de Enfermeros de Neuquén (SEN). La consolidación del sindicato fue un proceso largo, pero en el año 2016 el SEN era ya una organización grande, cuyas afiliaciones representaban un cuarto del total de los enfermeros de la provincia (contaba con 513 afiliados sobre un colectivo de 2200 enfermeros) y tenía delegados formalmente elegidos en diversos centros de salud y hospitales de la capital y el interior de Neuquén.

A diferencia de los otros sindicatos del HPN, el SEN estaba abocado a la representación de un único grupo profesional. Esto hacía que el SEN no sólo fuera visto para sus miembros como una organización para luchar por mejores condiciones de trabajo sino también para aglutinar a los miembros de un mismo grupo laboral. El sindicato realizaba diversas acciones colectivas tendientes a promover la profesionalización de este sector. Algunas actividades que anteriormente formaban parte de las labores de las enfermeras en el hospital fueron progresivamente rechazadas y se realizaron acciones colectivas para dejar de hacerlas. En el año 2013, por ejemplo, las enfermeras se opusieron a continuar realizando determinadas tareas, como la limpieza y descontaminación de las camas de internación, diferenciando sus labores de aquellas que realizan los mucamos del hospital.

Por un lado, las enfermeras delimitaban su perfil profesional estableciendo comparaciones y distinciones con otras profesiones hospitalarias, y por el otro lado se diferenciaban de los grupos “no profesionales” que realizaban tareas de limpieza e higiene hospitalaria. En estas diferenciaciones no sólo estaba en juego la organización puramente técnica del trabajo sino también los roles sociales y relaciones que acompañaban la dinámica laboral.

El artículo nos permitió mostrar elementos que permiten afirmar que las relaciones laborales en hospitales públicos, a pesar de no contar con la subordinación clásica entre trabajo y capital propia de las organizaciones priva-

das, no está exenta de procesos de subordinación laboral. Aquí el trabajo se caracteriza por una fuerte jerarquización anclada en la profesionalización del saber e indirectamente en desigualdades de clase y género, mientras que la organización sindical forja estrategias que construyen identificaciones colectivas que, aunque replican dichas tensiones, ponen en cuestión el lugar de subordinación.

La constitución del grupo “no profesional”, en el que se ponían en relación trabajadores que realizaban muy diversas tareas, no fue resultado simplemente de la segmentación de labores en el trabajo hospitalario sino de un trabajo de identificación que se realizó a partir de la participación gremial. Las labores desarrolladas por los trabajadores “no profesionales” no tenían necesariamente similitudes entre sí: camilleros, cocineros, mucamos, técnicos de análisis clínicos, administrativos, choferes, camareros, carpinteros, plomeros, albañiles, gasistas, cerrajeros, técnicos radiólogos eran algunos de los trabajos que desempeñaba este diverso grupo unificado simbólicamente bajo la categoría “no profesional”.

Los “no profesionales” no existen como categoría laboral formal dentro del organigrama hospitalario, sino que se trata de una categoría construida a partir de la cual el heterogéneo grupo de trabajadores “operativos”, “auxiliares” y “técnicos” se presentaba como un grupo unificado. Este proceso se daba en el marco del entramado de experiencias sindicales del HPN, donde este diverso grupo de trabajadores se construía como un Nosotros capaz de enfrentarse a Otro-profesional cuyas labores sí se encontraban más claramente delimitadas por la división de tareas que implicaba el trabajo hospitalario. La agrupación sindical de este conjunto de trabajadores no se desprendía mecánicamente del sector al que representaba sino que la constitución identitaria era el resultado de un trabajo grupal cotidiano. En ese sentido afirmamos que las agrupaciones u organizaciones sindicales

son construcciones procesuales y relacionales, productos de procesos sociales de construcción de alteridades con otros sectores o espacios de trabajo y con el empleador, pero también y principalmente, intra-espacios laborales.

A su vez, hemos visto que la jerarquización de las tareas hospitalarias no solo tiene consecuencias en la relación entre profesionales y no profesionales, sino también a la jerarquización dentro del propio grupo de profesionales. Al interior del hospital la medicina ocupa un lugar de jerarquía frente a otras profesiones de salud, como la enfermería. A partir de la conformación de su propio sindicato, el colectivo de enfermeras buscó fomentar la profesionalización de sus labores, y se realizaron distintas acciones colectivas en rechazo de las tareas vinculadas a la higiene y sanitización de la unidad del paciente (camas, carros de asistencia, etc.). De esta forma, las enfermeras buscaban diferenciarse de los trabajadores de limpieza hospitalaria estableciendo criterios de legitimación profesional que los acercase a las profesiones consolidadas dentro del hospital (especialmente la medicina).

En resumen, el artículo ofrece elementos para sostener que, en el caso de hospitales públicos como el analizado en el presente artículo, las organizaciones sindicales de los trabajadores, más allá de ser organizaciones legítimas e indispensables en pos del establecimiento de un vínculo reivindicativo con el Estado en tanto empleador, son estrategias centrales para la conquista de derechos y reconocimientos al interior de un espacio laboral jerarquizado en nombre de un saber científico apegado a determinadas titulaciones universitarias y subsidiariamente a desigualdades de clase y de género. Estas organizaciones entonces, al plasmar identidades laborales en redes de sociabilidad política, logran en muchos casos poner en cuestión el lugar de subordinación al que muchas veces se ven relegados determinados grupos de trabajadores y trabajadoras.

Referências:

ARMELINO, M. (2009). Breve historia de la negociación colectiva en la administración pública nacional. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires. <https://goo.gl/ZshHb4>

ASPIAZU, E. (2008). Una aproximación a los conflictos laborales de los profesionales de la salud en Argentina. IX Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.

ASPIAZU, E. (2011). Los conflictos laborales en la salud pública en la Argentina [Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS].

ASPIAZU, E. (2012). La inclusión de la perspectiva de género en la actividad sindical. Análisis de dos asociaciones del sector salud en la Provincia de Buenos Aires. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 5(14), 58-70.

ASPIAZU, E. (2016). Heterogeneidad y desigualdades de género en el sector Salud: Entre las estadísticas y las percepciones sobre las condiciones de trabajo. Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales, 19(1), 55-66.

ATE. (1993). La lucha continúa (Archivo personal) [Memoria y Balance de ATE].

ATE. (1998a). Conflicto de salud, un triunfo de todos los trabajadores. O es pa' todos el invierno, o es p' todos la cobija (Archivo personal) [El Estatal Neuquino, periódico de ATE].

ATE. (1998b). Triunfo de los trabajadores (Archivo personal) [NotiATE Boletín de la Asociación de Trabajadores del Estado, Consejo Directivo Provincial].

BARZOLA, V., LIRA, L., NASSANO, M., & OYARZO, L. (2013, noviembre 15). Relaciones del trabajo en la administración pública argentina. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. «Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales» (La Plata). <http://hdl.handle.net/10915/31159>

BELIERA, A. (2016). Pensar al Estado como ámbito de trabajo. Reflexiones a partir de la experiencia de trabajadores de salud pública de Neuquén (2005-2013). Estudios Sociales del Estado, 2(3), 180-211.

BELIERA, A. (2017). El hospital como espacio de trabajo. Algunas claves para el análisis del conflicto sindical en salud pública. *Sociohistórica*. Cuadernos del CISH, 39.

BELIERA, A. (2018). Demandas sectoriales y disputa de la política pública. Participación sindical de los trabajadores de la salud neuquina frente a la reforma del Estado en la década del 90'. *Revista Pilquen*. Sección Ciencias Sociales, 21(1), 72-86.

BELIERA, A. (2019). Lo sindical en su multiplicidad: Trabajo, profesiones y afectos en el hospital. Miño y Dávila.

COLLADO, P. A. (2010). De la crisis a la refundación sindical. El caso de la Asociación de Trabajadores del Estado-ATE en la provincia de Mendoza, Argentina. *RELET*, 15(23), 171-194.

DIANA MENÉNDEZ, N. (2005). ATE y UPCN: dos concepciones en pugna sobre la representación sindical de los trabajadores estatales. En A. Fernández, *Estados y relaciones laborales: Transformaciones y perspectivas* (pp. 169-191.). Prometeo.

DIANA MENÉNDEZ, N. (2007). La representación sindical en el Estado: Los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado y la Unión del Personal Civil de la Nación. [Tesis de Maestría]. UBA.

DUHALDE, S. (2012). La vida al interior del sindicato: Estudio de caso sobre la dinámica interna de la Asociación Trabajadores del Estado, 2003-2008. París y Buenos Aires [Tesis Doctoral]. Université Paris VIII-y UBA.

DUHALDE, S., & LENGUITA, P. (2011). El sindicalismo clasista. Análisis de la tensión entre lo político y lo gremial en la acción sindical. XXVIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS).

ETCHEMENDY, S. (2013). La doble alianza gobierno-sindicatos en el kirchnerismo (2003-2012). En C. H. Acuña, *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina* (pp. 291-324). SXXI.

MARRADI, A., ARCHENTI, N., & PIOVANI, J. I. (2007). *Metodología de Las Ciencias Sociales*. Emecé.

Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Neuquén. (2017). Organización Sectorial. Página Web del Ministerio de Salud de Neuquén. <http://goo.gl/xq23>

PAUGAM, S. (2000). *Les salariés de la précarité: Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Presses universitaires de France.

PETRUCCELLI, A. (2005). Cap 1: El escenario y sus actores. En *Docentes y piqueteros. De la huelga de ATEN a la pueblada de Cutral-Có. El Fracaso/ El cielo por asalto*.

PNUD (2018). *Género en el Sector Salud. Feminización y brechas laborales*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Buenos Aires, Argentina.

Artigo inédito.

O trabalho em publicidade:

características, modos de
produção e perspectivas
em um cenário em trânsito

por Cristiane Mafacioli Carvalho,
Tais Bitencourt Valente

O trabalho em comunicação parece necessitar, mais do que nunca, de análise e reflexão. Por isso o presente texto traz uma abordagem teórico-crítica do trabalho em publicidade na atualidade, visando oferecer um olhar de conscientização sobre a atuação profissional neste campo. Discorre sobre as características do trabalho na atualidade, suas formas de produção, a flexibilização das leis trabalhistas e o surgimento de novas formas de atuação como alternativas ao trabalho regular, bem como sobre os cenários onde se dá o fazer publicitário.

Palavras-Chave: Trabalho. Trabalho em publicidade. Comunicação e trabalho.

Tal como no atual macro-contexto sócio-econômico, a publicidade acontece em um cenário em trânsito (WOTTRICH, 2019) e vivencia mudanças constantes, evidenciadas pela Covid-19. A pandemia de 2020 encontra esse setor já em crise e força os seus trabalhadores a adaptarem-se ao isolamento social, à redução de carga horária e salários, ao home office e à intensificação do ritmo de trabalho, à autogestão e a diversos outros fatores para manterem-se ativos na sua profissão (FIGARO, 2020). A esse profissional restará tentar equacionar altas expectativas em pelo menos três esferas: o público agente, produtor, que intervém, contesta e tem poder para modificar a mensagem; o mercado em transição constante, propondo novas formas de trabalho e remuneração e demandando reinvenções contínuas; e o próprio fazer publicitário e a obstinada necessidade de reconfiguração da técnica, que muda o tempo todo, cotidianamente, alterando o fazer do dia a dia na medida em que surgem novas redes, novas funções e novos recursos tecnológicos. Nesse contexto o trabalho em comunicação parece necessitar, mais do que nunca, de análise e reflexão. Este texto surge da necessidade de repensar a atividade publicitária e questionar suas rotinas produtivas, visando oferecer um olhar de conscientização sobre a atuação profissional de publicidade. Traz uma abordagem teórico-crítica do trabalho na atualidade, tensionada com resultados obtidos em pesquisa realizada anteriormente¹ e que procurou compreender o significado do trabalho para os trabalhadores em publicidade atuantes em Porto Alegre-RS, a partir da análise das concepções de trabalho e criatividade desses profissionais. Foram realizadas seis entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em distintas agências de pro-

1 A referida pesquisa foi realizada em 2018 e faz parte da dissertação de mestrado da pesquisadora Tais Valente, disponível na íntegra em: <<https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000013/00001359.pdf>>.

paganda de Porto Alegre-RS, em diferentes fases de carreira e com vínculos empregatícios variados, aqui identificados como E1, E2, E3, E4 e E5. O estudo procurou analisar, entre outros pontos, aspectos das rotinas do trabalhador em publicidade, como o ambiente de trabalho no qual ele está inserido e as relações e vínculos pessoais estabelecidos nesse mesmo ambiente.

A categoria “trabalho”

Desde os primórdios do pensamento social, a categoria “trabalho” é, de acordo com Cardoso (2011, p. 266), fundamental para o entendimento do indivíduo no contexto social. O trabalho, tido como categoria porque elemento constitutivo de um processo social, torna-se essencial para a compreensão de uma nova sociedade que surge Pós-Revolução Industrial, posto que assume o papel de principal mecanismo de geração de valor e acumulação de capital na sociedade contemporânea por meio da exploração da força de trabalho (ANTUNES; ALVES, 2004). Para Antunes (2004), “o trabalho ocupa dimensão central nas formas de (des)sociabilidade contemporânea. O sistema global do capital exclui e inclui, seguindo uma lógica perversa, que não leva em conta a experiência e a história dos trabalhadores” (ANTUNES, 2004, p. 9). Segundo o autor, o trabalho estaria sofrendo uma dupla transformação, exigindo indivíduos mais estáveis, autônomos e responsáveis pela atividade que exercem quando, ao mesmo tempo, precarizam-se as relações de trabalho, diminuindo-se os vínculos e aumentando o desemprego e a flexibilização.

O modelo produtivo nesse cenário é totalmente diferente do seu antecessor, o fordismo, e o trabalho configura-se como um dos principais agentes de mudança social na medida em que “suas transformações contemporâneas, associadas à transitoriedade e à inconstância, e a perda

de sua centralidade como fundamento ético e eixo identitário de uma sociedade são tomadas como sinais de uma transformação social radical” (FONTENELLE, 2009, p.54).

Segundo Rifkin (2001, p. 43), o rearranjo das formas de produção e geração de riqueza na nova economia de rede representam “a transição de uma era caracterizada pelo poder físico para uma baseada na capacidade mental”. Ideias e talento tornam-se, muitas vezes, mais importantes que a fábrica e o material. Florida (2011) completa afirmando que todo processo criativo é social (e não somente individual) e, como tal, exige alguma forma de organização para que seja produtivo. Presencia-se, portanto, o que o autor chama de “a tensão crônica entre a criatividade e a organização”, uma vez que a organização pode, e muitas vezes o faz, inibir o surgimento de novas ideias e da criatividade (FLORIDA, 2011, p. 22).

A fim de criar cada vez mais valor, as empresas buscam minimizar custos, diminuir o tempo físico de trabalho e aumentar a produtividade, esforços esses que resultam numa crescente diminuição dos regimes estáveis de trabalho e no surgimento de novos formatos de trabalho em período parcial e terceirizado (ANTUNES, 2009). A terceirização, o trabalho intermitente e o trabalho por projetos também são algumas das formas de organização da produção na Indústria Criativa (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Tais arranjos, antes informalmente institucionalizados no mercado de trabalho publicitário, passam a ser cada vez mais frequentes, principalmente depois da recente reforma na lei trabalhista brasileira, que regulamenta, por exemplo, o home office ou teletrabalho remunerado por tarefa, a contratação de autônomos sem configurar vínculo empregatício, mesmo que com relação de exclusividade e continuidade, e a contratação de ex-funcionários como terceirizados, porém respeitando um período de quarentena de 18 meses (CAVALINI, 2017).

O novo espírito do capitalismo carrega o empre-

endedorismo como bandeira do seu discurso social. O ideal do “empreendedor de si” seria, como alerta Casaqui (2018), um paradigma deste tempo, cuja cena discursiva tem o objetivo de engajar novas gerações e manter a renovação cíclica do sistema:

(...) o mundo conexcionista discutido por Boltanski e Chiapello (2009) se faz perceber em toda sua exuberância e sua mística, em sua capacidade de “energizar e emocionar”. O mundo do networking, das startups, dos espaços de coworking, do trabalho colaborativo, da criatividade humana aplicada à concepção de novos negócios, novos produtos, novas formas de produzir e se relacionar sob a égide do capitalismo contemporâneo (CASAQUI, 2018, p. 57).

Porém, esse discurso empreendedor, que alia força de trabalho com propósito e realização pessoal, não estaria maquiando uma lógica de precarização das relações de trabalho e depositando no indivíduo toda a responsabilidade de uma vida bem-sucedida?

Ao contrário do que alguns autores pregam como sendo o fim do trabalho, este volta a ocupar lugar de destaque na contemporaneidade. Na atualidade hipermoderna (LIPOVETSKY, 2015), o aspecto contemporâneo de trabalho “é mais complexificado, heterogeneizado e ainda mais intensificado nos seus ritmos e processos”, demandando trabalhadores cada vez mais qualificados e que operem de formas cada vez mais diversificadas, em detrimento do trabalho estável (ANTUNES, 2002, p. 159). Em vez de perder a sua centralidade, ao contrário, os impactos da ampliação do trabalho intelectual abstrato, aliada à expansão das novas tecnologias, suscitam a discussão sobre como se dá o trabalho cujo principal ativo é a criatividade, sobretudo vivenciando-se uma reestruturação produtiva do capital e das formas de organização social do trabalho. Lipovetsky (2015) fala da desestruturação do mercado de trabalho neste novo tempo, marcado por riscos e incertezas:

Com a precarização do emprego e do desemprego persistente, aumentam os sentimentos de vulnerabilidade, insegurança profissional e material, o temor da desvalorização dos diplomas, as atividades subqualificadas, a degradação social. Os mais jovens têm medo de não encontrar um lugar no universo do trabalho e os mais velhos de perder definitivamente o seu (LIPOVETSKY, 2015, p. 74-75).

A identidade moderna de trabalho assalariado e carreira estável, linear e duradoura, construída ao longo da vida produtiva de um indivíduo, parece ceder lugar a um “trabalho contingente” profundamente modificado pelas transformações sócio-econômicas da pós-modernidade: “Ainda haverá trabalho, embora em menos quantidade e com uma maneira inteiramente nova de realizá-lo e de geri-lo” (FONTENELLE, 2009, p. 61).

Há ainda que se levar em conta o fato de que a “identidade do trabalho” e a ideia de carreira longa como elementos basilares do mundo moderno sejam pensamentos historicamente construídos ao longo do século XX. As novas gerações estariam, da mesma forma, sendo formadas convivendo com o “fim do trabalho” como era conhecido na modernidade e, portanto, questões como a diminuição dos empregos formais, o arrefecimento das leis e garantias trabalhistas e a instabilidade poderiam ser relativizadas (FONTENELLE, 2009).

Especificamente no mercado de trabalho em publicidade, a flexibilização das leis trabalhistas e o surgimento de novas formas de atuação como alternativas ao trabalho regular catalisadas pelos recursos tecnológicos aumentam possibilidades de atuação ao mesmo tempo em que suscitam questões adversas, como a “precarização do trabalho, em que as garantias constitucionais são superadas por contratos por atividade, pela terceirização, pela informalidade, que trazem a instabilidade do vínculo empregatício à tona” (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2011, p. 40).

Como não poderia deixar de ser, o trabalho em publicidade também foi profundamente impactado pelas mudanças econômico-culturais advindas da globalização e pela era digital. Longas jornadas de trabalho sem remuneração de hora extra sempre foram uma prática comum nesse mercado. A pressão por ideias inovadoras em prazos cada vez mais exíguos é parte do cotidiano desses profissionais, que têm a tecnologia e a internet como aliados na busca de soluções mais rápidas para os seus desafios de trabalho (CARRASCOZA, 2011), mas também como potencializadoras de meios que exigem respostas em tempo real.

Grohmann (2020) define a plataformização do trabalho como um processo que estaria afetando cada vez mais setores da economia e da sociedade, como o transporte, a saúde pública, a educação, a produção cultural e o jornalismo, assim como o mundo do trabalho:

(...) trata-se de pensar a plataformização do trabalho como a dependência que trabalhadores e consumidores passam a ter das plataformas digitais – com suas lógicas algorítmicas, dataficadas e financeirizadas – em meio a mudanças que envolvem a intensificação da flexibilização de relações e contratos de trabalho e o imperativo de uma racionalidade empreendedora (DARDOT; LAVAL, 2016) como vias de justificação dos modos de ser e aparecer do capital. Podemos dizer, seguindo Valente (2019, p. 177), que “as plataformas criam formas de potencialização da subsunção do trabalho intelectual”. Van Doorn (2017) define o trabalho de plataforma como as atividades de trabalho que são mediadas, organizadas e governadas por meio de plataformas digitais. Tem, portanto, uma definição mais restrita do que a de Fuchs e Sandoval (2014), para quem todas as atividades de trabalho atualmente envolvem uma faceta digital (GROHMANN, 2020, p.112).

Estando a atividade publicitária tão dependente e transformada pelas tecnologias, estaria então o trabalho em publicidade também passando por um processo de plataformização? E afinal seriam as mudanças na lei

trabalhista, a popularização de novos formatos de atuação, a digitalização e a plataformização ameaças ao futuro do trabalho ou características naturais e comuns a todos os setores produtivos na hipermodernidade?

Produtividade, flexibilização, empreendedorismo e *home office*: ameaças ao futuro do trabalho ou características da contemporaneidade?

Ora, pode-se considerar que a incerteza é uma condição dos dias atuais. Por que então o trabalho em comunicação sofreria mais impactos do que nos outros setores produtivos da sociedade, igualmente modificados em profundidade pelas mudanças sócio-econômicas advindas da expansão digital?

Na comunicação, invertem-se papéis, e a lógica de produção se transforma na medida em que se ampliam os recursos tecnológicos. Wottrich (2019) pontua algumas das principais mudanças que o campo publicitário sofreu com a expansão do acesso à internet no Brasil a partir dos anos 2000: as campanhas tradicionais publicitárias perdem espaço para investimentos em publicidade na internet, invertem-se papéis nos processos de transmissão e recepção, a abertura de mais espaços de contestação das mensagens publicitárias gera crises constantes para os anunciantes, e novas competências são exigidas dos profissionais que vivem o atual contexto.

Trabalha-se para atender expectativas do público, do anunciante, do empregador, da sociedade. A indústria criativa exige atualização, adaptação, reinvenção, inovação constantes. E isso pode ser exaustivo. O trabalhador em comunicação deve ser *maker*, possuir múltiplas habilidades e domínio das tecnologias, deve transitar confortavelmente por entre a multiplicidade de áreas que a publicidade engloba – artes, business, tecnologia, análise de dados.

Pesquisa realizada pelo Centro de Pesquisa, Comunicação e Trabalho da USP aponta que os profissionais de comuni-

cação que se mantiveram totalmente ativos (ou seja, os que não tiveram sua jornada de trabalho reduzida) aumentaram, em média, de duas a quatro horas a sua carga diária no exercício do teletrabalho durante a pandemia. Segundo os profissionais ouvidos para o referido estudo, o improvisto é a palavra que melhor define o home office e perpassa por vários aspectos, como a reorganização do ambiente doméstico para que se transforme em local de trabalho, a deficiência de equipamentos e infraestrutura adequados às práticas profissionais, a dificuldade de acesso aos insumos necessários para o trabalho, como documentos e bancos de imagem, entre outros fatores (FIGARO, 2020).

Embora o discurso corrente na área de gestão defenda que é preciso dar liberdade e autonomia para os trabalhadores, pode-se observar profissionais que aumentam cada vez mais a sua carga de trabalho, sofrendo pressões pelo aumento de produtividade em prazos cada vez mais exíguos. O encurtamento dos prazos, a flexibilização das jornadas de trabalho e a diluição de fronteiras entre o trabalho e o tempo livre do trabalhador são marcas da nova temporalidade da contemporaneidade (CASTELLS, 2012). Lipovetsky (2015) afirma que se vive na hipermodernidade uma constante pressão em relação ao tempo, que agora passa a afetar outras esferas da vida pessoal que não somente a economia e a produção. Aceleraram-se os ritmos de vida, o que leva o indivíduo a ter de constantemente escolher entre privilegiar o tempo do trabalho, o do lazer ou o tempo dedicado a outros interesses pessoais.

Essa ideia já estava presente nas falas dos trabalhadores em publicidade entrevistados em 2018,² quando alegam se esforçar para estabelecer limites em suas vidas: “Hoje eu consigo, porque eu estou trabalhando menos, eu estou fazendo um trabalho de seis horas só. Eu consigo fazer mais coisas no dia do que só trabalhar. Em momentos que eu trabalhava em média nove horas

2 Como citado anteriormente, a referida pesquisa procurou compreender o significado do trabalho para os publicitários atuantes em Porto Alegre-RS.

por dia, não conseguia fazer mais nada. Era... a minha vida girava em torno do meu trabalho”, diz E1, enquanto E3 afirma: “as pessoas vivem aquilo, elas respiram aquilo, sabe. [...] as pessoas exageram naquela dose ali, eu acho que falta um pouco de vida fora”. Ou quando E5 lista todos os interesses que ele diz equacionar em função do trabalho como freelancer: “[...] tem o mestrado, tem o trabalho, daí tem a minha yoga, daí tem a família, amigos... acho que dá. Hoje, sim. Agora, como funcionária fica mais difícil”.

Devido ao grande envolvimento emocional que o trabalhador estabelece com a sua atividade em publicidade, torna-se difícil delimitar esses espaços para a vida profissional e a pessoal: “ainda que deixem o expediente no horário, fora do local de trabalho – no trânsito, em casa, em qualquer outro lugar –, eles continuam pensando nos jobs que estão sobre suas mesas” (CARRASCOZA, 2011, p. 12). Essa afirmação é confirmada por E6, quando declara: “a minha vida pessoal e o trabalho é a mesma coisa”. Já E2, ao contrário, julga possível estabelecer limites entre as duas esferas da vida: “separar profissão e trabalho, assim? Acho que sim, acho que quando eu saio da agência eu tento desligar ao máximo”.

A flexibilização estimula novos formatos de trabalho, como o home office, a contratação de mão de obra terceirizada, adaptável e que cumpre jornadas variadas de trabalho no lugar do regime formal, que assegura os direitos constitucionais do trabalhador. Observa-se a crescente ampliação de novos arranjos de trabalho como alternativas para a subsistência do trabalhador em comunicação. Esses arranjos alternativos tornam-se necessários, visto que “a destruição de postos de trabalho faz com que os desempregados e/ou desiludidos do emprego busquem arranjar-se em grupos exercendo sua atividade profissional de forma autônoma” (NONATO; PACHI FILHO; FIGARO, 2018).

Mas o que representa, na verdade, a flexibilização para o trabalhador criativo? Liberdade de escolha e gerência do seu tempo ou precarização das relações e di-

reitos trabalhistas? Que regime de contratação é, ao mesmo tempo, viável para a empresa e justo para com o profissional? Que profissionais são esses que devem estar em constante aprimoramento e sempre disponíveis para seus clientes, mas respeitando os limites entre o tempo e o espaço profissionais e pessoais? E que modelo de empresa é esse que deve ser flexível para adaptar-se às mudanças constantes, mas também praticar uma gestão humanizada do seu quadro de colaboradores?

Os depoimentos dos trabalhadores E1 e E5, freelancers, defendem que os trabalhadores em publicidade escolhem o empreendedorismo não tanto por necessidade material, e sim por estilo de vida. Segundo os dois entrevistados, eles optam pelo autoemprego buscando mais qualidade de vida, liberdade de escolha para empregar o seu próprio tempo no que lhe convém e autonomia para envolver-se nos projetos que acreditam ou que lhe são convenientes, cobrando por eles ora o que desejam, ora o que entendem ser possível de acordo com as movimentações do mercado de trabalho. Necessidade de autonomia essa que fica muito evidente quando E1 afirma: “Eu sou uma pessoa jurídica e é essa empresa jurídica, essa pessoa jurídica que eu me preocupo em atender bem”.

Howkins (2013) constata que o emprego permanente e em tempo integral está rareando, fenômeno observado pelo entrevistado E2 no atual mercado de trabalho no qual está inserido. Ele vê o trabalho temporário como outra alternativa válida de subsistência, tal como aquele autor quando, referindo-se aos trabalhadores da indústria criativa, afirma: “A forma de eles trabalharem, normalmente como freelancers e independentes, provou ser capaz de gerar empregos, sustentar relações comerciais e criar riqueza” (HOWKINS, 2013, p. 161).

Quando aborda as mudanças na organização do trabalho, Lima (2010) ressalta a necessidade de se ser capaz de exercer o autocontrole e a autogestão de sua carreira quando o trabalhador opta pelas formas flexíveis de tra-

balho como alternativas para o desemprego, tal como E2 quando fala: “pelo menos no tempo que eu era PJ, era questão de eu me organizar pra ter aqueles... a quantidade de dinheiro referente aos benefícios que a CLT dá, né?”.

Há ainda os que, tais como os entrevistados E3 e E6, enxergam a questão da flexibilidade, assim como Alves (2010), como possível ameaça de precarização do trabalho e fragilização dos direitos dos trabalhadores: “E nesse meio tempo que eu trabalhei de free, eu empobreci bastante. Porque eu saía dos lugares, aí não coincidia de encaixar um free logo em seguida, todas essas coisas vão diminuindo. Tu não pegava o fundo, não pegava umas férias, décimo terceiro, e ao longo de um tempo, isso te empobrece”, declarou E6. Porém, o mesmo entrevistado declarou enxergar a questão da flexibilização das relações de trabalho como um modelo possível para as novas gerações, mas não para ele, profissional com 48 anos quando da entrevista e dono de uma longa carreira na publicidade ainda nos antigos moldes.

Apesar de afirmar preferir trabalhar como freelancer, o entrevistado E1 reclama de uma relação de simples exploração de mão de obra com as empresas contratantes, sem levar em conta aspectos subjetivos dessa associação: “as empresas vão crescendo e tu não, então tu não te sente associado àquilo. É uma relação que... te usa como mão de obra”, tal como Alves (2010) quando afirma que a flexibilização e, por conseguinte, a precarização, reduz o trabalho vivo a mercadoria.

É preciso observar que, excetuando os entrevistados E3 e E4, ambos em começo de carreira, os demais entrevistados já trabalharam como funcionários regulares e como freelancers, o que comprova a afirmação de Carascoza (2011), quando diz que as mais diversas formas de contratação sempre fizeram parte do cotidiano do mercado publicitário além dos arranjos formais de emprego, tais como a terceirização, o trabalho temporário, o trabalho à distância e até mesmo o estágio, que deveria

ser um “garimpo legítimo de talentos”, porém é, “invariavelmente, uma estratégia para mão de obra barata” (CAR-RASCOZA, 2011, p. 3). O entrevistado E4 concorda com o autor: “Porque o estágio é pra ti aprender ao mesmo tempo que a empresa ganha com isso. E na verdade não é, é uma mão de obra barata que as empresas fazem isso”.

A remuneração dos trabalhadores da indústria criativa é trazida à tona por Bendassolli e Borges-Andrade (2011), quando destacam a questão da disparidade da distribuição salarial e da baixa remuneração em comparação com trabalhadores regulares com qualificação e experiência equivalentes. Os autores afirmam que, não raro, os primeiros submetem-se a subempregos e possuem dois ou mais trabalhos para viabilizar a sua subsistência, questões essas evidentes na fala do entrevistado E3.

E6 também aborda a questão do trabalho complementar, porém não só como uma segurança financeira, mas também como forma de realização pessoal através da expressão da sua criatividade: “eu não vou conseguir ganhar muito mais trabalhando dentro de uma empresa como empregado, assim. Então eu busco mais essa segurança mesmo, e essa qualidade de trabalho e essa liberdade que eu tenho, associada com projetos que eu posso fazer na minha vida paralela, assim, pra ganhar um pouco mais. Então pra mim isso está me bastando assim”.

As agências: relações interpessoais e modelos alternativos às tradicionais empresas de propaganda

Outro aspecto apontado pela pesquisa realizada pelo Centro de Pesquisa, Comunicação e Trabalho da USP, que procurou entender como passaram a trabalhar os profissionais de comunicação durante a pandemia da Covid-19, foi a privação das trocas que só são possíveis

nos ambientes coletivos de trabalho: “O isolamento social também retira do trabalho algo fundamental que é a coletividade. A gestão do trabalho, o conhecimento, os processos, mesmo que não identificados como tal, são sempre geridos e necessitam do coletivo de trabalho” (FIGARO, 2020, p. 39). Isolado em home office, o profissional passa a ser encarregado de mais uma função: a autogestão do seu tempo e do seu trabalho.

A questão da coletividade também foi amplamente abordada na pesquisa que investigou o significado do trabalho para os publicitários. Para os entrevistados E1, E3, E4 e E5, as agências parecem ter assumido, tal como diz Howkins (2013, p. 165), “um aspecto de comunidades de pessoas, não de locais”, referindo-se ao escritório de trabalho como local de convívio e trocas profissionais. O networking, segundo o mesmo autor, é fundamental para o profissional da indústria criativa, que se utiliza da sua rede de contatos para a formação de grupos de trabalho.

Assim como Morin (2001), o entrevistado E3 acredita que o trabalho deve ser “fonte de relações humanas satisfatórias” para que possa fazer sentido. Além do resultado do trabalho realizado, as relações interpessoais estabelecidas nesse ambiente também devem ser fonte de satisfação para os trabalhadores. E3 deixa essa necessidade muito clara ao afirmar: “Eu gosto muito das pessoas com que eu trabalho, muito. Eu acho que [...] desde que eu entrei ali, eu tive muita sorte, porque minhas primeiras líderes eram sensacionais, são mulheres que eu admiro muito. Então... eu tenho amigos, assim. [...] Então eu gosto muito das pessoas com que eu trabalho. Acho que isso faz muita diferença, acho que quem entra ali sente muito isso”.

A importância das relações interpessoais estabelecidas através do trabalho é um assunto recorrente. Está claro que os entrevistados atribuem grande importância às trocas em grupo, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal. Muzzio (2017) destaca a natureza coletiva da

criação, quando o resultado do trabalho depende diretamente da interação e das trocas entre os membros de um grupo criativo, resultado esse que pode advir do conflito entre pensamentos divergentes, fazendo com que novas ideias surjam por meio desse debate (SIMMEL, 2011). Já Morin (2001) fala sobre o trabalho como fonte profícua de relações humanas satisfatórias, tanto no sentido de essas relações tornarem possível um bom resultado, fruto do trabalho coletivo, quanto permitindo que se estabeleçam relações pessoais que perpassam o ambiente profissional em direção à vida pessoal do trabalhador.

Todos os entrevistados comprovam as afirmações dos autores citados anteriormente. Contudo, diferem no tocante a condicionar as relações afetivas a um bom resultado no trabalho. E2 e E6 consideram possível que vínculos afetivos se estabeleçam a partir do ambiente de trabalho; porém, diferentemente de E3 e E4, para quem um bom convívio com os colegas é essencial, os primeiros não enxergam as relações pessoais como condição *sine qua non* para a realização de suas atividades profissionais.

Trazida à discussão por Muzzio (2017), a importância de se compartilhar valores semelhantes com seus colegas e exercer práticas legitimadas pelo grupo de trabalho fica evidente no discurso do entrevistado E3: “Mas justamente por ser essa galera ali que tem esse pensamento mais parecido, pra frente, a gente acredita nas mesmas coisas, tem as mesmas questões, todo mundo ali é muito inclusivo, a gente tá dentro de um time de pessoas que... de minorias, então a gente se entende muito”. E para E1, já que o trabalho em si não o satisfaz, pelo menos o convívio com outras pessoas é satisfatório. Para esse entrevistado, em função do grande tempo dedicado ao trabalho, as agências passam a assumir o papel de locais viabilizadores de convívio social.

Porém, excetuando os entrevistados E4 e E6, que não rejeitam o formato atual de trabalho em agências de publicidade, os outros entrevistados enxergam-se trabalhando

em diferentes áreas, como E2 e E5, ou com comunicação, porém em arranjos diferenciados de trabalho, mais flexíveis e mais condizentes com as afinidades e necessidades pessoais de cada profissional, ao passo que E1 e E3 são veementes em não considerar o formato atual de trabalho em agências de publicidade como possibilidade para o futuro.

Outra pesquisa realizada em 2017 pelo grupo de pesquisa Inovação nas Práticas Publicitárias, da PUCRS, ouviu publicitários na faixa etária entre 18 e 34 anos que atuavam em áreas diversas das agências tradicionais. O objetivo principal era reconhecer as possíveis transformações em modelos do fazer publicitário, tipos de negócio em ascensão e formatos diferenciados dos até então experimentados. Para isso, buscou reconhecer, no perfil do jovem publicitário que atua fora do tradicional ambiente de agências de publicidade, quais são as possibilidades de atuar no campo de maneira diferente daquelas até então reconhecidas como práticas habituais. Os resultados da pesquisa permitiram perceber, por exemplo, que muitos desses indivíduos estão em busca de algo que dê sentido à sua vida e que o trabalho não é mais a única fonte dessa realização, mas, apenas, uma das alternativas para alcançar o seu objetivo. Associado a essa busca, percebe-se também um comportamento diferente do publicitário. São frequentes os depoimentos de profissionais que não desejam mais atuar em uma agência de publicidade tradicional. Esse modelo de negócio é visto pelos jovens publicitários como engessado e antigo, onde a rotina é muito intensa e cada vez menos entrega um produto criativo e exclusivo. Para os jovens entrevistados, a própria palavra “agência” já remete a esse modelo antigo e burocrata de fazer publicidade. No entanto, fazer publicidade ainda é o propósito maior deles, mas em um modelo mais leve e mais comprometido ainda com entregas alinhadas ao perfil de cada cliente (CARVALHO; ALVES; MACHADO; VIEGAS; MENEGAT, 2017).

Para os profissionais entrevistados pelo grupo de pes-

quisa Inovação nas Práticas Publicitárias, o trabalho deveria ser opção e não obrigação eles gostariam de trabalhar por projetos e em atividades relacionadas a algo em que eles acreditam, que não esteja baseado apenas na lógica comercial e na mídia, mas em algo que possa inspirar o público, transformar. Esses jovens publicitários creem na força do empreendimento e da segmentação, como forma de especialização e atendimento personalizado para a necessidade de seus clientes/anunciantes. As novas empresas de comunicação se organizam muito mais em estúdios ou em espaços colaborativos, com negócios mais enxutos, mais autonomia e menos hierarquia (CARVALHO; ALVES; MACHADO; VIEGAS; MENEGAT, 2017).

Muitas dessas práticas já são percebidas como constâncias no desenho do mercado publicitário. No entanto, a considerar os diversos modelos de negócio que convivem na atualidade, resta ainda o questionamento sobre o que seria ideal de manter a partir de cada solução, de cada experiência. O que se perde e o que se ganha de cada modelo? Como a atuação profissional nesse campo pode ser percebida como “profissionalizada” e, portanto, valorizada como tal em níveis similares e não tão dissonantes, como os que vemos na atualidade? Essas são questões que permanecem e que seguem provocando a atenção e o olhar para estudos desse tema.

A comunicação como ciência deve preocupar-se permanentemente em entender as práticas do trabalho publicitário para preparar melhor novos profissionais, provocar os que estão em atividade há mais tempo a adaptarem-se a um campo em constante mutação e buscar, através dessa reflexão, oferecer um olhar de conscientização sobre a atuação profissional em publicidade e propaganda.

É preciso entender quem é o profissional de publicidade atuante no mercado de trabalho, quais são os modelos de empresas nas quais esses profissionais atuam e quais são os arranjos de trabalho mais frequentes. Pois, mesmo que,

via de regra, subjetivo, o fazer criativo está imbricado ao trabalho material, produtivo, racional. Mesmo que essencialmente intelectual, o trabalho criativo está, assim como o convencional, subordinado à lógica produtiva do capitalismo.

Compreendendo como atuam esses trabalhadores e identificando aspectos referentes à forma de produção do trabalho em publicidade, é possível tanto embasar escolhas administrativas e revelar novas formas de gestão mais eficientes das equipes quanto compreender mais profundamente as práticas do trabalho em publicidade e propaganda, o que permite preparar os profissionais para adaptarem-se aos tempos atuais.

Outros estudos se fazem necessários para atualizar as percepções dos profissionais sobre a área em que atuam, principalmente após a vivência do ano de 2020, quando as práticas de trabalho, os arranjos produtivos e a sociedade como um todo foram fortemente impactadas pela pandemia da Covid-19. O cenário pós-Covid certamente trará importantes transformações e, por consequência, novos questionamentos e reflexões.

Referências:

ALVES, Giovanni. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. Disponível em: <http://www.giovannialves.org/artigo_giovanni%20alves_2010.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. (Org.). O avesso do trabalho. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 13-27.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do traba-

lho. 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. RAE-Revista de Administração de empresas. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 51, n. 2, p. 143-159, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2017.

CARDOSO, Luís Antônio. A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. Tempo Social. Revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 265-295, nov. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103=20702011000200011-&lng=en&nrmsiso>. Acesso em: 11 jun. 2017.

CARRASCOZA, João Anzanello. E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário. In: CASAQUI, Vander; LIMA, Manolita Correia; RIEGEL, Viviane. (Org.). Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação pessoal, comunicação e imaginário. São Paulo: Atlas, 2011. cap 1, p.1-30.

CARVALHO, Cristiane Mafacioli; ALVES, Denise Avancini; MACHADO, Andréia Ramos; VIEGAS, Paula; MENEGAT, Angela. O publicitário além da agência. Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 8, 2017, Recife, PE. São Paulo: ABP2, 2017. Disponível em: <https://20ccfb7f-2aea-41e5-9b4a-c5ea67ac6651.filesusr.com/ugd/bb9c7e_f3ea3c-0cba764e88afa9eb810bc4d960.pdf>. Acesso em 12 out. 2020.

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane; BUDAG, Fernanda Elouise. Publicidade imaginada: a visão dos estudantes sobre o mundo do trabalho publicitário. In: CASAQUI, Vander; LIMA, Manolita Correia; RIEGEL, Viviane. (Orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação pessoal, comunicação e imaginário. São Paulo: Atlas, 2011. cap 2, p. 31-74.

CASAQUI, Vander. Estudos da cultura empreendedora no campo da comunicação: macroproposições, narrativas, inspiração. Galáxia, São Paulo, n. 37, p. 55-65, Apr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982=25532018000100055-&lng=en&nrmsiso>. Acesso em 12 out. 2020.

CASTELLS, Manuel. O limiar do eterno: tempo intemporal. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CAVALINI, Marta. Nova lei trabalhista entra em vigor no sábado; veja as principais mudanças. Portal G1, 01 dez. 2017. Economia. Online. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/nova-lei-trabalhista-entra-em-vigor-no-sabado-veja-as-principais-mudancas.ghtml>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

FÍGARO, Sueli (coord). Relatório dos resultados da pesquisa [recurso eletrônico]: como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19? São Paulo: ECA-USP, 2020. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio_Executivo_Covid19_CPCT2020-2.pdf. Acesso em: 12 jul 2020.

FLORIDA, Richard. A ascensão da classe criativa. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Pós-modernidade: trabalho e consumo. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GROHMANN, Rafael. Plataformização do trabalho: entre a dataficação, a financeirização e a racionalidade neoliberal. Revista Eptic v. 22, n. 1, jan/abr. 2020. Online. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/epitic/article/view/12188>>. Acesso em: 11 out. 2020.

HOWKINS, John. Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2013.

HUWS, Ursula. A ignição no motor: trabalhadores criativos na economia global. Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM. São Paulo, SP, v.1, n. 3, p. 85-92, 2015. Online. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/reci-cofi/article/view/298/305>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

JUDICE, Valéria Maria Martins; FURTADO, Sandra Cristina. Gestão de empreendimentos criativos e culturais: estudo de uma organização de ensino e difusão de ritmos afro-brasileiros em São João Del-Rei (MG). Organizações & Sociedade, Salvador, v. 21, n. 69, p. 293-314, jun. 2014. Online. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984=92302014000200006-&lng=en&nrm-iso>. Acesso em: 13 jan. 2018.

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? Sociologias - Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 158-198, set./dez. 2010. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/download/17740/10402>. Acesso em 12 jan. 2018.

LIPOVETSKY, Gilles. Os tempos hipermodernos. Portugal: Edições 70, LDA., 2015.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. RAE-Revista de Administração de empresas. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 41, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, p. 107-124, jan./fev. 2017. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00107.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

NONATO, Cláudia; PACHI FILHO, Fernando Felício; FIGARO, Roseli. Relações de comunicação em novos arranjos alternativos e modelos de produção de notícia. Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. Ano XXI, nº 41, jan-jun, 2018. Disponível em: <<http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/956>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

RIFKIN, Jeremy. A era do acesso. São Paulo, SP: MAKRON Books, 2001.

SIMMEL, Georg. O conflito como sociação. Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury. RBSE - Revista Brasileira de Sociologia da Emoção, v. 10, n. 30, p. 568-573, dez. 2011. Online. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/SimmelTrad.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

VALENTE, Tais Bitencourt. O significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propagando de Porto Alegre-RS, no contexto da indústria criativa. 2018. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Indústria Criativa) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000013/00001359.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2018.

VICENTE, M. M. História e comunicação na ordem internacional. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

WOTTRICH, Laura. A publicidade em xeque: práticas de contestação dos anúncios. Porto Alegre: Sulina, 2019.

Narrativas sobre a “beleza com propósito”

gênero, discurso empreendedor e os
sentidos do trabalho informal na
comunicação institucional de
uma marca de cosméticos

por Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues,
Karla Regina Macena Pereira Patriota

Este artigo tem como objetivo compreender os sentidos do trabalho informal na comunicação de uma marca de cosméticos, tomando como centralidade a temática do empreendedorismo feminino dentro de uma perspectiva crítica. Ao assumir como estudo de caso a comunicação institucional de uma das maiores empresas de Sistema de Venda Direta no Brasil, a Avon, é possível observar que noções como liberdade, autonomia, flexibilidade e empoderamento feminino são evocadas como atributos do trabalho informal, ressignificado em seu discurso como um tipo de empreendedorismo. A discussão aqui proposta se situa em um contexto de crescente precarização do trabalho, mudança nas relações trabalhistas e ressignificação da informalidade como um modo de autogestão empreendedora. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório que toma como marco teórico a articulação entre discurso e narrativa (MAINGUENEAU, 2008; RICOEUR, 2010) para a compreensão de uma cenografia empreendedora que apresenta o trabalho, independentemente de suas condições, como um propósito imanente ao ser humano.

Palavras-chave: Trabalho informal. Sistema de Venda Direta. Gênero. Discurso empreendedor. Neoliberalismo.

Introdução

O objetivo deste trabalho consiste em compreender os sentidos do trabalho informal na comunicação de uma marca de cosméticos, tomando como centralidade a temática do empreendedorismo feminino dentro de uma perspectiva crítica. Para tanto, partimos de um estudo de caso da comunicação institucional da Avon, empresa de cosméticos e higiene pessoal que tem como principal recurso de vendas a força de trabalho de revendedores, em sua maioria mulheres, que atuam por meio do Sistema de Venda Direta (SVD). Nessa modalidade, prevalecem as relações informais de trabalho, que podem integrar desde trabalhadores sem carteira assinada ou por conta própria sem CNPJ¹ até Microempreendedores Individuais (MEI) que trabalham exclusivamente com SVD, ou a venda direta é o complemento de outras formas de trabalho, como das pessoas que prestam serviços no ramo de beleza e, pela relação com a clientela, vendem diretamente esses produtos (são exemplos: as cabeleireiras, manicures e até as proprietárias dos salões). Contudo, de forma geral, a força de trabalho empregada em negócios de venda direta é formada, nas palavras da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), por “empreendedores independentes” que, em uma relação direta com sua clientela, comercializam produtos e serviços fora de um estabelecimento comercial fixo. Entre os principais benefícios apresentados pela ABEVD para esse tipo de atividade, estão: fonte de renda, flexibilidade de horário, autonomia no trabalho e maior socialização². Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas descreve o perfil demográfico dos trabalhadores de venda direta no Brasil, cujos jovens de 18 a 29 anos representam 48% do que eles chamam de “empreendedores independentes” e as mulheres com-

1 O IBGE (2020) define o trabalho informal como a “soma dos trabalhadores sem carteira, trabalhadores domésticos sem carteira, empregador sem CNPJ, conta própria sem CNPJ e trabalhador familiar auxiliar”.

2 Disponível em: <https://www.abevd.org.br/>. Acesso em: 27 de out. de 2020.

põem 58% da força de trabalho, as atividades exercidas por essa população são apresentadas como “vendas que empoderam”. Os dados indicam que 75% desses trabalhadores exercem a venda direta como renda complementar, sendo, muitas vezes, o maior aporte em sua renda familiar – especialmente se considerarmos o contexto da pandemia da Covid-19, que retirou muitas pessoas do mercado formal de trabalho. O Brasil ocupa a 6ª posição no ranking global de SVD, perdendo apenas para os EUA (1ª), China (2ª), Coreia do Sul (3ª), Alemanha (4ª) e Japão (5ª). Tanto a Avon como a Natura são empresas associadas. É interessante observar que não existe nenhuma associação nacional consolidada de revendedores de venda direta, demonstrando a baixa participação e a mobilização desses trabalhadores na reivindicação de seus direitos.

Em um cenário de crescimento do trabalho informal, que atingiu, em 2019, a marca dos 41,1% da População Economicamente Ativa (PEA), o maior número desde 2016 (NERY, 2020), trabalhos como o SVD aparecem como uma oportunidade de ampliação da renda ou mesmo de sobrevivência. A situação é percebida pela ABEVD, que, na figura de sua presidenta, Adriana Colloca (2020), afirma que a venda direta desponta com uma opção de empreendedorismo e renda. É importante demarcar, contudo, que a narrativa construída opera na ressignificação da noção de trabalho informal, que passa a ser categorizado como uma atividade própria do empreendedorismo, o que não é possível associar à maioria dos trabalhadores integrados nesse sistema. Longe de serem todos empreendedores, o que existe, na prática, são pessoas que vendem sua força de trabalho sem a contrapartida legal e jurídica que garante direitos básicos, como seguro-desemprego, carga horária fixa e delimitada, férias, previdência social, licença médica ou maternidade e outros direitos trabalhistas que, minimamente, o trabalho formal oferece.

A emergência de uma dada cena empreendedora, como parte constituinte do projeto de sociedade neoliberal, é o

contexto mais amplo em que esse trabalho se insere. Na década de 2010, os ideais que envolveram esse projeto se espalharam de tal modo na América Latina que contribuíram para a materialização de golpes de Estado, como foi o caso do impeachment da presidenta brasileira Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT), em 2016. As ações promovidas por partidos e movimentos de direita e extrema-direita ocorreram frente à sucessão permanente do que Santos (2018) define como “onda progressista”, fase compreendida entre os anos de 1998 e 2016, em que o continente sul-americano foi governado por partidos de esquerda.

Mas, diferente das experimentações neoliberais que tiveram o Chile, durante a ditadura de Pinochet (1973-1990), como laboratório para privatizações, desregulamentação das leis trabalhistas e de programas sociais, para citar alguns exemplos, Gago (2018) afirma que tais medidas sofreram transformações nos modos de aplicação e de experiência social nos anos mais recentes. No Brasil, Cardoso (2003) já indicava o caráter anticivilizatório da opção pelas políticas neoliberais que teve sua tônica na década de 1990, mesmo depois da promulgação da Constituição de 1988, pós-ditadura civil-militar. Em resposta aos processos de desregulamentação e de intensas privatizações, vimos se expandirem as teorias do capital humano promovendo ideais neoliberais, como empregabilidade e empreendedorismo de si, oferecendo-os como soluções para as desigualdades sociais. O que não se esperava era a retomada expressiva de tais políticas no fim dos anos 2010, especialmente quando estas vieram somadas a tendências conservadoras e neofascistas.

De acordo com pesquisa divulgada pela ABEVD, cosméticos e produtos de cuidado pessoal compõem a maior categoria de vendas de SVD, com um total de 52%³. Natura e Avon são as empresas com maior participação nesse mercado, com 31% e 16%, respectivamente. Com

3 Idem

a aquisição da Avon pela Natura & Co em 2020, espera-se que a holding se torne líder nacional e mundial nesse segmento⁴. No Brasil, a Avon é a empresa mais antiga do ramo, tendo promovido uma comunicação de ênfase tradicional ao longo dos anos, além de se consolidar entre os públicos de menor poder aquisitivo. Além desses fatores, a empresa mudou recentemente seu posicionamento de marca, lançando mão de conceitos como “É a nossa cara” e “Watch me now” (“Veja-me agora”, em português), na tentativa de ampliar o público-alvo e se atualizar em relação aos temas de seu interesse. Tem investido também em campanhas focadas nas narrativas de vida, especialmente de suas revendedoras, como estratégia comunicacional.

Por conta de todas essas especificidades, a discussão que propomos aqui se ancora em um contexto de crescente precarização do trabalho, mudança nas relações trabalhistas e ressignificação da informalidade como um modo de autogestão empreendedora, embora esteja mais próximo do que Abílio (2018) postula como autogerenciamento subordinado. Trata-se, por conseguinte, de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que toma como marco teórico a articulação entre discurso e narrativa (MAIN-GUENEAU, 2008; RICOEUR, 2010) como o meio através do qual a cultura empreendedora se legitima (CASAQUI, 2020), para a compreensão, independentemente de suas condições, da cenografia empreendedora, que materializa o trabalho como um propósito imanente ao ser humano.

Watch me now e Avon #ÉaNossaCara: reposicionamento de marca e os discursos sobre empreendedorismo e empoderamento feminino

Fundada em 1886, nos Estados Unidos, por David H. McConnel, e sediada no Brasil desde 1959, a Avon se apresenta como “a primeira empresa de venda dire-

⁴ Compra da Avon pela Natura criará grupo líder na venda direta. Disponível em: <encurtador.com.br/prDG7>. Acesso em: 01 de ago. de 2020.

ta a oferecer esse modelo de negócio, há 130 anos, sendo a marca escolhida por mais de 6 milhões de pessoas no mundo para empreender e realizar o sonho de ter independência financeira⁵. De acordo com a empresa, há mais de um milhão de pessoas revendendo seus produtos no Brasil, o que ela vai caracterizar como uma “poderosa rede de empreendedores”. No início de 2020, a Natura & Co anunciou a conclusão da compra da norte-americana Avon Products, o que resultou no quarto maior negócio no ramo de beleza do mundo, deixando os acionistas da holding com mais de 70% das ações⁶.

Se, por um lado, a Natura tem sua imagem institucional associada a pautas em prol do meio ambiente e da biodiversidade, por outro, a Avon tem trabalhado constantemente seu posicionamento de marca a partir de temáticas associadas ao empoderamento feminino. Com a junção de ambas em uma mesma companhia, há a tentativa de ampliar os públicos do segmento de beleza e atuar como marcas complementares⁷. Hoje, inclusive, é possível encontrar campanhas integradas na comunicação de ambas as marcas, com recursos textuais e audiovisuais semelhantes ou até mesmo iguais. Esse foi o caso, por exemplo, de uma campanha direcionada para a temática da diversidade sexual e de gênero em junho, mês do orgulho LGBTQIA+, cujo objetivo era criar “um movimento que veio para somar e reforçar que LGBTQIA+ é #maisdoquevocê⁸”.

A escolha da Avon para este trabalho não se deve apenas ao fato de ela ser a empresa de venda direta mais antiga no ramo de beleza e cuidado pessoal no Brasil, mas,

5 Disponível em: <https://www.avon.com.br/institucional/a-avon> Acessado em 21 de out. de 2020

6 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/03/natura-conclui-compra-da-avon-e-cria-4a-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.ghtml>. Acesso em: 21 out. 2020.

7 Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-co-e-avon-unem-forças-para-criar-um-grupo-global-de-beleza-lider-na-relação-direta-com-o>. Acesso em: 29 out. 2020.

8 Disponíveis em: <<https://www.instagram.com/p/CBbMuwCA0Xb/>>; <<https://www.instagram.com/p/CBYgQVMg2ZA/>> Acesso em 29 de out. de 2020.

principalmente, porque a marca assumiu a temática do empoderamento feminino como mote de suas campanhas, resultando na construção de narrativas que estão sempre, de algum modo, fazendo referência a esse tema e a questões correlatas. É o que podemos ver na forma como ela apresenta sua história: “Desde 1886, a Avon promove o empoderamento das mulheres. Seu fundador, David H. McConnel [...] criou a empresa inspirado pela ideia de que as mulheres poderiam ter uma renda independente “para garantir o próprio bem-estar e felicidade”⁹. Assim, a narrativa construída em torno de sua história é interpe-lada tanto por uma forma contemporânea de relatar trajetórias, como por criar propósitos que, além de fazerem referência a temas de interesse público na atualidade, são ressignificados como parte do mito fundador da empresa.

Em um dos maiores mercados de venda direta do mundo como o Brasil, trabalhar o posicionamento de marca é um fator decisivo para empresas como a Avon, cuja concorrência tem crescido cada vez mais, especialmente quando levamos em conta o fato de diferentes empresas do setor de beleza compartilharem discursos semelhantes sobre empoderamento e empreendedorismo femininos. Logo, “para que uma organização seja efetivamente percebida como diferente, a vantagem oferecida por ela precisa ser única, difícil de imitar, sustentável, superior à competição e aplicável em diversas situações” (LUPETTI, 2009, p. 73).

É possível notar, em seus discursos mais recentes, a construção de uma comunicação pautada nas temáticas do empoderamento e do empreendedorismo femininos para apresentar resultados transformadores para além dos econômicos. Em 2015, por exemplo, a Avon lançou a campanha #BelezaQueFazSentido, enfatizando que a tão desejada independência financeira seria a forma de garantir a autonomia das mulheres em suas próprias vidas. Para ilustrar seus argumentos, a cam-

⁹ Disponível em: <https://www.avon.com.br/institucional/a-avon>. Acesso em: 21 ago. 2021.

panha narrou a história de uma revendedora da Avon que, com a comercialização dos produtos, obteve seu próprio dinheiro e, assim, conseguiu sair de um relacionamento abusivo, no qual sofria violência física¹⁰.

Em 2020, a empresa apresentou um novo posicionamento a nível global, reforçando as pautas que a marca vem associando à sua imagem nas últimas campanhas. Com o slogan “Watch me now”,¹¹ a Avon busca marcar um novo capítulo em sua história, como destaca a CEO da marca, Angela Cretu, apresentando-se como “uma comunidade global de empreendedores de beleza”, “porque beleza é empoderamento”¹². É nesse processo de refiguração, no sentido ricoeuriano de ressignificação de fatos e experiências através de representações textuais, que eventos como a própria fundação da empresa ganham outros referentes temporais, como fica expresso na fala do head da marca, James Thompson: “oferecemos uma oportunidade de ganho flexível desde antes das mulheres terem o direito de votar. Watch Me Now traz à vida o melhor da marca e a reposiciona, com orgulho, de uma forma que atrai os indivíduos e atinge as preocupações coletivas”¹³.

Baseando-se nesse posicionamento global, a empresa local afirma: “inspirados por fomentar o empreendedorismo e a independência financeira, consolidamos um poderoso legado com a expansão de nossas ações, a cada ano que passa”.¹⁴ Em maio de 2020, a Avon Brasil lançou a campanha institucional #ÉaNossaCara, na qual a empresa afirma: “são várias as pessoas que nos ajudam a escrever a história da Avon. Mulheres fortes e incríveis

10 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=U8--mzOPVxo>. Acesso em: 8 nov. 2020.

11 Na tradução literal, “veja-me agora”. Avon apresenta novo posicionamento de marca. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Avon-apresenta-novo-posicionamento-de-marca,1245440.html>. Acesso em: 30 ago. 2020.

12 Disponível em: < <https://www.avon.com.pt/watch-me-now>>. Acessado em 30 de ago. de 2020

13 Avon apresenta novo posicionamento de marca.

14 Idem

que dividiram com a gente vivências, experiências e sua relação com a marca”¹⁵. Apesar de a campanha ser melhor desenvolvida nas redes sociais (Instagram, Youtube e Facebook), ela é tomada como base da comunicação institucional do site, sobretudo aquela direcionada para potenciais revendedoras. O objetivo é reforçar a relação da marca com valores como empoderamento, inovação e empreendedorismo, indicando que todos eles são “a nossa cara” (da Avon). Outro elemento importante é a associação da história da empresa com a de outras mulheres que trabalham para ela, seja como revendedora, funcionária contratada ou influenciadora digital, estratégia que, notadamente, visa criar vínculos afetivos com o público.

Januário (2021) discute a nova tendência de mercado de abordar pautas feministas que vêm configurando a publicidade e outras formas de comunicação nos segmentos voltados para o público feminino, inclusive apontando a Avon como uma das marcas que mais se utilizam de estratégias de *femvertising*, expressão que, em português, significa a junção entre feminino ou feminismo e propaganda. Trata-se de uma ideia que visa reivindicar para a publicidade um papel social transformador, especialmente no que se refere às bandeiras feministas, tocando em temas como empoderamento, liberdade e autonomia. No entanto, Cornwall (2018) afirma ser esse um empoderamento “light”, que, partindo de uma versão liberal do feminismo, não confronta de frente as condições materiais históricas que continuamente colocam as mulheres em posições subalternas às dos homens, bem como não combate as desigualdades entre as próprias mulheres, que conjuga elementos de classe, raça e gênero.

Dessa forma, Januário (2021) defende que a apropriação dessas pautas – e o conseqüente deslocamento de sentido – estaria mais ligada a um “feminismo de mercadoria” do que a estratégias de *femvertising*. Assim, as pautas femi-

15 Disponível em: <encurtador.com.br/bdgsx> Acessado em 5 de ago. de 2020.

nistas são traduzidas em estilos de vida acessíveis para um amplo leque de consumidoras, algo muitas vezes descolado das lutas feministas, acabando por tratar os feminismos como um movimento único e respondendo às reivindicações por igualdade com propostas focadas somente na representatividade. Nesta, as transformações não ocorreriam a nível estrutural, pois se resumiriam nas questões que tangenciam a paridade de cargos nas organizações e a diversidade de mulheres nas campanhas de comunicação, naturalizando posições socialmente construídas para mulheres de diferentes classes e racializadas de distintas formas, bem como legitimando a divisão sexual do trabalho.

Para a autora, “a mola propulsora dessas novas prerrogativas nas estratégias publicitárias foi abarcada pelo discurso do empoderamento” (Ibidem, p. 18), o que se evidencia na comunicação da Avon, cujo impulso para o trabalho é apresentado da seguinte forma: “acreditamos no poder das mulheres empreendedoras e empoderadas de tornar as economias e as sociedades mais fortes”. Sendo uma das empresas líderes em SVD, é importante ressaltar que o fomento ao empreendedorismo, bem como o estímulo ao empoderamento feminino, vem aliado ao discurso da responsabilização de si presente na própria lógica do trabalho de venda direta: uma forma de comércio e trabalho “por conta própria”, sem local fixo, com horários flexíveis, trabalho sob demanda, sem contrato mediado por leis trabalhistas. Isso implica, para a maior parte dessas mulheres, duplas e triplas jornadas de trabalho para o estabelecimento de uma renda mínima, dependendo, unicamente, do seu esforço pessoal. Além disso, a categoria legal na qual a maior parte das revendedoras se encontra é a “vendedora ambulante” (ABÍLIO, 2014).

O discurso que empreende, a marca que empodera: cenografia empreendedora e narrativas de vida como estratégia discursiva

Falar em discurso empreendedor é pensar também os modos como se constituem os dispositivos de fala que engendram, visto que não se trata nem de um discurso constituinte, nem de formas pré-concebidas para a enunciação temática. Nesse sentido, entendemos que é preciso pensá-lo a partir da emergência de uma cena que, ao mesmo tempo em que torna o discurso empreendedor possível, é delineada por ele. De acordo com Maingueneau (2008, p. 118, grifo do autor), a cenografia é “origem e produto do discurso; ela legitima um enunciado que, retroativamente, deve legitimá-la”. Diferente de outros tipos de cena (englobante e genérica, para citar o autor), a que tratamos aqui “não é imposta pelo tipo ou pelo gênero de discurso” (Ibidem, p. 116), mas estes são fundamentais para a compreensão de sua instituição como estratégia de mobilização dos sujeitos envolvidos.

No caso da comunicação institucional da Avon, não é só o discurso publicitário que agencia o que estamos nomeando como discurso empreendedor, mas também os discursos político e econômico. Além disso, ele imprime aqui uma dimensão afetiva que acaba por diferenciá-lo de outras modalidades de discurso como as que indicamos. É nesse sentido que as narrativas de vida, também dentro de uma cena testemunhal, reforçam o elo existente entre a cenografia empreendedora e o ethos da marca, vínculo já indicado por Maingueneau, principalmente em situações de diálogo. No caso da Avon, são as histórias de vida como as da campanha #ÉaNossaCara – materializadas em testemunhos sobre a relação de trabalhadoras com a marca – que potencializam a interação do público com a empresa a partir de suas redes sociais digitais.

Ao se apresentar como “a companhia que empodera mulheres com inspiração e independência financeira”¹⁶, a Avon associa sua imagem a um projeto de sociedade cuja narrativização da própria vida se traduz, segundo Casarqui (2017), em chave motivacional, servindo não apenas como modelo de trajetória, mas interpelando as formas de contar essas histórias. Nesse sentido, pensar o discurso empreendedor é observar os modos como ele se materializa em macro e micronarrativas para pavimentar o espaço do que o autor chama de cultura da inspiração, alimentada por processos comunicacionais através dos que a Avon e outras empresas de SVD buscam refigurar os sentidos de trabalho – especialmente o de vertente “informal”.

O empoderamento, no discurso da Avon, passa a ser negociado em termos da troca que depende de uma simples escolha do trabalhador: ao decidir revender os produtos da marca, a pessoa assume as rédeas do próprio destino, recebendo, em contrapartida, o “suporte para desenvolver a confiança e as habilidades necessárias para desafiar o status quo, responsabilizar-se por suas ações, além de inspirar e apoiar os outros”¹⁷. Horários flexíveis são apresentados como a principal vantagem para quem aceitar “empreender com a Avon, além de benefícios como prêmios e o próprio vínculo com a multinacional (Figura 1). Representado como modelo de conduta, o empreendedorismo através da cena que o constitui como discurso eclipsa os pormenores de uma relação de trabalho sem contrapartidas legais, construindo a ideia de que o trabalho flexível, sem regras (e o que é pior: sem garantia alguma), beneficia os trabalhadores – e principalmente eles.

16 Disponível em: <https://www.avon.com.br/institucional/a-avon?sc=1>. Acesso em: 29 ago. 2020.

17 Disponível em: <https://www.avon.com.br/institucional/carreira?sc=1>. Acesso em: 29 ago. 2020.

Figura 1 – Comunicação dirigida para revendedoras no Institucional da Avon

Pioneira em inovação e empoderamento

A Avon foi a primeira empresa de vendas direto a oferecer seus produtos de beleza, há 100 anos, sendo a marca escolhida por **mais de 8 milhões de pessoas no mundo** para **empresenhar, trabalhar e mudar de vida**.

Independência financeira.

Já que o único grande negócio de empreendedoras, com mais de 1 milhão de pessoas ao redor do mundo, do nosso lado, quer a melhor vida mais bonita, goste disso, levando o melhor em seus clientes com **produtos inovadores** e

VANTAGENS DE EMPREENDER COM A AVON

Seu negócio próprio com a sua cara!

SAIBA COMO

ESCOLHA A MARCA QUE TENHA A SUA CARA

Você sabe que os brasileiros estão entre os maiores consumidores de cosméticos, perfumes e produtos de higiene pessoal do mundo? Por isso, invista nesse mercado que tem grande apelo de produtos, seja através de vendas, proporcionando alto lucro e liberdade e seja recrutando por sua própria rede. Você encontra tudo isso na Avon, o primeiro em vendas direto de cosméticos e beleza nos países da América Latina.

Seja uma Revendedora Querro me conhecer

O MELHOR PROGRAMA DE RECOMPENSAS

Quanto mais você vende, mais lucro e prêmios conquista!

SAIBA COMO

Fonte: Site Avon, 2021.

Na cultura que promove a inspiração como chave estratégica para a articulação entre felicidade e uma racionalidade político-econômica, o afeto passa a ser um aspecto primordial no discurso empreendedor, especialmente quando consideramos o contexto mais amplo de uma política do desamparo. Se esta implica, como sugere Safatle (2016), uma temporalidade sem expectativa, com o reconhecimento de certa impotência, ela também produz subjetividades ao criar espaços de articulação de outras formas de agência, que podem ser ocupados de diversas maneiras e por diferentes agentes. Aqui, o mercado igualmente ganha espaço por meio de suas renovações retóricas e da promoção de um ideal empresarial de si (EHRENBERG, 2010) ancorado na “racionalização das ações a partir de uma dinâmica de maximização de performances (Ibidem, p. 142). Nessa política, a afirmação de que “a Avon empodera seus colaboradores por meio de uma cultura coletiva, inclusiva, respeitosa e centrada em pessoas”¹ é

bastante produtiva para o que estamos abordando aqui.

Seja como funcionários formais ou revendedores sem vínculo empregatício, o sentido de trabalho é ressignificado como uma atividade mediada por uma relação horizontal e sem dependência, por meio de significantes como “colaboradores”, “coletivo”, “inclusivo” etc. É preciso salientar que a revenda é um tipo de trabalho que beneficia sobretudo – e tão somente – as empresas de SVD, que não precisam estabelecer relações formais de trabalho e se responsabilizar por todos os encargos provenientes dessas, lucrando sobre a força de trabalho de milhões de pessoas que só garantem uma renda mínima com sobretrabalho (MARX, 2017), isto é, atividades que, além de extrapolarem o teto legal das horas semanais de trabalho, servem para aumentar ainda mais o lucro das empresas, sem benefícios reais para os trabalhadores. Mas isso não é responsabilidade das empresas, uma vez que não há contratos firmados. O ônus, assim, recai sobre os trabalhadores, que precisam se dedicar além do parâmetro base das horas mínimas de trabalho para garantir sua renda, especialmente aqueles que dependem de “bicos”.

Na tentativa de estimular essas formas de trabalho e fortalecer o vínculo com seus públicos, sobretudo as revendedoras, que constituem a maior força de trabalho no âmbito da circulação das mercadorias, é comum encontrarmos o apelo às histórias de vida na comunicação dessas empresas. É nesse sentido que o testemunho é compreendido aqui como uma estratégia comunicacional importante para a construção da imagem da Avon. Além dos canais de comunicação institucional e interna, como o site e a revista das revendedoras, essa estratégia se materializa também em algumas campanhas publicitárias para recrutar novas revendedoras. É o caso da campanha #ÉaNossaCara, que apresenta o testemunho de mulheres que tiveram suas vidas impactadas pela marca (Figura 2).

Figura 2 – Trechos de testemunhos apresentados na campanha #ÉaNossaCara



Fonte: Instagram Avon, 2021.¹⁸

O testemunho no contexto do discurso empreendedor – e, nesse caso, também publicitário – assume a forma de uma narrativa de si que conecta histórias de vida particulares à história da empresa, tomando as ações desta como elementos fundamentais para a transformação no curso de acontecimentos de outras histórias. É assim que Thalita “se tornou revendedora Avon para conseguir realizar financeiramente seus sonhos com a luta”¹⁹. No vídeo institucional, a lutadora explica a relação com a empresa da seguinte forma: “Eu dou aula de kickboxing, porém essas aulas não cumprem com os compromissos da luta quando eu tenho que fazer uma competição. Ela soma com a minha outra profissão e me ajuda a realizar os meus sonhos (sic)”²⁰. Um dado revelador dessa história é que sua avó

18 Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CBLVmaYAVQE/>>. Acessado em 29 de ago. de 2020.

19 Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CA27C9Yg-Qo/>>. Acessado em 29 de ago. de 2020.

20 Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CA5PGcEgmb/>>. Acessado em 29 de ago. de 2020.

também foi revendedora, algo muito comum entre as revendedoras mais jovens, que começam nessa atividade ao verem o trabalho já realizado por mães e avós como uma forma de garantir alguma renda básica ou extra. Referimo-nos especialmente às revendedoras sem MEI, que vivem do trabalho informal ou que têm empregos formais com baixa remuneração. Outro dado é o modo de legitimar e reforçar o trabalho informal como uma possibilidade inovadora de aumentar a renda, sem nenhuma problematização do que isso implica, sobretudo para as mulheres. Atenta a esses elementos dos discursos e das práticas das empresas de venda direta, Abílio (2014, p. 90) explica que

o SVD pode, então, assumir diferentes faces: a do complemento da renda familiar; a de uma ocupação alternativa antes a rotatividade do mercado de trabalho e a de um trabalho que não ponha em jogo o papel familiar feminino tradicionalmente estabelecido, permitindo que a mulher trabalhe “sem trabalhar”.

No caso de Carol, ela era fã dos produtos da Avon e decidiu se tornar revendedora para ser uma “consumidora inteligente”. Na campanha, a marca nos informa que ela “sempre sonhou em trabalhar para si mesma, ser uma empreendedora. E conseguiu realizar isso”²¹. Além da revenda, Carol tem um emprego fixo, algo comum para a maior parte das revendedoras, o que pode se traduzir em longas jornadas de trabalho e uma renda não fixa. Na campanha, isso não é apresentado como um problema; pelo contrário, trata-se de um exemplo de superação. Em seu relato, Carol explica que “às vezes você tem que acordar super cedo porque tem que trabalhar e dorme super tarde porque você tem que atender as clientes. Sempre tem alguns empecilhos no caminho, mas você tira de letra (sic)”²².

21 Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CA27C9Yg-Qo/>>. Acessado em 29 de ago. de 2020.

22 Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CA5PGcEgmzb/>>. Acessado em 29 de ago. de 2020.

Figura 3 – Trechos das histórias de vida de revendedoras na campanha #ÉaNossaCara.



Fonte: Instagram Avon, 2021.

Pensar o testemunho como chave interpretativa para o estudo do empreendedorismo é considerar a centralidade da narrativa na compreensão da experiência humana, tema abordado por Casaqui (2020) em sua reflexão sobre discurso empreendedor e cultura da inspiração. Considerando que o ato de narrar é mediado por uma temporalidade específica, podemos afirmar que o relato que fazemos de nós mesmos é, desde o início, interpelado por formas específicas de contar histórias. Trata-se de um processo complexo no qual as culturas medeiam as experiências vividas – organizadas em relato – ao mesmo tempo em que estas medeiam os próprios signos das culturas. Assim sendo, não é leviano concluir que o testemunho, por si só, é estruturado num jogo discursivo que envolve mais do que a produção de confiança e crença. A sua superfície revela a presença dos efeitos de sentido, dos corpos testemunhantes com seus respectivos estilos, os ouvintes, as relações de poder e uma comunidade da qual se faz parte. Em outras palavras, como define Broncano (2008, p. 11), trata-

-se de um ato cooperativo, o “[...] testemunho participa nas variadas formas de cooperação social que nossa vida coletiva compreende” (apud KETZER, 2015, p.17). Assim, não é possível falar em uma narrativa de si pura, sem intermediação da cultura que a acolhe e a constrange. É nesse sentido que Butler (2015, p. 33) nos lembra que

os termos usados para darmos um relato de nós mesmos, para nos fazer inteligíveis para nós e para os outros, não são criados por nós: eles têm caráter social e estabelecem normas sociais, um domínio de falta de liberdade e de substituíbilidade em que nossas histórias “singulares” são contadas.

Embora as narrativas de si, materializadas em testemunho, se refiram a experiências particulares, elas pressupõem significados que circulam nas culturas que as absorvem e remetem a significantes que extrapolam os fatos narrados. Como atos de representação, essas narrativas são configuradas na intersecção de suas grandes classes, história e ficção, sendo o processo de rememoração mediado pelo tempo em que elas ganham expressão. Assim, Ricoeur (2014) afirma não haver nem “verdadeiro”, nem “falso” testemunho, mas formas mais críveis ou não de narrar uma história, citando o recurso da “atestação fiável”, algo próximo da figura do fiador, apresentada por Maingueneau (2008). Mas esses modos de atestar narrativas de si dizem respeito não apenas a um ethos assumido pelo sujeito que fala, no sentido retórico da expressão, mas também pelas mediações que atravessam seus interlocutores e tornam certas histórias mais propensas a serem aceitas do que outras.

Não por acaso, o testemunho é um ato que, na perspectiva interpessoal¹, como defendida por Broncano (2008, p. 12 apud KETZER, 2015, p.17), “exige o consentimento explícito de ambos, falante e ouvinte, e que exige-lhes o reconhecimento explícito da situação em que eles estão envolvidos. Este reconhecimento coloca os agentes em

uma perspectiva epistêmica especial: eles se veem como sujeitos a laços sociais de confiança (...). É por isso que “as ações organizadas em narrativa apresentam características que só podem ser elaboradas tematicamente no âmbito de uma ética” (Ibidem, p. 113), que aqui vai se constituir no interior de uma cenografia empreendedora.

Na cena em que o discurso empreende para tornar evidente algumas transformações de vida e a marca “investe” para empoderar mulheres, o sobretrabalho (duplas ou triplas jornadas de trabalho) e a ausência de garantias legais que assegurem direitos básicos à grande massa de revendedoras que não têm MEI são apagados. Além da classe, gênero e raça são elementos importantes para compreender a situação em que a informalidade é refigurada no interior de uma retórica empreendedora, que naturaliza e legitima, cada vez mais, certas formas de trabalho como as mais propensas a serem efetuadas por mulheres. Ao afirmar que acredita no “poder das mulheres empreendedoras e empoderadas de tornar as economias e as sociedades mais fortes”, a empresa silencia o fato de que é principalmente no âmbito do trabalho informal e do trabalho doméstico que tais mulheres (nem sempre empreendedoras) ainda têm atuado, com tempo reduzido para uma participação política capaz de reverter o contexto no qual os homens (brancos de classe média e alta, principalmente) continuam a conduzir majoritariamente a economia e a política do país.

“BELEZA COM PROPÓSITO”: Trabalho de gênero, razão neoliberal e os sentidos do trabalho informal na comunicação institucional da avon

Em relatório divulgado pelo IBGE (2020a), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) registrou a taxa de desocupação de 11,9% em 2019, o equivalente a 12,6 milhões de pessoas, 0,4% a menos em relação ao ano anterior, mas um número muito supe-

rior ao menor ponto da série, em 2014, quando eram 6,4 milhões de pessoas desocupadas. No entanto, o trabalho informal “atingiu 41,1% da população ocupada, o equivalente a 38,4 milhões de pessoas e o maior contingente desde 2016”²³. A pesquisa também revela que “o número de trabalhadores por conta própria atingiu o maior nível da série, subindo para 24,2 milhões, sendo que a maior parte (19,3 milhões), sem CNPJ”²⁴. Os dados solidificam a visão de que a mudança, de fato, ocorreu na relação que existe entre trabalho e emprego. Enquanto o número de trabalhadores por conta própria continua em franco crescimento, como revelado pelas séries históricas da PNAD, Antunes (2018) assinala que houve e ainda há a constante diminuição da oferta de empregos, especialmente daqueles considerados “formais” que ofertam direitos sociais.

Analisando os dados à luz da história recente do Brasil, é possível afirmar que esses números foram impactados por dois grandes eventos desta década: o golpe parlamentar contra a presidenta eleita Dilma Rousseff, em 2016, e a aprovação da Reforma Trabalhista, em 2017. Eles tiveram, conjuntamente, um efeito acentuado sobre as formas contemporâneas de trabalho, que envolvem desde a expansão de atividades informais, com a flexibilização para a contratação de autônomos e exclusão da qualidade de empregado, até o aprofundamento da divisão sexual do trabalho. Antunes (2009) nos alerta para o trabalho duplamente realizado pelas mulheres trabalhadoras dentro e fora de casa, o que, no contexto da venda direta e das formas digitais de trabalho informal, pode se efetivar também em um mesmo espaço. Se, por um lado, essa forma de flexibilização do trabalho significa o esfumaçamento entre o público e o privado, o trabalho remunerado e não remunerado (doméstico) e o tempo de

23 Desemprego cai... Disponível em: <encurtador.com.br/cpAJ3>. Acessado em 05 de ago. de 2020.

24 Idem

labor e de lazer, por outro, é apropriado pela retórica capitalista – e pela própria classe trabalhadora – como um aspecto positivo da informalidade, uma forma de liberdade.

Em um processo constante de incorporação da crítica e renovação retórica, o capitalismo se autorrenova a cada crise, reconstruindo subjetivamente o espírito que o move (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), isto é, a valorização do capital. É nesse contexto que noções como autonomia, flexibilidade e liberdade são ressignificadas como aspectos inovadores do mercado de trabalho atual. Abílio (2019) aponta as armadilhas desse discurso ao demonstrar como, na cultura empreendedora, os sentidos do trabalho informal e precarizado são constantemente deslocados para uma compreensão obscurecida dos “processos de informalização e transferência de riscos para o trabalhador, o qual segue subordinado como trabalhador, mas passa a ser apresentado como empreendedor” (Ibidem, p. 4). A autora chama esse processo de autogerenciamento subordinado, pois, embora a responsabilidade pela gestão do tempo e do trabalho fique encarregada ao trabalhador (informal), ele responde a metas e sistemas de pontos da empresa, condicionando suas atividades em prol da obtenção de uma renda mínima.

Considerando a prevalência da divisão sexual do trabalho, que, historicamente, tem definido e perpetuado os lugares que mulheres, dentro de suas diferentes variáveis, devem ocupar na sociedade, trabalhos informais, como a venda direta, especialmente de produtos reconhecidos socialmente como “femininos”, contribuem para acentuar essas posições. Biroli (2018, p. 23, grifo da autora) argumenta que “a divisão sexual do trabalho é um lócus importante da produção do gênero” e que “o fato de ela não incidir igualmente sobre todas as mulheres implica que a produção do gênero que assim se dá é racializada e atende a uma dinâmica de classe”.

Isso ocorre porque, como explica Biroli (2018), a responsabilização pelo trabalho produtivo e improdutivo,

remunerado e não remunerado, é distribuída segundo gênero, raça e classe. Quando a Avon sugere ao interlocutor que “escolha a marca que tem a sua cara”, muitos elementos podem ser extraídos desse simples enunciado. Em primeiro lugar, trata-se de um trabalho realizado majoritariamente por mulheres e para mulheres, e isso é constantemente associado a uma “essência feminina”, quando se trata, na verdade, do fato de ser uma atividade, com baixa remuneração, que passou a ser desenvolvida por donas de casa e trabalhadoras como uma das poucas possibilidades de aumento da renda devido a questões estruturais que desvalorizam sua força de trabalho. Em segundo, a atividade que tem “a cara” dessas mulheres que buscam aumentar sua renda, mesmo diante da precarização do trabalho, é aquela que pode ser desenvolvida tanto fora como dentro de casa, em meio a duplas e triplas jornadas de trabalho. Em terceiro, mas não menos importante, o que se manifesta como uma das poucas possibilidades de remuneração para parte considerável das mulheres, não brancas e de classe média, no atual cenário é apresentado como uma “escolha”, no sentido liberal do termo. Logo, “é nesse contexto de restrição de escolhas, constituído pelos padrões estruturais da divisão sexual do trabalho, que se definem formas desiguais de inclusão na esfera pública” (Ibidem, p. 64-65, grifo da autora), impossibilitando a participação efetiva dessas mulheres nas decisões políticas a respeito de seu futuro enquanto classe trabalhadora. Pois, “quanto maiores ou mais ‘flexíveis’ as jornadas [...], quanto mais acúmulo de ocupações for necessário para que a renda seja suficiente, menores poderão ser as garantias e a gestão autônoma do tempo” (Ibidem, p. 67).

De acordo com o IBGE (2020b), as atividades domésticas são realizadas principalmente pelas mulheres, uma diferença ainda acentuada em relação aos homens quando analisamos os dados de 2019: 92,1% para 78,6%, respectivamente. Essa diferença pode ser ainda maior quando observados os tipos de atividades: enquanto as mulheres,

em termos comparativos, desempenham principalmente afazeres como “preparar ou servir alimentos, arrumar a mesa ou lavar louça”, com 95,5% para 62%, os homens se ocupam com “pequenos reparos ou manutenção do domicílio”, com 58,1% para 30,6%. Tomando tal recorte como exemplo, percebemos que as mulheres continuam a assumir atividades diárias que exigem um tempo maior de envolvimento, o que, somado com outras atividades laborais, torna difícil a quantificação das horas diárias de trabalho e o acesso delas a espaços políticos de decisão.

Ainda segundo a pesquisa, os homens só têm taxa de realização de atividades domésticas equivalentes às mulheres (em todas as fases de sua vida) quando moram sozinhos. Atividades básicas, como “preparar ou servir alimentos, arrumar a mesa ou lavar louça” (92,6%), “cuidar da limpeza ou da manutenção de roupas e sapatos” (88,7%) e “limpar ou arrumar o domicílio” (86,9%), só atingem índices altos entre os homens quando eles não dividem seus domicílios com outras pessoas. Os números caem drasticamente quando eles moram com cônjuge, chegando a 57,7%, 50,3% e 67,8%, respectivamente, enquanto os números referentes às atividades domésticas das mulheres que moram com cônjuges atingem altas de 97,5%, 94,2% e 85,5%, respectivamente.

Nesse contexto, a Avon promove a atividade de venda direta como uma forma de empreendimento para as mulheres que desejam ser independentes e transformar “beleza em lucro”, fazendo “seus horários”, “suas regras” e, não menos importante, “com propósito” (Figuras 1 e 4). Nessa mesma linha, a empresa afirma que o seu “propósito é empoderar mulheres, promover independência financeira e realçar todo tipo de beleza”, apresentando suas revendedoras como agentes da mudança social, cujas atividades impactam uma rede extensa de pessoas, atingindo familiares, amigos, seu país e o mundo²⁵.

25 Stand4Her. Institucional Avon. Disponível em: <encurtador.com.br/qvT01>. Acessado em 20 de out. de 2020.

Figura 4 – Comunicação institucional da Avon.

TRANSFORME BELEZA EM LUCRO
Crie sua loja virtual e lucre até 30% com seu próprio negócio!

SAIBA COMO?

Faça seus horários e lucre com os produtos que todos amam

A Avon é a marca escolhida por quem quer empreender com horário flexível, uma **loja virtual grátis** com entrega e estoque automáticos, produtos líderes de mercado que combinam inovação, tecnologia, qualidade e preço competitivo, **Beleza Digital** e materiais de divulgação para compartilhar pela internet, além de excelente lucratividade e o melhor programa de recompensas do Brasil.

Seu negócio, suas regras

Já imaginou trabalhar de casa e lucrar até 30% com sua própria loja online sem se preocupar com estoque, pagamento e entrega? É o melhor: tudo isso de graça e com o apoio da Avon, líder em Maquiagem e Cuidados Faciais no Brasil. Você também pode enviar o **Beleza Digital** para quantas pessoas quiser e receber os pedidos pelo WhatsApp. Junte-se às mais de 1 milhão de pessoas no Brasil que ganham dinheiro com o revenda de cosméticos.

Fonte: Site Avon, 2021.

De acordo com Abílio (2014), está cada vez mais difícil enquadrar o trabalho informal, o que a leva a considerá-lo, em termos de processo, caracterizado pelo aumento da flexibilidade, da desregulamentação das leis trabalhistas e da perda referencial do assalariamento. A condição de revendedora, segundo nos explica, é imprecisa e não define por completo esse tipo de informalidade, pois, mesmo sendo reconhecidas juridicamente como “vendedoras ambulantes”, muitas sequer são registradas como autônomas. E, mesmo nos casos de registro de pessoa jurídica através de MEI, o que temos “é mais uma das muitas formas de terceirização que hoje possibilitam transferência de custos e de riscos para o trabalhador” (Ibidem, p. 74). Essa é a realidade de muitos países do sul global, onde contextos, como o latino-americano, fazem emergir formas complexas de economia, nos quais a “dinâmica neoliberal se conjuga e combina de maneira problemática e afetiva” (GAGO, 2018, p. 20), revelando o que Gago (2018, p. 26, grifo da autora) afirma ser “o caráter heterogêneo, contingente e ambíguo em que a obediência e a autonomia disputam, palmo a palmo, a interpretação e a apropriação das condições neoliberais”.

A razão neoliberal que se faz valer nas economias populares, a exemplo da Feira de La Salada, analisada pela autora, nos faz pensar o caráter produtivo do neoliberalismo a partir da combinação entre políticas institucionais e princípios de autogestão empreendedora, que se difundem como valores do sujeito neoliberal. No contexto em que estamos analisando, no qual é possível enunciar, com todas as implicações que isso carrega, que “o espírito de empreendedorismo é o combustível da Avon”, ao mesmo tempo em que é afirmado pela empresa que o seu “maior impulso é assumir questões importantes para as mulheres”²⁶, o projeto neoliberal poder

26 Institucional Avon.

ser facilmente enquadrado dentro de uma “superordenação branca e masculina” (BROWN, 2019, p. 24) – e de classes hegemônicas. Como dinâmica que estratifica e define espaços de atuação a partir de falsas concepções biológicas, como é o caso de mulheres não brancas e de classes subalternas, ela é também antidemocrática.

É no seio dessa reorganização de “noções como liberdade, cálculo e obediência” (GAGO, 2018, p. 17) que a informalidade e a precarização do trabalho são constantemente ressignificadas. É o terreno onde enunciados como o da “beleza com propósito” (Figura 4) ganham sentido e visam criar, de maneira criativa, novos significados para atividades que, longe de serem uma simples escolha, se apresentam muitas vezes como condição de sobrevivência para aquelas pessoas que nada possuem além da própria força de trabalho.

É senso comum acreditar que todos os dizeres, discursos e narrativas só terão sentido se forem pertencentes à esfera do social, e não da simples ação individual de cada um dos parceiros das múltiplas interações discursivas que circulam socialmente. De tal modo, na esfera social contemporânea, tornou-se corriqueira a constituição das cenografias empreendedoras nos discursos de inúmeras marcas, sejam estas ligadas, ou não, ao universo feminino. A maior parte delas lança mão das narrativas de vida como estratégia discursiva para cooptar adeptos ou recrutar consumidores.

Como as cenografias empreendedoras fazem referência a uma dada conjuntura social, que extrapola a mera organização do discurso, elas também abarcam os contextos econômico e político como condição para existir e, neles, além dos lugares institucionais e seus ritos, se voltam para a comunidade dos que produzem, dos que promovem a circulação e dos que se reúnem e se reconhecem em nome desse mesmo discurso. Por conta disso, não é de causar grande estranheza que a discurs-

sivização dos horários flexíveis e da ausência de vínculo empregatício sejam apresentados pela retórica capitalista – e até mesmo aceitos por parte da classe trabalhadora – como elementos positivos do trabalho informal. E o que é mais significativo: são propagados e incorporados como “privilégios” ou “vantagens” para quem trabalha.

Olhando para a marca que nos dedicamos a analisar, não seria leviano postular que empresas, como a Avon, garantem a manutenção e a perpetuação da divisão sexual do trabalho, permitindo que as mulheres continuem a conciliar diferentes formas de trabalho. Se pensarmos no plano individual, a flexibilização de contratos de trabalho, somada aos horários flexíveis, pode acarretar a sobrecarga com longas e intermitentes jornadas de trabalho, aquilo que asse-gure, em nosso contexto, uma renda mínima para a sobrevivência. Contudo, quando ampliamos esse olhar para o plano macro, essas diversas formas de flexibilização acabam por deslocar, em seu conjunto, a participação das mulheres na vida pública e política, tomando parte considerável de seu tempo e sua energia.

É nesse sentido que Biroli (2018) atenta para as relações entre gênero, trabalho, família e cuidado na composição de nossas democracias. No caso em análise, a comunicação institucional da marca Avon associa-se a uma formação discursiva e a um determinado quadro de referências ideológicas numa conjuntura social e laboral, na qual é comum vermos empresas chamando os trabalhadores de “colaboradores” ou “parceiros” e falando em coletividade e inclusão como privilégio, enquanto estruturam um discurso que explora o lado mais voraz das metas a serem batidas (e, por isso, premiadas), do empreendedorismo a todo custo, da liberdade que escraviza e da autonomia que subtrai direitos.

É nesse lugar social que a Avon se constitui como sujeito. Através da sua comunicação institucional e

discursiviza a existência de uma “beleza com propósito”. Para isso, reproduz o cotidiano laboral, tratando-o de forma essencializada e estereotipada, ao mesmo tempo em que romantiza a informalidade quando a associa ao empreendedorismo para garantir, por meio desse investimento, certos sentidos.

Não queremos negar, com isso, o impacto que a Avon, segundo a pesquisa “Impulso Avon: Impacto socioeconômico da Avon na vida da revendedora”, tem na vida de 6 milhões de pessoas, estas beneficiadas pela venda direta da Avon por meio de 1,5 milhão de mulheres brasileiras, que atuam como revendedoras. A pesquisa²⁷, cujos resultados estruturados em aspectos que envolvem “democracia no trabalho, auto-propriedade e capital social”, elencou como a venda direta da marca ajudou na conquista de objetivos e melhorias de vida. Para 74% delas, a renda é essencial nas contas da casa; para 55,4%, ser revendedora trouxe autonomia para decidir como gastar o próprio dinheiro; para 50%, a atividade ajudou na conquista de sonhos; 61% aumentaram a rede pessoal de contatos, e, para 47% das revendedoras, a Avon contribuiu na geração de oportunidades de emprego e negócios para a família. Tudo isso apresentado sob a égide de um esforço contínuo para fortalecer “a autoestima feminina há mais de 130 anos”²⁸, mas que não subtrai da marca a sua responsabilidade com questões outras, como a precarização acentuada das relações trabalhistas, a divisão sexual do trabalho e as dinâmicas de classe ligadas à própria produção do gênero.

Soma-se a isso o que postula Abílio (2014, p. 20) como “a ausência de critérios e de seleção no sistema de vendas diretas”. Para a autora, ao se estabelecerem em mercados de trabalho que são sustentados “pela constante ameaça do desemprego,

27 AVON lança pesquisa inédita... Disponível em: <encurtador.com.br/gzBN2>. Acessado em 08 de nov. de 2020.

28 Idem

pela cultura empreendedora, assim como pelas relações de trabalho que transitam entre formal e informal”, tais critérios são cada vez mais inexistentes.

Com efeito, mesmo que reconheçamos alguns impactos de ordem positiva, a Avon, a nosso ver, ao posicionar-se institucionalmente com seu discurso empreendedor, ressignifica não apenas os sentidos do trabalho informal, mas igualmente ajuda a arrefecer a capacidade feminina para resistir a certas condições impostas, econômica e politicamente, à classe trabalhadora. Não por acaso, a retórica econômica que se faz presente na cenografia do empreendedorismo da Avon, e de tantas outras marcas que atuam na dinâmica do sistema de vendas diretas, coloca não só o trabalho, mas as próprias trabalhadoras como objetos ou mercadorias.

Por fim, longe de esgotarmos essas questões, cabe-nos nessas considerações (nem tão finais assim) ponderar sobre a posição dos profissionais de comunicação nesse contexto que ancora as inúmeras e diversificadas pautas feministas. Isso é necessário não apenas pelo lugar de fala que ocupamos, como mulheres, como profissionais do mercado de ensino e como comunicólogas, mas principalmente pelas contradições nas quais mergulhamos durante o debate. Provavelmente, a mais emblemática delas reside no caso das próprias organizações privadas, cuja base e objetivo (de todo e qualquer trabalho) é o lucro. Para estas, a questão da representatividade entra como mero aparato retórico, mas, mesmo assim, não podemos deixar de quantificar o significativo avanço em relação às representações das mulheres no mercado de trabalho.

Nesse sentido, resta-nos inferir como podemos lidar com tal contradição. Mesmo que a comunicação institucional se baseie, predominantemente, nos interesses das empresas – o que inclui os seus consumido-

res –, é nesse ponto que precisamos avançar, lutando por relações mais justas de trabalho. Isso implica não apenas uma equidade de gênero e paridade de cargos ou uma comunicação representativa, mas salários mais justos, compatíveis com as necessidades básicas de seus trabalhadores, a compreensão das particularidades desses e de suas vidas no ambiente doméstico. Motivação sem estruturas justas de trabalho e renda não transformam as condições de vida das pessoas. Esse é um tema que, sem sombra de dúvidas, merece aprofundamento, tensionamento e ponderação constantes. Mais do que desvendar e demarcar retóricas institucionais que são aderentes ao espírito deste tempo, porque se pretendem redentoras dos males que assolam o mundo, precisamos tratar da temática e das suas consequentes contradições. Nossa sugestão? Começemos no campo fundante da universidade e com os nossos alunos.

Referências:

ABÍLIO, Ludmila C. Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas*, Valparaíso, v. 3, n. 18, p. 1-11, 2019. DOI: 10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1674.

_____. Sem maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. São Paulo: Boitempo: Fapesp, 2014.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. Ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

_____. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

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

BOLTANSKI, Luc.; CHIAPELLO, Ève. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRONCANO, Fernando. Trusting others. The epistemological authority of testimony. *Theoria*, Edição 6, p. 11-22, 2008.

BROWN, Wendy. Nas ruínas do neoliberalismo: a ascensão da política antidemocrática no ocidente. Tradução Mario A. Marino e Eduardo Altheman C. Santos. São Paulo: Editora Filosófica Politeia, 2019.

BUTLER, Judith. Relatar a si mesmo: crítica da violência ética. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

CARDOSO, Adalberto M. A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2003.

CASAQUI, Vander. Abordagem crítica da cultura da inspiração: produção de narrativas e o ideário da sociedade empreendedora. *E-compós*, Brasília, v. 20, n. 2, p. 1-18, 2017. DOI: 10.30962/ec.v20i2.1355.

_____. O papel da narrativa no projeto da sociedade empreendedora e na cultura da inspiração. *E-compós*, Brasília, v. 23, jan-dez, pp. 1-29, 2020. DOI: 10.30962/ec.1850.

CORNWALL, Andrea. Além do “Empoderamento Light”: empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça global. Tradução: Daniela Ferreira Araújo Silva, *Cadernos Pagu*, n. 52. Campinas, 2018.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

EHRENBERG, Alain. O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.

GAGO, Verónica. Arazão neoliberal: economias barrocas e pragmática popular. Tradução Igor Peres. São Paulo: Editora Elefante, 2018.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Pnad Contínua (2012-2019). Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: < https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Principais_destaque_PNAD_continua_2012_2019/PNAD_continua_retrospectiva_2012_2019.pdf > Acesso em: 01 de ago. de 2020.

_____. Outras formas de trabalho. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Pnad Contínua (2012-2019). Apresentação de relatório PNAD contínua, 2020. Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101722_apresentacao.pdf>. Acesso em: 01 de ago. de 2020.

ILLOUZ, Eva. O amor nos tempos do capitalismo. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JANUÁRIO, Soraya Barreto. Feminismo de mercado-ria: um mapeamento do debate entre feminismos e consumo. Cadernos Pagu, Campinas, SP, n. 61, p. 1-17, 2021.

KETZER, Patrícia. O conceito de confiança em Epistemologia do Testemunho: Distinguindo confiar de fiar-se. Tese de Doutorado em Filosofia (Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, 2015.

LUPETTI, Marcélia. Gestão estratégica da comunicação mercadológica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAINGUENEAU, Dominique. Cenas da enunciação. Organização Sírio Possenti, Maria Cecília Perez de Souza-e-Silva. São Paulo: Parábola, 2008.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política: livro I: o processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. 2. Ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

NERY, Carmen. Desemprego cai para 11,9% na média de 2019; informalidade é a maior em 4 anos. Agência IBGE Notícias, Rio de Janeiro, 31 jan 2020, Estatísticas Sociais. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26741-desemprego-cai-para-11-9-na-media-de-2019-informalida-de-e-a-maior-em-4-anos>>. Acesso em: 01 de ago. de 2020.

PERUZZO, Cicilia K. Relações públicas no modo de produção capitalista. 2. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

RICOEUR, Paul. O si-mesmo como outro. Tradução Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

SANTOS, Fábio L. B. Uma história da onda progressista sul-americana (1998-2016). São Paulo: Elefante, 2018.

PARTE II

**Sociedade, práticas
info-comunicacionais
e organizações**

Impactos da revolução digital na era da pós-verdade e fake news:

uma nova realidade estratégica

por Luiz Alberto de Farias,
Ivelise de Almeida Cardoso,
Paulo Nassar,

A comunicação e a sociedade vêm sendo impactadas por alterações de ordem tecnológica que redimensionam o acreditar, o viver, o relacionar. A partir da projeção de pseudorrealidades e da busca de confortos opinativos, as pessoas criam em torno de si elementos que facilitam a existência da pós-verdade e a multiplicação de fake news. A tecnologia acelera a criação de bolhas de conteúdo, espaços-filtro que levam à construção de um universo paralelo informativo e implicam fortes impactos sobre os indivíduos e a sociedade.

Palavras-chave: Comunicação digital. Pós-verdade.
Fake news.

Introdução:

A contemporaneidade trouxe uma série de mudanças ao universo das organizações que devem ser vistas a partir da Nova Teoria Estratégica. Para isso, o conjunto de enunciados e de enunciações deve ser repensado a partir da ótica da comunicação. A novos cenários, estão sujeitos todos os que vivenciam o ambiente organizacional e são consumidores e produtores de informação. Sujeitos ainda a ações de embaixadores e de detratores de imagens e reputações. E essas reputações afetam campos concretos e simbólicos, ambientes institucionais e mercadológicos. Um dos grandes ataques ao ambiente organizacional e às relações deste com os diversos públicos é a pós-verdade, que reflete uma espécie de modalidade pós-moderna, um estado distorcido de consciência, no qual os estereótipos perdem completamente a conexão com as imagens reais. As plataformas digitais não apenas introduziram novas práticas de leitura, como também mudaram os processos interpretativos que os indivíduos normalmente trazem ao ler notícias e artigos. Segundo Angeluci, Soares e Freitas (2019), com o passar dos dias tem sido cada vez mais perceptível que os jovens deste século têm se tornado cada vez mais midiaticizados e conectados à internet, principalmente em acessos realizados pelos seus aparelhos celulares. Conforme dito por Sodré (2002), a midiaticização tem a ver com a propagação das tecnologias na vida social, que acaba sendo um processo muito importante na vida deste século e das pessoas envolvidas. E foi com o surgimento das redes sociais que isso aconteceu de maneira mais rápida, podendo ser feita de qualquer dispositivo móvel, qualquer lugar e a qualquer momento. Nas mídias sociais, os indivíduos são incentivados a “curtir”, compartilhar e comentar textos digitais. No processo, esses textos acumulam credibi-

lidade e valor para aqueles que os divulgam, como o aumento das conexões sociais e o moral pessoal.

A cultura de compartilhar exige, muitas vezes, um maior esforço por parte do espectador para recuperar e interpretar o significado implícito e intertextual vinculado a textos compartilhados. Como tal, a interpretação leva a um senso de recompensa em que o espectador se torna um insider ou “parte de uma elite” (ADAMI, 2012, p. 132, tradução nossa).

A arquitetura, os algoritmos e os efeitos de rede da plataforma mudaram a forma como as notícias são criadas e divulgadas. Embora as mídias sociais tenham facilitado e diversificado processos de difusão do conhecimento, elas oferecem um terreno fértil para a criação e propagação de desinformação (TAMBUSCIO et al., 2015). Uma quantidade substancial de conteúdo de mídia social consiste em informações de crowdsourcing que ignoram o processo significativo de verificação de fatos, julgamento editorial ou gatekeeping.

Desde as primeiras descrições retóricas das comunidades virtuais, a Web nos permitiu conhecer e interagir facilmente com pessoas que pensam como nós. No entanto, hoje vivemos em um mundo online onde homofilia não é o resultado de nossas próprias escolhas, mas o objetivo de algoritmos que filtram tudo o que não gostamos, sem percebendo isso. Esta quantidade prodigiosa de pessoal informação e o enorme número de vestígios que deixamos assim também é usado pelos algoritmos que moldam o mundo ao nosso gosto (PACCAGNELLA, 2018, p. 10, tradução nossa).

A quantidade de plataformas disponíveis onde o indivíduo pode se expressar aumentou consideravelmente ao longo dos últimos anos. Qualquer pessoa pode abrir um site, um blog ou um perfil em quaisquer plataformas que quiser. O verbo, a imagem e o som, quase sempre juntos, são agora criados, com-

partilhados, aceitos, comentados ou atacados e defendidos de numerosas maneiras, em diversas plataformas, por milhões de pessoas (SANTAELLA, 2018).

As novas possibilidades relacionais da sociedade em rede (CASTELLS, 2009), potencializadas pelas novas mídias digitais, resultam em um contexto em que o poder da informação e o compromisso com a verdade estão descentralizados. Ao mesmo tempo em que as pessoas possuem uma obsessão pelas novidades e notícias, elas consomem vorazmente mensagens superficiais e passageiras. Paralelamente, buscam formar uma opinião particular sobre o mundo, sendo que, simultaneamente, são enfraquecidas pelas capacidades de fazer conexões significativas entre os acontecimentos – efêmeros e esquecíveis.

Alvin Toffler (1973) foi um dos mais celebrados autores que se dedicaram a antecipar as transformações a que a vida das pessoas e das instituições foi sujeita nas últimas décadas do século XX, com a ascensão da tecnologia digital. O guru da era pós-industrial foi um dos precursores a escrever sobre sobrecarga de informação – *information overload* –, antes mesmo da propagação das mídias digitais, e descreveu “sensação de desorientação vertiginosa provocada pela chegada prematura do futuro” na “Era da Informação” (termo que ele cunhou).

Toffler (1973) alertou para as perturbações que adviriam de “demasiada mudança em um curto período de tempo” e anunciou os perigos e a sensação geral de ansiedade que as pessoas iriam sentir perante a incapacidade de se adaptarem à sucessão rápida de avanços tecnológicos e a quantidade avassaladora de informação que não dá tréguas a quem tenta processá-la.

O autor já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas teriam dificuldades em processar e absorver grandes cargas de

informação, em discernir suas relevâncias e em dar algum sentido a elas, analisando-as e transformando-as em algo realmente útil para suas vidas, ou seja, converter informação em conhecimento e em conceito. O excesso de informação disponível pelos diferentes meios midiáticos faz com as pessoas tenham grandes dificuldades em concentrar-se no que realmente é importante, prejudicando seu poder de avaliar o conteúdo das notícias. Os cérebros possuem capacidade limitada de atenção e estão sofrendo com tanta informação (NAISH, 2009).

Diante do grande volume de informações disponível todos os dias nas redes sociais e da ansiedade que o nowism provoca para consumi-las, é relevante enfatizar os riscos que se corre ao não usar filtros para selecionar o que realmente merece ser levado em consideração. O mesmo nowism que prova a busca incessante por informações factuais é um dos responsáveis pelo grande número de inverdades que obtém notoriedade. Os veículos de comunicação temem ganhar o status de desatualizados e, em muitas situações veiculam informações baseados apenas em depoimentos postados nas redes sociais, desconsiderando a averiguação in loco da situação descrita pelo autor da mensagem. Mesmo que corrijam a informação na sequência, ao descobrir o erro, maculam a relação com o público (BALDESSAR; ZANDOMÊNICO, 2014, p. 101-102).

O momento atual é destacado pela forte influência da tecnologia digital que intensifica a redução do tempo entre o acontecimento e a veiculação dele. As métricas de postagem do YouTube, por exemplo, indicam que diariamente os usuários do canal postam 7 mil horas de conteúdo noticiosos, não mediado pelos veículos de comunicação.

Como posto por Marlet e Batista (2014), é inegável a influência que a mídia exerce nas relações sociais e culturais humanas. Para tanto, devemos pensá-la como um processo de mediação, ou seja, como uma constante circulação de significados entre enunciadores

e enunciatários/receptores. Ela envolve produtores e consumidores de mídia numa atividade contínua de engajamento e desengajamento, com significados que possuem sua fonte ou seu foco nos textos mediados, mas que dilatam a experiência e são avaliados à luz de diversas maneiras (SILVERSTONE, 2011).

Em “Notícias falsas e liberdade de expressão e informação: o controle do conteúdo da informação na rede”, o autor comenta que os resultados da eleição presidencial nos Estados Unidos e a votação no Reino Unido para deixar a União Européia (Brexit) levantaram questões sobre a influência das notícias falsas originadas em páginas criadas em sites e rapidamente disseminadas por meio das redes sociais.

Como posto por Pauner Chulvi (2017), refletem sobre os problemas decorrentes do controle do conteúdo da internet e, mais especificamente, qual deve ser a resposta legítima à desinformação, quais são os riscos derivados da imposição de filtragem e rotulagem de informações, a possibilidade de criar um sistema de censura privada que compromete o pluralismo da rede ou o perigo de arbitrariedade na construção do algoritmo de filtragem e sua eficácia no exercício da liberdade de expressão em diversos contextos (como ironia ou humor), entre outras questões.

Segundo Matsa e Mitchell (2014), 78% dos usuários veem notícias quando estão usando o Facebook por outros motivos. Enquanto apenas 34% dos usuários assinam uma fonte de mídia de notícias nas redes sociais. Encontrar notícias por meio da esfera social, e não da esfera de notícias e informações, significa que o artigo não é lido no contexto, dando às pessoas menos oportunidade de comparar a estrutura, o estilo e a voz a outros artigos de notícias. Relacionado a isso, a descoberta de notícias e informações não é mais uma busca individual, mas sim um empreendimento social (NIKOLOV et al., 2015).

Isso não apenas altera a forma como as pessoas descobrem notícias e informações, mas também sua disposição fundamental para se engajar nesses artigos. Normalmente, os usuários não sentem a necessidade de ser críticos nesse espaço, visto que uma plataforma de mídia social como o Facebook é um site para compartilhar notícias e informações com os amigos. O ecossistema de notícias mudou mais dramaticamente nos últimos cinco anos, escreveu Katherine Vinner (2015), “do que talvez em qualquer época nos últimos 500. O futuro da publicação está sendo colocado nas mãos de poucos, que agora controlam o destino dos muitos”.

As editoras de notícias perderam o controle sobre a distribuição de seu jornalismo, que para muitos leitores agora é “filtrado por meio de algoritmos e plataformas que são opacas e imprevisíveis”. Isso significa que as empresas de mídia social se tornaram incrivelmente poderosas na determinação do que lemos – e enormemente lucrativas com a monetização do trabalho de outras pessoas. Como Vinner (2015) observa, “há uma concentração muito maior de poder nesse aspecto do que jamais houve no passado”.

Matsa e Mitchell (2014) argumentam que, quanto mais uma pessoa confia em conteúdo personalizado, mais provável é que tenha premissas preconceituosas sobre as notícias em seu feed de mídia social. De fato, quando um evento é percebido como altamente polarizador, a tendência é que os indivíduos prefiram poucas fontes on-line que serviriam para reforçar sua crença anterior sobre uma pessoa ou evento (KOUTRA, BENNETT & HORVITZ, 2014).

Quando Eli Pariser (2015) cunhou o termo “bolha de filtro” em 2011, ele estava falando sobre como a web personalizada – e, em particular, a função de busca do Google – demonstra estarmos menos propensos a sermos expostos a informações que nos desafiam

ou ampliam nossa visão de mundo e menos propensos a encontrar fatos que refutem informações falsas que outras pessoas compartilharam. O argumento de Pariser (2015), na época, era que as plataformas de mídia social deveriam garantir que “seus algoritmos priorizem visualizações e notícias contrárias que são importantes, não apenas as mais populares ou mais auto-validadas”. Mas, em menos de cinco anos, graças ao poder de algumas plataformas sociais, a bolha de filtros descrita por Pariser se tornou muito mais extrema. Sobre a pós-verdade, Dillet (2017) pontua que as fake news sempre existiram, mas se tornaram proeminentes na atual era da mídia social. Nesse sentido, argumenta que:

A pós-verdade é uma palavra da moda, um sintoma dessa era digital: não transgredimos ou transcendemos a verdade; em vez disso, a verdade é maleável, é construída em graus variados do valor e do sistema de crenças de um indivíduo. Não são mais as instituições e os jornais que manipulam as notícias, mas sim qualquer indivíduo privado com uma conta no Facebook ou no Twitter (DILLET, 2017, p. 518, tradução nossa).

A desinformação na mídia digital certamente não é um fenômeno novo (FLORIDI, 1996), e argumenta-se que, no contexto da mídia digital, como em todos os meios comerciais, os provedores de conteúdo geram receita de propaganda com base na quantidade de leitores, ouvintes ou visualizadores. Esse incentivo econômico para a produção de conteúdo digital foi destacado como a principal razão para a proliferação de notícias falsas. Como o professor de Comunicação, Papacharissi (2016), por exemplo, argumenta, “controvérsia gera classificações e, infelizmente, controvérsias são geradas em torno dos fatos”.

Essa cadeia argumentativa foi, por exemplo, apresentada no trabalho conduzido pelo BuzzFeed News, mostrando

que as reportagens falsas geraram mais engajamento em mídias sociais durante a eleição americana que as notícias reais (SILVERMAN, 2016a). Uma explicação econômica relacionada à causa de notícias falsas diz respeito aos custos de produção mais baixos de informações falsas em comparação com notícias reais (ZIMDARS, 2016).

As plataformas consideradas mais relevantes para a propagação de notícias falsas são o Facebook e o Google – plataformas que a Srnicek (2017) categoriza como “plataformas de publicidade” ou que “extraem informações sobre usuários, realizam um trabalho de análise e usam os produtos desse processo para vender espaço publicitário”. Isso porque informações falsas e com conteúdo extremo geram maior engajamento no Facebook do que notícias da mídia tradicional. Essa foi a conclusão de um estudo recente do Instituto de Internet da Universidade de Oxford, realizada em 2019, que mostra que as postagens que trazem informações falsas e conteúdos extremos têm mais interação dos usuários de redes sociais, principalmente Twitter e Facebook, que as notícias veiculadas pela mídia tradicional.

Nos anos 1990, a internet era celebrada como uma invenção que inauguraria uma nova era da democracia cultural e política, talvez por meio de novas formas de “governança eletrônica” e contribuições diretas de cidadãos-jornalistas. Curran et al (2012) analisam algumas dessas previsões entusiásticas, que da perspectiva de hoje parecem falsas e tão divertidas (ou trágicas) quanto as previsões da década de 1950 de que a energia nuclear tornaria a eletricidade tão abundante que seria finalmente cedida gratuitamente. Já é realidade o fato de que hoje nos informamos bastante pela internet, incluindo as redes sociais. Com o surgimento da “rede participativa” (JENKINS, 2006), o conteúdo gerado pelo usuário tornou-se uma parte cada vez mais importante da cultura digi-

tal (GROSSMAN, 2006; MITCHEM, 2008). Plataformas digitais podem democratizar a criação e a circulação de notícias; no entanto, ao fazerem isso, reflexões sobre o que é notícia, como ela é feita, compartilhada e lida em contextos on-line também são levantadas. Como resultado, tem havido pedidos para que os indivíduos adotem uma postura mais informada e crítica em relação às suas fontes. Embora o viés nas notícias não seja novo, as oportunidades trazidas pela democratização, monetização e circulação de “notícias” por meio de plataformas digitais trouxeram essa questão para um ponto crítico, destacado pela surpreendente vitória eleitoral de Trump (PANGRAZIO, 2018).

O clickbait, que em português significa “caça-cliques”, conforme definido pela English Oxford Living Dictionaries (2017), é o “conteúdo (na internet) cujo principal objetivo é atrair a atenção e incentivar os visitantes a clicar em um link para uma determinada página da web”. No entanto, uma vez compartilhados por “amigos” nas plataformas de mídia social, essas notícias falsas adquirem uma legitimidade que explora as relações afetivas entre os usuários e seu preconceito político predeterminado.

Uma das características mais importantes da internet é a grande quantidade de notícias e informações a que os usuários têm acesso. Embora isso tenha benefícios óbvios, o fluxo constante de informações pode, ao mesmo tempo, trazer dificuldades para os usuários navegarem. Esse “infoglut”, como Andrejevic (2013) denomina, levou à criação de uma matriz de ferramentas digitais, estratégias de mineração de dados e algoritmos que filtram informações para estabelecer uma experiência mais personalizada e simplificada da web para os usuários (MOBASHER, COOLEY & SRIVASTAVA, 2000).

Em 2011, o Facebook introduziu o botão “like” – um plug-in que pode ser incluído em qualquer site. Com o advento desse botão social, todas as páginas da web se

tornaram potencialmente “curtidas”. Como Gerlitz e Helmond (2013) explicam, isso significa que o Facebook e a rede externa estão cada vez mais interconectados, à medida que as práticas de um espaço afetam o outro, “tornando-as mais abertas e relacionais”. De fato, a arquitetura da plataforma do Facebook – incluindo o design da interface e a proliferação de botões sociais na internet – significa que notícias e informações são facilmente compartilhadas com uma série de atores sociais e comerciais.

De acordo com uma análise de conteúdo do Laboratório de Mídia do Massachusetts Institute of Technology (MIT), as fake news se disseminam seis vezes mais rápido que notícias verdadeiras nessa plataforma. O estudo identificou ainda que as fake news são 70% mais propensas a serem retuitadas do que fatos verdadeiros. Segundo os experts do MIT, os usuários de “carne e osso” são os que se saem melhor na tarefa de divulgar notícias falaciosas no Twitter. A explicação, segundo os pesquisadores, pode ser bem simples: novidades atraem a atenção humana.

Como Apperley e Parikka (2015, p.5) explicam, as plataformas “não são apenas tecnologias, mas técnicas que sustentam as interações, além de oferecer uma estrutura epistemológica”. Especificamente, as redes sociais tendem a ser compostas de pessoas com ideias afins, o que está associado ao fenômeno do viés de confirmação, no qual procuramos ou acreditamos mais prontamente informações que confirmem o que sabemos ou valorizamos (BRAUCHER, 2016).

A influência das notícias falsas, disseminadas pelas redes sociais e tidas como fonte primária de notícias da sociedade atual, tornou-se um fenômeno que colocou em alerta os meios de comunicação e os poderes públicos, convertendo-se em motivo de preocupação mundial. As notícias falsas surgiram contra um pano de fundo de mudanças contínuas na sociedade, como a crescente descon-

fiança das instituições públicas e dos meios de comunicação (NICOLAOU & GILES, 2017), bem como o declínio dos jornalistas profissionais (CLARK & MARCHI, 2017). Pauner Chulvi (2018) aborda o apelo que instituições comunitárias lançaram às grandes empresas de tecnologia para impedir a disseminação de informações fraudulentas que inundam a rede e reivindicaram um compromisso semelhante ao seguido na luta contra a propagação de mensagens de ódio por meio das redes sociais.

Apesar disso, existem pressões de governos, teóricos e ativistas para demarcar regulamentações quanto ao modo de ação dos algoritmos e ao fato de como eles podem chegar a influenciar tomadas de decisões ou consolidar tendências entre os usuários (DORNELAS, 2018). Danaher (2016) e O’Neil (2016) são alguns dos críticos à opacidade dos códigos informacionais. Os autores tentam alertar para o fato de que estamos vivendo em uma verdadeira “algocracia”: um cenário no qual uma infinidade de dados produzidos em massa é coletada, armazenada, rearranjada por códigos de programação, acabando, em algum grau, organizando nossas vidas e o que vemos na internet.

No artigo “Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the ‘Post-Truth’” os autores sugerem que as respostas a esse mal-estar envolvam soluções tecnológicas que incorporem princípios psicológicos, uma abordagem interdisciplinar descrita como “tecnocognição”, como forma de combater a desinformação em um mundo pós-verdade – uma tecnologia baseada na psicologia e nas ciências cognitivas para atenuar o impacto das fake news. Argumentam ainda que, para ser eficaz, a pesquisa científica sobre desinformação deve ser considerada dentro de um contexto político, tecnológico e social mais amplo.

A tecnocognição usa as descobertas da ciência cognitiva para informar o projeto de arquiteturas de

informação que estimulam a disseminação de informações de alta qualidade e que desencoraja a disseminação de desinformação. Os pesquisadores ainda completam que a desinformação não é, portanto, apenas sobre ser mal informada. É também sobre o bem-estar intelectual geral de uma sociedade.

O mundo pós-verdade surgiu como resultado de megatendências sociais, como o declínio do capital social, a crescente desigualdade econômica, o aumento da polarização, a diminuição da confiança na ciência e um cenário de mídia cada vez mais fraccionado, afirmaram Stephan Lewandowsky, Ullrich Ecker e John Cook (2017). Os mesmos autores ainda comentam que a ideia da tecnocognição é que devemos usar o que sabemos sobre psicologia para projetar a tecnologia de uma maneira que minimize o impacto da desinformação. Um exemplo vívido desse discurso pode ser encontrado em um artigo no *The New Yorker*, argumentando que a única solução a longo prazo para “notícias falsas” é aumentar os fundos para a mídia de serviço público, ou seja, a remoção de incentivos capitalistas (LEMANN, 2016).

As autoridades políticas no mundo também têm demonstrado preocupação com relação à contenção da dissipação das notícias falsas pelo mundo. Em 23 de dezembro de 2016, o presidente americano Barack Obama assinou a Portman-Murphy Countering Disinformation and Propaganda Act, conhecida como Lei de Combate à Propaganda e Desinformação, que supostamente permitiria que os Estados Unidos combatessem com mais eficácia a propaganda e a desinformação estrangeira e como forma de encorajar mais esforços de financiamento a entidades não governamentais para ajudar seus aliados nesse empreendimento (HERMAN, 2017).

Na contramão de algumas plataformas e ferramentas tecnológicas e de lutas governamentais para o decreto de regulamentações mais rigorosas para impelir as fake

news, a inteligência artificial (conhecida pela sigla IA) avança associada às notícias falsas. “Deepfakes” (falsificações profundas) é o termo que está sendo usado para designar essa simbiose, cujo estrago potencial, alertam especialistas, é arrasador. O lançamento de softwares por empresas de tecnologia que permitem a manipulação de vídeos, textos, áudios e criação de imagens computacionais insólitas, como um verdadeiro photoshop.

Os vídeos deepfake são perigosos e podem ter o potencial de minar a verdade, confundir os espectadores e falsificar a realidade com precisão. Com o advento das redes sociais, a proliferação de tal conteúdo pode ser imparável e pode potencialmente exacerbar os problemas relacionados às teorias de desinformação e conspiração. Em alguns exemplos iniciais de deepfakes, um grande número de famosos líderes políticos, atrizes, comediantes e artistas tiveram seus rostos roubados e transformados em vídeos pornográficos. (...) É crucial ter técnicas para detectar e combater conteúdos digitais profundos que podem incluir vídeos falsos, imagens, pinturas, áudios e assim por diante. Attingir esse propósito não será difícil se houver uma maneira confiável, segura e confiável de rastrear a história do conteúdo digital (HASAN; SALAH, 2019, p. 2, tradução nossa).

Comunicação e tecnologia como contribuição à sociedade

Se o conteúdo falso está sendo aprimorado pela IA e seus meios de propagação evoluem, a questão é saber como conter essa avalanche. As empresas do setor de tecnologia e computação afirmam que não param de investir no desenvolvimento de barreiras contra essa verdadeira indústria digital. As ferramentas utilizadas envolvem desde sistemas computacionais até o aumento do efetivo humano nas áreas de segurança. Para Raquel Recuero (2016), a saída para amenizar o efeito das fake news começa pelos próprios usuários das re-

des sociais, peças-chave na tarefa de reduzir o alcance das notícias falsas. Quem usa redes sociais, como Facebook ou Twitter, ou se comunica com aplicativos, como WhatsApp, precisa compreender que é preciso buscar notícias de fontes conhecidas e com compromisso com a verdade. Segundo a pesquisadora de redes sociais, é necessário educar as pessoas para que busquem fontes oficiais e curadores compromissados com a ética e a verdade, bem como também é preciso um trabalho com mais qualidade de quem seria o principal responsável pela circulação de informações verdadeiras na sociedade: os jornais. Se há um exército de robôs e ciborgues construindo um universo paralelo, cabe à comunicação e ao conjunto de seus profissionais trabalhar para esclarecer esse movimento altamente danoso à sociedade. Com ações de disseminação de mentiras, discursos de ódio e teorias negacionistas, a sociedade caminha contra o desenvolvimento e a democracia. Organizações, pesquisadores e profissionais devem trabalhar para levar educação digital e comunicacional a todos, de modo a gerar naturalmente o caráter do debate e da crítica.

Referências:

ADAMI, E. The rhetoric of the implicit and the politics of representation in the age of copy-and-paste. *Learning, Media and Technology*, v. 37, n. 2, p. 131-144, 2012.

ANGELUCI, Alan; SOARES, Silvana; FREITAS, Renata. Phubbing: a Comunicação em Sala de Aula sob a Influência dos Dispositivos Móveis. In: ANGELUCI, Alan et al. (Org.). *Arte e Narrativas Emergentes*. Aveiro: Editorial Ria, p. 313-333, 2019.

APPERLEY, T.; PARIKKA, J. Platform studies' epistemic threshold. *Games and Culture*, v. 1, n. 21, p. 1-14, 2015.

BALDESSAR, Maria José; ZANDOMÊNICO, Regina. As redes sociais como propulsoras do nowism: implicações no jornalismo e na comunicação institucional. IN: BUSARELLO, Raul Inácio; ULBRICH, Vania. (Org.) Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídas. Editora: Pimenta Cultural, 2014, p. 95-108.

BRAUCHER, D. Fake news: Why we fall for it. Psychology Today. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/blog/contemporary-psychoanalysis-in-action/201612/fakenews-why-we-fall-it> Acesso em: 02 nov 2018.

CASTELLS, Manuel. O poder da comunicação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CLARK, L. S., MARCHI, R. Young People and the Future of News. Cambridge. UK: Cambridge University Press, 2017.

CURRAN, J.; FENTON, N; FREEDMAN, D. Misunderstanding the internet. Routledge, 2012.

DANAHER, John et al. Algorithmic governance: Developing a research agenda through the power of collective intelligence. Big Data & Society, v. 4, n. 2, 2017.

DILLET, Benoît. What is Poststructuralism?. Political Studies Review, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1478929917712931>

FLORIDI, Luciano. Is Semantic Information Meaningful Data?. Philosophy and Phenomenological Research, v. LXX, n. 2, March 2005. Disponível em: <http://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/1825/901828.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 mar. 2019.

GROSSMAN, L. Times person of the year: You. Time Magazine. Disponível em: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html> Acesso em: 19 set. 2018.

HASAN, Haya R.; SALAH; Khaled. Combating Deepfake Videos Using Blockchain and Smart Contracts. New York, v. 7, p. 41596-41606, 2019.

HERMAN, Edward. Monthly Review-an Independent Socialist Magazine. v. 69. ed. 3, p. 98-111, 2017.

JENKINS, H. Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century. Cambridge, MA: The MIT Press, 2006.

KOUTRA, D.; BENNETT, P; HORVITZ, E. Events and controversies: Influences of a shocking news event on information seeking. Cornell University Library, 2014.

LEMANN, Nicholas. 2016. Solving the Problem of Fake News. The New Yorker. Disponível em: <http://www.newyorker.com/news/news-desk/solving-theproblem-of-fake-news> Acesso em: 12 dez 2018.

LEWANDOWSKY, S.; ULLRICH, Ecker K. H.; COOK, J. Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the “Post-Truth” Era. Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 2017a.

MARLET, Ramon; BATISTA, Leandro L. Recepção transmidiática: um olhar inicial sobre storytelling e memória narrativa a partir da série Star Wars. In: BUSARELLO, Raul Inácio. Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídias. Editora: Pimenta Cultura, 2014. p. 59-76.

MITCHEM, M. Video social: Complex parasitical media. In: G. LOVINK, & S. NIEDERER (EDS.), Video Vortex Reader: Responses to YouTube. Amsterdam, The Netherlands: Institute of Network Cultures, 2008, p. 273-282.

MOBASHER, B., COOLEY, R.; SRIVASTAVA, J. Automatic personalization based on web usage mining. Communications of the ACM, 43(8). Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=345169> Acesso em: 20 nov 2019.

NAISH, John. Warning: brain overload. The Times: Londres, 2009.

NICOLAOU, A.; GILES, C. Public trust in media at all time low, research shows. Financial Times. Disponível em: <https://www.ft.com/content/fa332f58-d9bf-11e6-944b-e7eb37a6aa8e> Acesso em: 10 set 2018.

NIKOLOV, D. et al. Measuring online social bubbles. Peer J Computer Science, v. 1, n. 38, p. 1-14, 2015.

O’NEIL, Cathy. How can we stop algorithms telling lies?. The Guardian. Disponível em: <https://www.theguardian.com/tech->

nology/2017/jul/16/how-can-we-stop-algorithms -telling-lies
Acesso em: 02 fev. 2019.

PACCAGNELLA, Luciano. Post-Truth: Hoaxes, Misinformation, Trust and Reputation in the Network Society. *International Journal Of E-politics*. v. 9. ed.2, p. 1-13, 2018.

PANGRAZI, Luci. What's new about 'fake news'? Critical digital literacies in an era of fake news, post-truth and clickbait. *Revista Páginas de Educación*. v. 11, n. 1, 2018

PARISIER, Eli. *The filter bubble: what the internet is hiding from you*. Old Saybrook: Tantor Audio, 2011.

PAUNER CHUVI, Cristina. Fake news and freedom of expression and information. The control of information contents on the network. *Teoria y Realidad Constitucional*. Vol. 41. p. 297-318, 2018.

RECUERO, R. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009

SANTAELLA, Lucia. *A Pós-verdade é verdadeira ou falsa?* São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2018.

SILVERMAN, C. et al. Hyperpartisan Facebook Pages Are Publishing False And Misleading Information At An Alarming Rate. *Buzzfeed News*. Disponível em: https://www.buzzfeed.com/craigsilverman/partisan-fb-pages-analysis?utm_term=.an82QeMMJe#.wb8jdLOOqL Acesso em: 29 nov. 2011.

SILVERSTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

SODRÉ, M. *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis: Vozes, 2002.

TAMBUSCIO, M. et al. Fact-checking effect on viral hoaxes: A model of misinformation spread in social networks. In: *Proceedings of the 24th international conference on World Wide Web*, New York, p. 977-982. ACM, 2015.

TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. 2a. Ed. São Paulo: Record, 1973.

ZIMDARS, Melissa. My "Fake News List" Went Viral. But Made-Up Stories are Only Part of the Problem." The Washington Post. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2016/11/18/my-fake-news-list-went-viral-but-made-up-stories-are-only-part-of-the-problem/> Acesso em 10 out. 2018.

Metodologias de serviços de *fact-checking*:

possibilidades para a instauração de uma
cultura coletiva de checagem de informação

por Maria Lívia Pacheco de Oliveira,
Edivanio Duarte de Souza.

Lidar com o volume informacional exige dos sujeitos um exercício contínuo de análise, crítica e julgamento de valor sobre a informação disponível. Nesse sentido, a desinformação, enquanto um artifício de manipulação com vias à desordem social, torna árdua a tarefa de verificação de dados, fontes e recursos linguísticos e imagéticos. Tais recursos, utilizados para forjar notícias e fatos inverídicos, total ou parcialmente desconexos do que se considera legítimo e verdadeiro, fazem parte do fenômeno nomeado de fake news, que se intensificou com a popularização da comunicação via redes sociais digitais. Com isso, tornou-se notório o surgimento de serviços especializados de checagem de notícias e de outros gêneros, como discursos públicos, vídeos, imagens e áudios, os fact-checking. Vinculados ou não a empresas midiáticas, esses serviços estão presentes em todos os continentes, sendo de iniciativas dos três setores econômicos e sob modelos de operação diversificados, tendo como objetivo principal avaliar informações relevantes para determinada região, que sejam potencialmente prejudiciais a alguém ou algo pelo seu caráter duvidoso, contraditório e/ou descontextualizado. As metodologias aplicadas pelos serviços profissionais de checagem estão pautadas na apuração jornalística, conhecimento comum aos profissionais da área. Esse conhecimento especializado, porém, passou a ser compartilhado com a sociedade de forma mais intensa por esses serviços, tendo em vista a necessidade de ofertar maior credibilidade ao público sobre notícias e fatos analisados. Conhecer essas metodologias e incorporar parte delas ao cotidiano dos sujeitos é uma possibilidade de contenção da circulação de fake news, tendo como fundamento a instauração da dúvida, a busca de dados e o exercício do pensamento crítico para lidar com a informação.

Palavras-chave: Fake news. Fact-checking. Desinformação.

O amplo acesso à informação proporcionado pelas redes sociais digitais pode ser compreendido como um ganho social, na medida em que os sujeitos encontram meios diversificados para se manterem informados e, conseqüentemente, preparados para contribuir coletivamente por meio de seus respectivos papéis de cidadãos. Todavia, essa lógica, aparentemente linear, possui pontos de desigualdade entre os sujeitos, além de artifícios deliberadamente construídos que impedem o desencadeamento de processos informacionais, individuais e coletivos, socialmente produtivos e eticamente válidos.

No que concerne às disparidades entre os sujeitos, pontuam-se desde os baixos níveis de escolaridade, que interferem no acesso à leitura e à interpretação crítica, até o próprio acesso às tecnologias. A despeito dessas dificuldades, é notória a massificação do uso de *gadgets* com acesso às redes sociais digitais, e, nesse sentido, o uso da informação enfrenta outros obstáculos, sendo a desinformação, personificada pelas *fake news*, um dos maiores.

Atribuir credibilidade a determinada informação a partir da conferência de suas fontes e referências é mais difícil do que aparenta. Isso porque a desinformação costuma ser forjada com aspectos semelhantes à estrutura da notícia, apresentando elementos igualmente falsos ou descontextualizados como evidência, ou seja, outros sites, imagens, pessoas e instituições podem ser utilizados para prover ao leitor a sensação de segurança e confiabilidade. Alie-se a esse fator a velocidade com que a informação circula e o pouco tempo que as pessoas disponibilizam para reflexão sobre a informação, tornando o processo de discussão e questionamento quase nulo, fato este que Bourdieu (1997) enfatiza ao dizer que não se pode pensar na urgência.

Em virtude da circulação intensa de informações falsas via redes sociais digitais, surgiram os serviços de *fact-checking*, com o intuito de realizar a checagem de informações de uma notícia ou de um discurso, por meio

de metodologias específicas e relatadas aos leitores. Esses serviços geralmente examinam fontes, confrontam dados e imagens, consultam especialistas e realizam análises cruzadas, culminando em uma classificação em torno dos eixos “verdadeiro” ou “falso”, sendo inclusas qualificações intermediárias entre essas alternativas.

Observar as metodologias de checagem dos serviços de *fact-checking* se torna interessante, pois tais serviços tratam diretamente com o fenômeno das *fake news* no momento em que determinado grupo social está lidando com uma informação específica. A informação circulante de caráter contestável para ser checada precisa possuir valor para o grupo em sua localidade, sendo comumente de caráter urgente e de consequências sociais evidentes – como as notícias falsas que circulam em vésperas de consultas eleitorais ou durante campanhas vacinais. Com efeito, considera-se que as metodologias utilizadas na atividade de checagem de fatos se aproximam de maneira mais realística com a possibilidade de atuação dos sujeitos no ciberespaço, principalmente dos que não são formalmente considerados competentes em informação no sentido aplicado pela *information literacy*¹ (ACRL, 2016) e pela competência crítica em informação (ELMBORG, 2012). Considera-se que, embora não haja como auditar com precisão e rapidez a informação circulante com caráter de desinformação, há indícios nas metodologias de *fact-checking* capazes de promover reflexões para o fenômeno em curso, identificando as dificuldades e as oportunidades em torno da auditabilidade da informação realizada por sujeitos não profissionais das áreas de comunicação e/ou informação.

1 Information literacy é o conjunto de habilidades integradas que engloba a descoberta reflexiva da informação, a compreensão de como a informação é produzida e valorizada e sobre o uso da informação na criação de novos conhecimentos e na participação ética nas comunidades de aprendizagem.

O sujeito info-comunicacional: da competência em informação ao protagonismo social

Uma das maiores dificuldades da busca pela verdade, a informação, é o elemento que, paradoxalmente, deveria ser aliado (CHAUÍ, 2000). O excesso informacional é apontado como neutralizador do estado de busca do que se considera verdade, pois a tendência natural do indivíduo é conceber que a informação é intrinsecamente legítima e verdadeira e não seu oposto.

Construir informações falsas ou manipular dados legítimos de forma propositalmente enganosa é o que se chama de desinformação. Esse termo origina-se da palavra “disinformation”, significando “[...] uma informação falsa, enganosa e/ou imprecisa, que pode ser criada propositalmente com prejuízo a alguém [...]” (MOURA; FURTADO; BELLUZZO, 2019, p. 38). No mesmo sentido, Fallis (2015) afirma que a desinformação é a informação do tipo enganosa e deliberadamente pensada para tal, sendo apresentada e disseminada com o objetivo predefinido de causar prejuízos particulares e coletivos.

Sendo as *fake news* um tipo de desinformação, por seu caráter propositalmente enganoso e prejudicial à sociedade, é preciso considerar o macroambiente que propicia sua formação e aderência social. Os efeitos da pós-modernidade, em referência a Lyotard (1993), evidenciados, por exemplo, na perda da confiança epistemológica e de elementos excessivamente relativizadores baseados no dissenso, possibilitam que a instabilidade permeie desde as grandes narrativas científicas até os pequenos fatos vivenciados no cotidiano, contribuindo para a desvinculação da informação de elementos como a evidência e a prova.

Nesse contexto, a pós-verdade surge como um conceito para a compreensão de tipos de verdades pautados em critérios emocionais e afetivos, em que fatores não concretos são utilizados para creditar valor à informação. É uma espécie

de relativismo pernicioso, como afirma D’Ancona (2018), baseado em achismos e emoções, em que há desinteresse para se chegar a conclusões, visto que o próprio processo de acesso e compartilhamento daquela informação específica satisfaz o sujeito, sendo conveniente às suas crenças.

Essa é a característica que define o mundo da pós-verdade. A questão não é determinar a verdade por meio de um processo de avaliação racional e conclusiva. Você escolhe sua própria realidade, como se escolhesse comida de um bufê. Também escolhe sua própria mentira, de modo não menos arbitrário (D’ANCONA, 2018, p. 57).

A atmosfera criada em torno da pós-verdade permite que a informação mais adequada às emoções, às crenças e aos sentimentos de um indivíduo sirvam apenas para fortalecer tais concepções, sendo negadas outras que sejam contraditórias ou que exijam uma mudança de pensamento ou ainda sinalizem para uma nova realidade, uma verdade diferente do que se tinha.

O desenvolvimento tecnológico, ao prover recursos para a criação e disseminação das fake news, potencializou o alcance da desinformação e, mais do que isso, colocou centenas de pessoas em contato direto umas com as outras, promovendo redes que facilitam a fluência de determinado tipo de informação. Além do mais, deve-se atentar às programações dos algoritmos que formam as redes, tendendo a manter os sujeitos em contato com informações filtradas por suas próprias preferências, o nomeado “filtro bolha”.

Outro fator de impacto a favor da desinformação é a dispensa da figura do “editor da informação” – uma instituição ou um profissional coletivamente aceito como apto a atestar a veracidade dos fatos. Essa descredibilização dos profissionais e da grande mídia é uma discussão indispensável para a compreensão de como as fake news se tornaram intensas e também sobre o próprio surgimento dos *fact-checking*, em um formato de produto informacional preocupado em prover credibilidade.

de para os usuários ao expor seu modelo metodológico.

Apesar de compreender a importância desses serviços no contexto da pós-verdade e das fake news, evidencia-se o pensamento de que não haverá entidade/meio/ferramenta capaz de exercer o papel de editor da informação – em que se entende a responsabilidade de auditar a informação e prover um veredito – e que restará ao sujeito lidar com dados dispersos e com fatos noticiosos em diferentes gêneros e formatos.

É interessante que haja uma preocupação sobre a atuação individual dos sujeitos nas redes para compreender as possibilidades sobre sua forma de atuação que desencadeie mudanças coletivas. Essa atuação em redes não dista da atuação ideal que se espera desses sujeitos como cidadãos: que sejam aptos a indagar, interferir e contribuir na tessitura social da qual fazem parte, fator este fundamental para o avanço social por meio da informação e do conhecimento.

Nesse sentido, a competência crítica em informação (ELMBORG, 2012; TEWELL, 2015) tem a intenção de que os aprendizes estejam em uma posição proativa, conectados com o contexto sociopolítico e que haja um movimento de oposição à adjetivação do termo “competência” como sinônimo de aptidão sob uma lógica produtiva, ou seja, compreendida para além da criação de trabalhadores eficientes.

A competência crítica em informação (ELMBORG, 2012; TEWELL, 2015) representa uma linha conceitual que possibilita a reflexão das competências em informação para além das vias formais de ensino, bem como é um ponto de partida para um aprofundamento teórico-conceitual sobre a questão das competências, visto que estas possuem uma natureza prática-aplicada em virtude das instituições e dos grupos profissionais que deram vazão a seu conceito e às suas práticas.

Um outro conceito convergente a essa atuação ideal dos sujeitos como forma de garantir melhores benefícios coletivos via utilização da informação é o protagonismo social, que, segundo Gomes (2019, p. 11),

[...] representa, em sua essência, uma ação de resistência contra a opressão, discriminação, apartheid social, rejeição, desrespeito e negação ao diferente, por esta razão, não se pode falar em protagonismo, omitindo-se que este ao mesmo que resulta da ação mediadora também a impulsiona e, por conseguinte, também reflete na dimensão política desta ação.

Essa compreensão de protagonismo aproxima-se da dimensão de autonomia e da competência crítica em informação, entendendo-se como necessária para o uso da informação em contextos complexos, como o fenômeno das fake news e, extensivamente, dos desdobramentos acerca da desordem informacional. O protagonismo social a que se refere Gomes (2019) pode ser uma contrapartida à desinformação, pois não há combate a esse problema sem que haja a necessidade de criticar, contextualizar e ressignificar as “verdades” circulantes, em uma busca coletiva de superar as injustiças sociais, a alienação e a manipulação massiva via informação.

O sentido de protagonizar refere-se a resistir, a contrapor fatos, a desafiar a ordem vigente e a contrariar arbitrariedades (GOMES, 2019), devendo o protagonista privilegiar o coletivo e aprender durante o próprio percurso problematizador. Nessa trajetória, o lugar do outro é imprescindível, não se confundindo, assim, com a ideia de individualismo. O protagonismo social, ao requerer autoconhecimento e conhecimento do outro, demanda a informação como um elemento crucial, necessitando de autonomia e liberdade, pois, sem isso, tal atuação pode figurar apenas como falso protagonismo, como mais uma forma de manipulação e de controle social forjada em algum tipo de participação.

Exercer o protagonismo social por meio do uso da informação requer ao sujeito liberdade para transitar entre as inúmeras informações, selecionando-as por meio de sua pertinência e adequação ao seu contexto social es-

pecífico, principalmente utilizando fontes de informação alternativas à mídia massiva. É preciso, com isso, compreender a noção de informação nesse contexto de liberdade, além de alguns impedimentos condicionantes a esse objetivo. Buckland (1991, p. 4), ao discutir a “informação-como-coisa”, traz uma análise que se faz importante para esta discussão, que é a informação como evidência:

‘Evidência’ é um termo apropriado porque denota algo relacionado à compreensão, algo que, se encontrado e corretamente compreendido, possa mudar um saber, uma crença, que diga respeito a algum assunto. Portanto, o termo evidência implica passividade. Evidência, assim como informação-como-coisa não faz nada ativamente (tradução nossa).

O excesso de evidência² dificulta o surgimento de um dos elementos cruciais para a manifestação do pensamento crítico, que é o estado de dúvida (BEZERRA; SCHENEIDER; BRISOLA, 2017). Com efeito, esse estado é essencial para o desencadeamento das necessidades informacionais que culminem em análises e discussões, e, sem ela, qualquer estado de autonomia é posto em contradição. Nesse sentido, o nível de evidência pode se tornar um impedimento para a autonomia, visto que, quanto mais evidente a informação, menor será o espaço para o questionamento, para a investigação e, conseqüentemente, para a dúvida. Assim, a atuação do sujeito é realizada em menor grau de autonomia, em uma condição favorável para a atuação da desinformação.

As fake news costumam ser formatadas com um alto grau de evidência, por meio de imagens, vídeos, áudios, número de leis, falas de autoridades, entre outros, que, por sua aparente verdade, tornam-se

² “Evidence” is an appropriate term because it denotes something related to understanding, something which, if found and correctly understood, could change one’s knowledge, one’s beliefs, concerning some matter. Further, the term “evidence” implies passiveness. Evidence, like information-as-thing, does not do anything actively (BUCKLAND, 1991, p. 4, grifo do autor).

um impedimento para que o estado de dúvida se faça presente. A evidência pode servir como uma informação que não provoca a ação crítica do sujeito e, pelo contrário, torna fácil sua aceitação e disseminação.

Ao afirmar que é necessário preparo individual para uma atuação autônoma do sujeito nos moldes do protagonismo social, necessita-se ressaltar que, além dos níveis de escolaridade compatíveis para os diferentes desafios que a informação exige – desde a decodificação do código da língua até o conhecimento de linguagens e termos específicos –, o contexto informacional mediado por tecnologias e globalmente conectado transcende o domínio dessas habilidades. O sujeito autônomo, além de conseguir solucionar seus próprios problemas, deve possuir senso aguçado para compreender as motivações desses problemas, questionar suas causas, seus agentes influenciadores e os possíveis desdobramentos de ordem coletiva.

Metodologias de checagem: modelos e procedimentos

Apesar das iniciativas de preparo dos sujeitos para lidar com os problemas de desinformação causados pelas fake news, entende-se ser necessário alcançar um nível coletivo de habilidade para o trato informacional, visto que o protagonismo social parte da autonomia do sujeito e reverbera em atitudes coletivas. Diante dessas considerações e, pensando para além de ambientes formais de ensino em que os sujeitos se disponham a lidar com os fenômenos informacionais, torna-se válido o compartilhamento de experiências que envolvam a problematização da informação, em busca de promover conhecimentos e de minimizar efeitos negativos proporcionados pelo uso de mentiras, dados controversos e manipulações.

Ao observar as metodologias utilizadas por serviços de checagem de informação, os sujeitos são expostos a proce-

dimentos detalhados e explicações diversas sobre a análise de determinada informação, o que, apesar de não garantir adesão àquele veredito, proporciona conhecimento sobre as fases de investigação de uma notícia, além de evidenciar formas de manipulação. Observar as metodologias dos serviços de checagem pode-se constituir como uma possibilidade de enfrentamento à desinformação, na medida em que tais práticas são possíveis de serem incorporadas, mesmo que intuitivamente, pelos sujeitos.

Os *fact-checking* atuam em todos os continentes, possuindo elementos autorreguladores pautados em suas políticas e metodologias de checagem, mantendo uma lógica de funcionamento semelhante (OLIVEIRA, 2020).

Os serviços de *fact-checking* verificam informações sob o ponto de vista da averiguação jornalística dos fatos, sendo sua metodologia de checagem publicamente acessível e divulgada. Investigam-se os dados disponíveis, classificando-os como “verdadeiro” ou “falso”, ou outras qualificações e nomenclaturas intermediárias que variam de acordo com a metodologia de análise adotada por cada serviço, passando por diversas outras nomenclaturas, como “contraditório”, “exagerado” e “impossível de checar”, entre outros.

O jornalista usa métodos pessoais para testar e fornecer informações, com uma própria “disciplina de verificação” (KOVACH; ROSENSTIEL, 2001), embora isso não esteja padronizado em nenhum código. Pereira Júnior (2006), assim como Kovach e Rosenstiel (2001), afirma que a apuração é o alicerce da notícia e que cabe ao jornalista ser “[...] testemunha daquilo que o leitor não pôde ter acesso [...]” (PEREIRA JÚNIOR, 2006, p. 71) e verificar fatos que estão inacessíveis para o público de forma direta.

De modo geral, a apuração jornalística segue uma sequência de procedimentos que está presente desde a hora da formulação da pauta ao momento do processo de edição, sendo a disciplina de verificação possível de ser testada em três momentos: no planejamento do material

apurado, na revisão do material apurado e na revisão das informações editadas (PEREIRA JÚNIOR, 2006, p. 71). Analisando as metodologias de serviços de *fact-checking* associados ao International Fact-Checking Network³¹ (IFCN), observa-se que os serviços de checagem de fatos seguem um padrão similar de verificação – processo jornalístico de apuração e as próprias diretrizes da IFCN; porém, as delimitações individualizadas deixam indícios dos problemas específicos de suas localizações, quando, por exemplo, não recebem solicitações fora do escopo da política ou aceitam apenas declarações públicas (OLIVEIRA, 2020).

Observa-se, por exemplo, no Quadro 1, a síntese da metodologia de checagem de fatos da Agência Lupa, primeiro serviço do tipo no Brasil.

3 É uma instituição internacional que credita legitimidade aos serviços de fact-checking no mundo. A IFCN trabalha a partir de um código de princípios, que é uma série de compromissos que as organizações de fact-checking devem adotar para promover a excelência na checagem de fatos. Do ponto de vista ético, a organização afirma que a verificação de fatos deve ser não partidária e transparente e se constitui como um instrumento poderoso de jornalismo.

Quadro 1 - Metodologia de análise do serviço Agência Lupa

METODOLOGIA DE CHECAGEM		
PROCEDIMENTOS DE CHECAGEM	QUALIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	
	Denominação	Descrição
1 - Observação diária do que é dito por políticos, líderes sociais e celebridades, nos mais diversos meios de comunicação; 2 - Seleção da frase a ser trabalhada, sob três critérios de relevância: preferência a afirmações feitas por personalidades de destaque nacional, assuntos de interesse público (que afetem o maior número de pessoas possível) e/ou que tenham ganhado destaque na imprensa ou na internet recentemente; 3 - O repórter da Lupa faz um levantamento de “tudo” que já foi publicado sobre o assunto. Consulta jornais, revistas e sites. Depois, se debruça sobre bases de dados oficiais e inicia o processo de garimpo de informações públicas; 4 - Na ausência delas ou diante da necessidade de saber mais sobre o assunto a	Verdadeiro	A informação está comprovadamente correta.
	Verdadeiro, mas	A informação está correta, mas o leitor merece mais explicações.
	Ainda é cedo para dizer	A informação pode vir a ser verdadeira. Ainda não é.
	Exagerado	A informação está no caminho correto, mas houve exagero.
	Contraditório	A informação contradiz outra difundida antes pela mesma fonte.
	Subestimado	Os dados são mais graves do que a informação.
ser checado, o repórter da Lupa recorre às Leis de Acesso à Informação (LAI) e/ou às assessorias de imprensa. Ainda pode ir a campo, levando consigo os meios tecnológicos que julgar necessários para a apuração: equipamento fotográfico, de áudio ou de vídeo; 5 - Para concluir seu trabalho, o repórter pode recorrer à análise de especialistas para contextualizar o assunto e evitar erros de interpretação de dados; 6 - Com tudo isso em mão, solicita posição oficial daquele que foi checado, dando-lhe tempo e ampla oportunidade para se explicar.	Insustentável	Não há dados públicos que comprovem a informação.
	Falso	A informação está comprovadamente incorreta.
	De olho	Em monitoramento.

Fonte: OLIVEIRA, 2020.

Nos procedimentos de checagem da Agência Lupa, descreve-se a rotina de checagem de fatos que compõe seu escopo de atuação. A relevância da informação a ser checada é delimitada por sua importância social e de interesse público e de quem a profere (especialista no assunto, por exemplo). Em seguida, é feito um recorte do que é possível se verificar: uma afirmação concreta, números e dados citados, referências externas, etc. Recorre-se a uma busca de dados sobre o assunto, tanto publicado em veículos de comunicação quanto os disponíveis em base de dados. Em seguida, pode-se solicitar análise de especialistas e, por fim, a pró-

pria justificativa de quem proferiu a frase em análise.

Os serviços de *fact-checking* variam entre si quanto a essas etapas, tanto em nível de aprofundamento quanto sobre a ordem dos procedimentos. Alguns, como a Agência Lupa, analisam frases proferidas por personalidades de relevância, outros recebem demanda dos usuários para análise de imagens, vídeos, áudios, entre outros (OLIVEIRA, 2020).

Essa organização da metodologia de checagem, que inclui as etapas de verificação e a qualificação da informação com base em um julgamento de valor, é potencialmente proveitosa para prover aos sujeitos um referencial básico do entendimento sobre as inúmeras possibilidades de verificação de fatos, bem como a dificuldade em analisar minuciosamente tais dados antes de se chegar a um veredito final. É forçoso considerar, contudo, que não se espera que os sujeitos incorporem e pratiquem na íntegra uma metodologia como as dos *fact-checking*, até porque isso requer um preparo profissional de investigação de fatos, além de acesso a fontes de dados e especialistas. Acrescido a isso, é preciso tempo e recursos para realizar uma investigação semelhante. Contudo, ao ser continuamente exposto a esses procedimentos, algumas possibilidades são criadas.

A primeira é o entendimento sobre o processo de checagem. As etapas necessárias para se avaliar uma informação denotam que é preciso cautela e ampla investigação na averiguação dos fatos. Dentre tais etapas, considera-se importante, e de simples aplicação, o questionamento sobre a autoria de determinadas afirmações. As fake news menos elaboradas costumam relacionar imagens de pessoas a frases supostamente ditas por elas, bem como áudios em que pretensos experts ou figuras públicas compartilham informações privilegiadas. Já as fake news mais robustas chegam a usar manipulação de

imagem em vídeos, conhecida como *deepfake*⁴. A identificação dessas manipulações não são evidentes; porém, ao expor continuamente esses recursos utilizados para gerar desinformação, os *fact-checking* possibilitam aos sujeitos o conhecimento de possibilidades refinadas de manipulação, contribuindo para o estado de alerta que deve estar presente ao lidar com a informação.

Outra questão é a variedade de julgamentos dos fatos. Como se pode verificar no Quadro 1, na coluna intitulada “denominação”, são muitas as possibilidades de julgamento da informação para além de “verdadeiro” ou “falso”. Certamente, esse tipo de julgamento é apropriado para lidar com cautela em razão dos elementos da pós-verdade. Isso porque é necessário não sobrepor as emoções à razão, sendo mais adequado ter uma informação em estado de suspeição do que realizar uma análise superficial que convém às crenças particulares sobre determinado assunto. É nesse momento que se faz possível a instauração da dúvida (BEZERRA; SCHENEIDER; BRISOLA, 2017), não em uma atitude constante de negação, mas de possibilidades de obtenção de dados complementares, desencadeando o exercício do pensamento crítico.

Além desses dois fatores iniciais, há ainda o reconhecimento do papel da mídia em seu lugar de lidar profissionalmente com a informação. Nos contextos das fake news, o trabalho dos profissionais da informação, mais do que nunca, necessita se mostrar legítimo. A disciplina da verificação, segundo Pereira Júnior (2006), fator de domínio do jornalismo profissional, além de um elemento integrante do processo de elaboração da notícia, passou a ser também uma evidência de confiabilidade para a audiência. Expor o passo a passo da verificação de uma notícia exige o detalhamento da verificação, isto é, uma minuciosa exposição

4 Deepfake é uma tecnologia desenvolvida por inteligência artificial utilizada para editar vídeos, substituindo rostos, vozes e demais expressões faciais

que comprove como a notícia em questão foi julgada.

Por fim, as metodologias de checagem de fatos ensinam a necessidade de lidar com a informação de forma menos emocional e mais racional. A complexidade de análise das fake news ultrapassa a apresentação de uma evidência contrária à informação analisada, pois, se assim fosse, a contenção da circulação de desinformação seria bem mais simples. Como já discutido, as características da chamada “pós-verdade” exigem mais do que a pura evidência, requerendo um volume de informação muito maior que a própria informação falsa carrega.

Discernir entre fatos noticiosos e as fake news exige dos sujeitos uma atitude ativa perante a informação, e a disciplina da verificação, quando desenvolvida de maneira coletiva, provém meios para melhorar a atuação dos sujeitos frente aos fenômenos informacionais. Com isso, independentemente do nível de escolarização do sujeito, é preciso um aprendizado sobre como a desinformação se apresenta, sendo esta uma postura produtiva do ponto de vista do enfrentamento ao problema das fake news.

O crivo da crítica superficial ou a total e irrestrita concordância com intermediadores da informação ditos de confiança, como as empresas midiáticas, constituem-se como elementos favoráveis à disseminação das *fake news*. É por isso que o sujeito, frente aos desafios oriundos do excesso informacional, deve ir além de buscar uma fonte de informação confiável, necessitando desenvolver uma complexa rede de análise crítica, que exige, também, ponderações de ordens emocionais e afetivas em torno da informação.

Desenvolver uma postura centrada na crítica não implica simplesmente na recusa da informação dita suspeita, mas requer formas de problematizar e contextualizar a informação de maneira a lhe atribuir valores. É preciso desencadear possibilidades de checagem de fontes e de discussão coletiva sobre a in-

formação em análise, de modo a aprofundar a temática com o intuito de chegar a uma síntese segura, mesmo que momentânea e aberta a novas modificações.

A cultura de debate democrático pautada em dados e informações concretas deve se sobrepor a concepções individuais ou culturalmente construídas, para que se rompa com a “bolha” de informações confortáveis e tendenciosas em torno de um único ponto de vista. Não se pretende que os sujeitos parem de compartilhar informações como meio preventivo de disseminação de notícias falsas, pois é necessário que informações importantes continuem a circular, e isso dependerá da atuação do sujeito, que, quanto mais ciente for de seu papel social, mais deverá se qualificar para o uso da informação.

A total desconfiança do jornalismo profissional, sem o uso mínimo do julgamento crítico, indica um espaço profícuo para a criação e propagação de teorias conspiratórias e negacionistas, as quais têm prestado um grande desserviço à ciência e ao progresso humano. É a isto que serve o populismo por meio da desinformação: desacreditizar as instituições, simplificar o complexo e reduzir o valor da ciência, entre outros desserviços.

As ações que envolvem o debate salutar – concordar, discordar e argumentar –, além do desejo em conhecer, investigar e compartilhar conhecimentos, prestam grande contribuição ao desenvolvimento social e à democracia. Esse desenvolvimento crítico do sujeito reverbera em mobilização social, por meio da instauração do diálogo, do debate e da participação política, sendo este o recurso mais eficaz contra a desinformação.

As atividades profissionais de checagem de fatos remontam esse movimento de diálogo entre as informações concretas e os fatores subjetivos e emocionais presentes na informação, em especial naquelas deliberadamente construídas com vias ao caos social por meio de narrativas inverídicas, e é por isso que se identifica nes-

ses recursos a possibilidade de apropriação metodológica e de incentivo coletivo à contínua verificação de fatos.

Referências:

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES (ACRL). Framework for Information Literacy for Higher Education. Chicago: ACRL, 2016. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/ilFramework>. Acesso em: 20 out. 2020.

BEZERRA, A. C.; SCHNEIDER, M.; BRISOLA, A. Pensamento reflexivo e gosto informacional: disposições para competência crítica em informação. *Informação & Sociedade: estudos*, João Pessoa, v.27, n.1, p. 7-16, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/31114/17408>. Acesso em: 20 out. 2020.

BOURDIEU, P. O estúdio e seus bastidores. In: BOURDIEU, P. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. p. 15-54.

BUCKLAND, M. K. Information as a thing. *Journal of the American Society for Information Science*, [s. l.], v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CHAUÍ, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 2000.

D'ANCONA, M. Pós-verdade: a nova guerra contra os fatos em tempos de fake news. Barueri: Faro Editorial, 2018.

ELMBORG, J. Critical information literacy: definitions and challenges. In: WILKINSON, C. W.; BRUCH, C. (org.). *Transforming information literacy programs: Intersecting frontiers of self, library culture, and campus community*. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2012. Disponível em: http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=slis_pubs. Acesso em: 20 jun. 2018.

FALLIS, D. T. What is disinformation? *Library Trends*, [S. l.] v. 63, n. 3, 401-426, abr. 2015. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/579342>. Acesso em: 20 out. 2020.

GOMES, H. F. Protagonismo social e mediação da informação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 10-21, mar. 2019. Disponível em: <http://revista.ibict.br/>

fiinf/article/view/4644/4046. Acesso em: 20 nov. 2019.

KOVACH, B; ROSENSTIEL, T. The elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect. New York: Crown Publishers, 2001.

LYOTARD, J. F. O pós-moderno. Tradução de Ricardo Correia Barbosa. 4. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1993.

MOURA, A. R. P; FURTADO, R. L; BELLUZZO, R. C. B. Desinformação e competência em informação: discussões e possibilidades na Arquivologia. *Ciência da Informação em Revista*, Maceió, v. 6, n. 1, p. 37-57, maio 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/7063>. Acesso em: 20 out. 2020.

OLIVEIRA, M.L.P. Competência crítica em informação e fake news: das metodologias de fact-checking à auditabilidade do sujeito comum. 2020. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

PEREIRA JÚNIOR, L. C. A apuração da notícia: métodos de investigação na imprensa. Petrópolis: Vozes, 2006.

TEWELL, E. A decade of critical information literacy. *Communications in Information Literacy*, v. 9, n. 1, p. 24-43, 2015. Disponível em: <http://www.comminfolit.org/index.php?journal=cil&page=article&op=view&path%5B%5D=v9i1p24>. Acesso em: 20 jul. 2017.

Competência em informação e aprendizagem organi- zacional em Instituições de Ensino Superior

por Raimundo Nonato Ribeiro dos Santos
Gabriela Belmont de Farias

Correlaciona, teórica e metodologicamente, os conceitos da aprendizagem organizacional e a competência em informação, possibilitando um amplo campo de reflexões e aplicações numa gama diversa de organizações. Apresenta as diretrizes para o desenvolvimento de ações de aprendizagem organizacional alinhadas à competência em informação em uma Instituição de Ensino Superior, e sua implantação por meio de ações de capacitação realizadas na Universidade Federal do Ceará (UFC). A fundamentação teórico-metodológica tem caráter bibliográfico e aplicado. Os resultados apontaram que as habilidades informacionais contribuem para a compreensão clara dos processos de trabalho, revelando a importância da incorporação e ampla divulgação da Competência em Informação (CoIn-fo) nas Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Competência em Informação.
Aprendizagem Organizacional.
Instituições de Ensino Superior.

As organizações cada vez mais vêm exigindo de seus colaboradores habilidades técnicas, cognitivas e socioemocionais articuladas às habilidades de uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), visando não somente o gerenciamento de seus fluxos de informação, como também as relações interpessoais e institucionais, cujos graus de importância e qualidade oscilam de acordo com diversos fatores.

Os desafios impostos pela pandemia do Covid-19 (SARS-CoV-2) vêm mobilizando nas organizações uma reflexão sobre novos formatos, modelos de atuação e exercício profissional em sua rotina organizacional. Entretanto, esses novos modelos requerem também habilidades em relação aos processos de busca, acesso, uso e comunicação da informação, que envolvem os indivíduos e organizações onde a informação e o conhecimento estão sendo produzidos.

O ambiente organizacional é constituído por vários fluxos de informação e de comunicação, que por sua vez influenciam na distribuição e uso desses fluxos conforme interesses hegemônicos. Evidência de que a “informação passa a ser a força motora do novo modelo econômico, em substituição à energia” (ARRUDA, 2000, p. 66).

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, estamos falando de uma informação específica, especializada e social, que tem como característica principal a atualização constante, “podendo provocar entropia naqueles que não possuem os requisitos cognitivos e informacionais necessários para sua decodificação” (FARIAS; SANTOS, 2018, p. 66). A aprendizagem torna-se um fator estratégico em organizações dessa natureza, podendo contribuir no desenvolvimento de competências individuais, organizacionais e sociais da equipe de trabalho.

Entendemos, desse modo, que a aprendizagem organizacional se torna urgente e necessária não meramente para desenvolver habilidades técnicas, mas, principalmente, por

propiciar um espaço para a formação contínua, o diálogo, a reflexão e a troca de experiências. Sob essa perspectiva, temos como objeto deste capítulo, o desenvolvimento da Competência em Informação (CoInfo), somado à aprendizagem organizacional, apresentados como pontos nevrálgicos para a eficácia organizacional, tomada de decisão e favorecer oportunidades estratégicas de crescimento.

A fundamentação teórico-metodológica tem caráter bibliográfico e aplicado. Ancorados teoricamente nos temas “competência em informação” e “aprendizagem organizacional”, apresentamos algumas experiências de aplicabilidade no ambiente de trabalho que foram desenvolvidas na Universidade Federal do Ceará.

Sobre a aprendizagem organizacional

É no exercício do trabalho que, de fato, aperfeiçoamos nossa prática profissional. Essa é hoje a ideia-chave do conceito de aprendizagem organizacional. Colocar a organização como local de aprendizagem dos seus membros é entender que é no ambiente organizacional que o profissional desenvolve os saberes e as competências, mediante um processo ao mesmo tempo individual e coletivo.

Angeloni e Steil (2011, p. 121) compreendem a aprendizagem organizacional como “[...] um processo, uma construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais”. Já para Nogueira e Odélius (2015, p. 14),

[...] o conceito de ‘aprendizagem organizacional’ está vinculado ao processo de aquisição, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos por meio da expressão, transmissão e da ação coletiva; reestruturações de problemas organizacionais por meio de indivíduos com papéis decisivos na estrutura da organização; e processo por meio do qual a base do conhecimento organizacional é desenvolvida e moldada.

Senge (2011) destaca cinco dimensões da aprendizagem organizacional: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. Já Marques (2017) apresenta diferentes formatos de aprendizagem organizacional, disponíveis no Quadro 1:

Quadro 1 – Formas diferentes de aprendizagem

Tipos de Aprendizagem	Descrição
Experiências do profissional	A partir das experiências positivas e negativas, o profissional pode compreender seus erros e acertos, balizar melhor suas próximas ações e criar estratégias para evitar que esses erros persistam no futuro.
Aprendizagem cultural	Aprendida através da cultura organizacional, da missão e dos valores estabelecidos pelos líderes e seguidos por todos aqueles que estão ligados à empresa – sejam eles gestores, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, entre outros.
Aprendizagem com o líder	É realizada através das atitudes e exemplos dados pelos líderes para seus liderados. Além dos exemplos, o líder pode criar oportunidade de aprendizagem organizacional através da partilha de conhecimento com sua equipe. Incentivar a leitura, compartilhar notícias relevantes ou promover treinamentos são as formas mais comuns de um líder contribuir com a aprendizagem organizacional.
Aprendizagem prática/ativa	A aquisição de conhecimentos se dá através da prática efetiva das tarefas e do seu desenvolvimento contínuo. Essa aprendizagem acontece após a aquisição do conhecimento teórico e permite que esse conhecimento seja assimilado com maior eficácia.
Aprendizagem sistêmica	Entendimento ampliado de toda a empresa e seus processos, para dessa maneira oferecer soluções não apenas para o departamento envolvido, mas para a organização como um todo.
Compartilhamento de informações	Quanto melhor forem distribuídas as informações, maiores serão os conhecimentos sobre os processos internos da empresa, o que tomará mais assertivas as ações.
<i>Benchmarking</i>	Observar outras empresas e buscar suas boas práticas aplicadas para colocar em prática em sua organização. Esses elementos que compõem a aprendizagem organizacional são extremamente importantes, uma vez que essa mistura de conhecimentos é o que possibilita que os profissionais consigam desenvolver-se efetivamente. Para isso, a gestão desses recursos é essencial para que as informações não se percam e esse capital riquíssimo de conhecimentos possa ser utilizado de maneira assertiva e adequada às necessidades dos profissionais, líderes e, é claro, de toda a empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com Marques (2017).

Observa-se que os formatos de aprendizagem organizacional acima descritos estão relacionados às demandas de um modelo econômico contemporâneo, uma dinâmica de organização flexível, que necessita de um trabalhador multifuncional, “capaz de operacionalizar, incorporar e efetivar mudanças que agilizem a inovação e a redução dos custos no ambiente organizacional” (FARIAS; SANTOS, 2018, p. 68). Dessa forma, a noção de aprendizagem organizacional engloba iniciativas voltadas para a aquisição, a produção, a sistematização e o compartilhamento de informações, em nível individual, grupal e organizacional, visando a produção de novos conhecimentos, a sua aplicação em tomada de decisão e atividades diversas e a realização de tarefas vistas como estratégicas, contribuindo para uma melhoria da ação organizacional.

Geralmente, o termo “aprendizagem organizacional” revoca os conceitos de cursos e treinamentos realizados dentro ou fora da instituição em que se trabalha. No entanto, é necessário repensar essa ideia, pois Libâneo (2004) inclui na aprendizagem organizacional todo e qualquer procedimento que permita às pessoas a aquisição, o compartilhamento e a produção de conhecimentos relacionados aos objetivos da organização.

Portanto, além de cursos e outros processos formais de capacitação, temos também reuniões, planejamentos, informativos, eventos e processos de gestão do trabalho, nos quais os membros podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular projetos, compartilhar preocupações e conflitos com os colegas, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade e investir no seu desenvolvimento profissional. Portanto, é imprescindível ter-se clareza de que os membros de uma organização aprendem muito compartilhando sua profissão, suas atividades, seus problemas, conflitos e desafios, no contexto de trabalho.

Recorrente nos estudos sobre aprendizagem, o conceito

de competência engloba uma interseção em torno de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Durand (1999) explica essas três dimensões interdependentes: knowledge (conhecimento) quer dizer informação, saber o quê e o porquê; know-how (habilidades) é concernente a técnica, a capacidade e ao saber como fazer; e atitudes, referentes ao querer fazer, à identidade e à determinação.

Nessa mesma linha de pensamento, Miranda (2004) defende que a noção de competência emerge de um novo modelo de gestão e de reconhecimento dos conhecimentos que as novas situações de trabalho requerem, revelando a amplitude das transformações do trabalho no século XX, exigindo do indivíduo a constante atualização e o contínuo aperfeiçoamento profissional, e que continuam cada vez mais em evidência no século XXI. Tudo isso demanda um novo sentido de educação, visto como um “processo de motivar e seduzir para o desejo contínuo de aprender” (BARRETO, 2005, p. 170).

Na aprendizagem organizacional, essas dimensões se voltam para o trabalho, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no (e para o) nível organizacional. De acordo com Ottonicar, Valentim e Feres, existem três tipos de competências necessárias ao ambiente organizacional:

- *Competências administrativas: são relacionadas aos processos, atividades e tarefas que o sujeito organizacional desempenha no seu dia a dia;*
- *Competências humanas: são voltadas ao relacionamento humano e à gestão de pessoas: delegação de tarefas; motivação; liderança; trabalho em equipe etc.;*
- *Competências em informação: são relacionadas ao manejo da informação envolvendo: diagnosticar as próprias necessidades informacionais; conhecer as fontes de informação adequadas; saber elaborar estratégias de busca; saber realizar a busca nos recursos tecnológicos existentes, saber filtrar e selecionar as informações relevantes; usar/aplicar corretamente as informações (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016, p. 138).*

Destacamos o último item, que indica que os membros de uma organização devem desenvolver a competência em informação, voltadas à gestão das informações que são pertinentes à tomada de decisão nos mais diversos contextos. A competência em informação foi percebida no contexto organizacional, pois se constitui em “um fator determinante que influencia o processo decisório e, conseqüentemente, no desempenho da organização. A partir do advento da globalização e internacionalização da economia, o mundo empresarial se tornou altamente competitivo” (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016, p. 137).

Para tanto, é essencial que as organizações possibilitem capacitações de desenvolvimento de habilidades informacionais, para que seus colaboradores possam usar com eficiência e eficácia a informação, nos mais diversos contextos, a fim de solucionar as demandas requeridas pela organização e sociedade.

Sendo assim, é necessário compreender a tessitura conceitual da competência em informação, baseada no aprender, no aprender a aprender e na aprendizagem ao longo da vida, incluindo a educação continuada nos ambientes organizacionais, se constituindo em um fator determinante no desenvolvimento das pessoas, na melhoria de seus processos, na tomada de decisão e, conseqüentemente, no desempenho da organização.

Competência em informação nas organizações

O termo “competência em informação” pode ser compreendido sob duas dimensões, segundo Belluzo (2018), sendo a primeira dimensão um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas, que permitem a intervenção prática na realidade, e a segunda dimensão que permite uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas e que caracterizam o atual contexto social.

A Association of College and Research Libraries

(ACRL), no documento intitulado “*Framework for Information Literacy for Higher Education*”, define o conceito de competência em informação como:

[...] o conjunto de capacidades integradas que integram a descoberta reflexiva da informação, a compreensão e valorização de como se produz a informação o seu uso na criação de novos conhecimentos e a participação ética nas comunidades de aprendizagem (ACRL, 2015, p. 3, tradução nossa) .

Belluzzo (2004, p. 87) complementa que a competência informacional “está ligada ao aprendizado e à capacidade de criar significado a partir da informação”. E o aprendizado contínuo é inevitável para uma formação permanente. Segundo Ottonicar, Valentim e Feres (2016), a CoInfo está presente em quatro contextos, apresentados no Quadro 2, a seguir, manifestando-se nas habilidades, atitudes e comportamentos aprendidos e desenvolvidos pelos indivíduos.

Quadro 2 – Ambientes em que a competência em informação está presente.

Ambientes	Descrição
Político	É fundamental que o cidadão saiba como buscar informação, analisá-la criticamente e usá-la para a consolidação de um país democrático. Nessa perspectiva, é fundamental saber reconhecer a contrainformação ou a desinformação publicada, principalmente quando envolve poder político ou econômico.
Tecnológico	Destaca-se a importância de o indivíduo saber manejar as tecnologias de informação e comunicação. A competência em informação está associada a essa capacidade; nesse caso, destacam-se as habilidades para acessar, buscar, interagir e utilizar os recursos tecnológicos disponíveis.
Educacional	Há a necessidade de se desenvolver um trabalho colaborativo/cooperativo entre o bibliotecário e o professor, visando a melhoria contínua do ensino-aprendizagem, estimulando a competência em informação de alunos de diferentes níveis formativos.
Organizacional	Engloba as habilidades relacionadas a identificação das necessidades de informação, o uso de fontes de informação relevantes, a habilidade de selecionar a informação pertinente e usá-la de maneira a propiciar à organização diferenciais competitivos. A tomada de decisão eficaz ocorre por meio das capacidades e conhecimentos dos sujeitos organizacionais em todos os níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseados em Ottonicar, Valentim e Feres (2016, p. 139-140).

1 Texto original: “Information literacy is the set of integrated abilities encompassing the reflective Discovery of information, the understanding of how information is produced and valued, and the use of information in creating new knowledge and participating ethically in communities of learning”

Nesse último ambiente, o organizacional, a competência em informação propicia aos colaboradores de uma organização habilidades para lidar com o fluxo de informação estratégica. Dessa maneira, os ambientes de aprendizagem se formam integrando informação, conhecimento, sujeitos e objetivos e metas que necessitam ser atingidos pela organização. A competência em informação visa desenvolver habilidades relacionadas a reflexão crítica sobre a solução de um problema e alcançar os objetivos organizacionais propostos, por meio do raciocínio baseado em evidências.

Nesse contexto dinâmico, a equipe está preparada para lidar com os eventos cotidianos e também com eventos inesperados, e essa é a diferença entre as organizações que privilegiam a formação continuada com base no desenvolvimento de habilidades informacionais, com as que não o fazem e, por essa razão, necessita ser desenvolvida organizacionalmente (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016).

Diante do cenário que está posto, somado ao contexto mundial atual de excesso de informações, torna-se cada vez mais necessário desenvolver habilidades com o intuito de usufruir de forma efetiva do universo informacional, possibilitando a produção de novos conhecimentos e a aprendizagem ao longo da vida. Sendo assim, a aprendizagem organizacional incentiva uma formação continuada, o compartilhamento de conhecimentos, atitudes e habilidades previamente adquiridas, bem como a constante atualização em razão dos avanços e transformações sociais, tecnológicas e científicas. O envolvimento de todos é, portanto, condição sine qua non para a sustentabilidade de qualquer organização.

As habilidades informacionais estão relacionadas intensamente com a qualidade do conhecimento produzido no ambiente organizacional. Daí a importância de desenvolver projeto de formação, com base na competência em informação, em Instituições de Ensino Super-

rior. Como instituições complexas, a literatura sobre o tema enfatiza o papel que a inovação e a aprendizagem organizacional desempenham no reforço da vantagem competitiva dessas organizações (MACHADO, 2014). As Instituições de Ensino Superior estão mundialmente avaliando suas formas de pensar a informação para o ensino, a pesquisa, a extensão e para sua própria administração.

Conforme mencionado anteriormente, a aprendizagem organizacional tem sido definida como uma capacidade organizacional que leva à vantagem competitiva, ou seja, a partir do momento que uma organização consegue aprender mais rápido que outra, adquire vantagem sobre seu concorrente. Sendo assim, é vista como um processo que gera e possibilita novos conhecimentos em rotinas e procedimentos. Destaca-se a inovação, consistindo na implementação exitosa de novas ideias, e a aprendizagem como o indutor destas, por meio de desenvolvimento, uso e distribuição de novos conhecimentos na organização. Nessa perspectiva, a aprendizagem pode promover ou guiar a organização na busca de vantagens competitivas e apoiar seu desenvolvimento.

Pressupõe-se que a aprendizagem tenha relevância no ambiente das Instituições de Ensino Superior por permitir que alcancem maior velocidade e flexibilidade no processo de inovação por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias e a partir das experiências comuns das pessoas na organização.

Segundo Gasque (2012), há quatro pontos norteadores para pensarmos sobre um projeto de formação para Instituições de Ensino Superior, representados na Figura 1:

Figura 1 – Elementos norteadores para projeto de formação organizacional.



Fonte: Elaboração dos autores com base em Gasque (2012).

A conscientização está relacionada aos membros da organização, que envolve gestores, docentes, servidores técnicos administrativos e discentes, sobre a seriedade da competência em informação como processo inerente ao fluxo informacional do ambiente organizacional. A compreensão incluiu a abrangência da aprendizagem numa perspectiva global e transversal, orientada para transdisciplinaridade, criatividade estimulando a apreensão da realidade complexa pela articulação dos elementos e fenômenos que estão inseridos no contexto organizacional. Já a discussão visa refletir sobre questões como a cultura organizacional, a concepção de ensino-aprendizagem, a formação dos gestores, docentes, servidores técnicos administrativos e discentes, a infraestrutura de informação e o compartilhamento das responsabilidades. E os investimentos estão relacionados à infraestrutura do complexo ambiente e suporte de trabalho.

Colaborando com os quatro pontos norteadores, agregamos a eles nove elementos relativos aos processos

de aprendizagem visando a competência em informação.

1) identificar a competência em informação como habilidade fundamental para um melhor rendimento organizacional;

2) valorizar os conhecimentos e experiências anteriores dos colaboradores e seus interesses de aprendizagem;

3) diagnosticar e reconhecer estilo de aprendizagem de cada colaborador;

4) apresentar claramente os objetivos da formação e seu alcance, para evitar maiores ou menores expectativas e compromissos e, dessa maneira, evidenciar que a formação pode ser assumida de maneira gradual;

5) vincular a formação às práticas da atuação profissional no âmbito organizacional;

6) desenvolver atividades formativas do programa a partir de atividades didáticas específicas (aprendizagem baseada em projetos, problemas, casos, concursos etc.);

7) observar que, para alcançar melhores resultados de aprendizagem, é necessário desenvolver capacitação a partir de uma perspectiva mais segmentada e personalizada que implique em grupos, não muito grandes, o trabalho de interesse particular e disciplinar mesmo que haja uma ampla cobertura e que abarque maior quantidade de integrantes da organização que requeiram a referida formação;

8) definir critérios, indicadores e instrumentos qualitativos e quantitativos, visando avaliar a formação e o impacto do programa nos participantes; e

9) permitir e valorizar a autoavaliação dos participantes (na entrada, durante o processo formativo e ao final) como parte do processo formativo, mesmo que essa valoração e retroalimentação não seja a única medição visando detectar se adquiriram ou não as competências, se o processo formativo foi ou não exitoso; por essa razão é necessário aplicar outras metodologias e instrumentos de medição

mais em relação à aprendizagem do que em relação aos níveis de satisfação.

As diretrizes descritas, para a criação de uma capacitação, nesta seção estão pautadas na Modelagem Conceitual Pedagógica para o Desenvolvimento de Competência em Informação (MPDCoInfo): diretrizes básicas desenvolvida por Farias (2014) em sua tese de doutorado em Ciência da Informação. A autora em voga apresenta uma modelagem com um conjunto estruturado de cinco fases, processos e instrumentos de apoio à concepção de programas, cursos e soluções pedagógicas, baseadas no desenvolvimento da competência em informação, podendo ser explorada e utilizada em múltiplos contextos.

As cinco fases da modelagem são as seguintes: análise do contexto organizacional; delineamento a proposta formativa; organização do conteúdo; escolha dos recursos didáticos e dos equipamentos de apoio; e a preparação da avaliação da capacitação. No Quadro 3, abaixo, descrevemos cada fase, que possibilita o indivíduo a ativar suas habilidades técnicas, cognitivas e socioemocionais, visando o uso crítico da informação para a resolução de problemas.

Quadro 3 – Estrutura da capacitação em competência em informação

Processos	Resultados dos Processos
Fase 1 – Análise do contexto organizacional	
1.1 – Analisar competências inerentes aos contextos de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Caracterização dos contextos de origem; ↳ Identificação de habilidades informacionais (a desenvolver pela formação); ↳ Identificação de requisitos de desempenho associados às habilidades informacionais; ↳ Sinalização de vias não formais para o desenvolvimento das habilidades informacionais; e ↳ Identificação do perfil dos alunos.
1.2 – Elaborar objetivos de aprendizagem válidos (adequados aos públicos e contextos bem determinados)	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Identificação e descrição de objetivos gerais e específicos da capacitação, com a explicitação de: ↳ Comportamentos esperados; ↳ Condições para concretização de objetivos; e ↳ Critérios de êxito associados a cada um dos objetivos.
Fase 2 – Delinear a proposta formativa	
2.1 – Agregar objetivos de aprendizagem por habilidades informacionais para organizar a formação	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Identificação das habilidades informacionais associada a cada objetivo de aprendizagem; ↳ Formas de organizar as atividades a serem desenvolvidas na proposta; e ↳ Matriz com ações agregadas às habilidades informacionais e atividades.
2.2 – Desenhar itinerários de aprendizagem modular e ajustados aos públicos e contextos determinados	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Revisão das condições estabelecidas na origem; ↳ Proposta de sequência objetiva e respectiva integração às habilidades informacionais; e ↳ Definição do itinerário didático a desenvolver e respectivos momentos de avaliação.
Fase 3 – Organização do conteúdo	
3.1 – Definir sequência de conteúdos e respectivos ao desenvolvimento de habilidades informacionais	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Estruturação modular do conteúdo com definições da habilidade que será desenvolvida; e ↳ Matriz com a identificação das habilidades informacionais a integrar cada módulo de conteúdo.
3.2 – Selecionar estratégias de aprendizagem adequadas aos públicos e aos contextos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Identificação de métodos pedagógicos a serem aplicados a cada módulo de conteúdo; e ↳ Definição de estratégias de aprendizagem por módulo de conteúdo.
Fase 4 – Escolha dos recursos didáticos e equipamentos de apoio	
4.1 – Conceber, validar e produzir recursos técnico-pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Identificar os recursos técnico-pedagógicos e suportes de apoio a utilizar/explorar em cada matriz; ↳ Orientações críticas para exploração de recursos técnico-pedagógicos e suportes de apoio (se necessário); e ↳ Disponibilização de uma ficha técnica para caracterização de cada recurso técnico-pedagógico a ser utilizado na formação.
4.2 – Produzir soluções adequadas ao desenvolvimento das atividades direcionadas ao público e contextos de trabalho específicos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Orientações específicas para elaborar soluções adequadas ao desenvolvimento das atividades.
Fase 5 – Preparação da avaliação da capacitação	
5 – Definir a estratégia avaliativa	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Estratégia avaliativa a ser aplicada à proposta.

Fonte: Farias (2014)

Baseados nessa modelagem, apresentamos nos quadros 4 e 5, a seguir, duas ações de capacitação que foram desenvolvidas na Universidade Federal do Ceará (UFC). As capacitações foram idealizadas pelos pesquisadores, com objetivo de implementar e sensibilizar a comunidade universitária sobre a CoInfo, tendo como público um conjunto de servidores docentes e técnicos administrativos da organização.

Quadro 4 – Capacitação 1: Desenvolvendo a competência em informação no contexto universitário

Justificativa	A sociedade da aprendizagem requer indivíduos com competência em informação. Isso significa a mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes que permitam o acesso e o uso do ciclo informacional de maneira efetiva e produtiva. A proposta apresentada trata-se de um conjunto articulado de atividades teórico-práticas com intuito de despertar o potencial criativo e estratégico para o planejamento e o gerenciamento do fluxo informacional do ambiente universitário, permitindo uma visão global do seu uso em diversas situações.
Objetivo geral	Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao acesso, ao gerenciamento e ao uso da informação, propiciando parâmetros à implementação de práticas no ambiente universitário que permita o desenvolvimento de habilidades informacionais.
Objetivos específicos	Desenvolver um novo conhecimento no âmbito técnico-administrativo. Aquisição das habilidades de informação. Desenvolver pensamento crítico para o acesso e o uso da informação.
Conteúdo programático	1. Competência em Informação (CoInfo): conceitos preliminares e correntes teóricas. 2. Padrões e indicadores de CoInfo. 3. CoInfo e sua relação com a Gestão da Informação/Conhecimento.
Público	Servidores técnicos administrativos da UFC
Carga horária	30 horas-aula

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Quadro 5 – Capacitação 2: Gerenciar e ampliar a visibilidade da informação científica

Justificativa	A sociedade da aprendizagem requer indivíduos com competência em informação. Isso significa a mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes que permitam o acesso e o uso do ciclo informacional de maneira efetiva e produtiva. A proposta apresentada trata-se de um conjunto articulado de atividades teórico-práticas com intuito de despertar o potencial criativo e estratégico para o planejamento e o gerenciamento do fluxo informacional do ambiente universitário, permitindo uma visão global do seu uso em diversas situações.
Objetivo geral	Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao acesso, ao gerenciamento e ao uso da informação.
Objetivos específicos	Desenvolver um novo conhecimento no âmbito técnico-administrativo e de pesquisa. Aquisição das habilidades de informação. Desenvolver pensamento crítico para o acesso e o uso da informação.
Conteúdo programático	1. Competência em Informação (CoInfo): conceitos preliminares e correntes teóricas no âmbito da pesquisa científica. 2. Gerenciadores de referências (EndNote Basic; MORE; Mendeley; e Zotero). 3. Repositório Institucional.
Público	Docentes e técnicos administrativos do curso de Farmácia da UFC
Carga horária	20 horas-aula

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Ao iniciarmos a capacitação, foi realizada uma análise diagnóstica para entendermos qual a percepção dos participantes sobre a competência em informação. Ao finalizarmos a capacitação, realizamos uma nova pesquisa com intuito de analisar se o conhecimento dos participantes sobre a CoInfo havia alterado e de que forma prática ela pode ser aplicada no contexto universitário organizacional.

No relato de experiência desenvolvido por Farias e Santos (2018), observou-se que os participantes das capacitações realizadas têm compreensão da relação da CoInfo com os saberes necessários para as atividades desenvolvidas na organização. Passaram a compreender a CoInfo como a capacidade que a pessoa tem em armazenar, representar, recuperar e interpretar a informação de forma a transformá-la em conhecimento, em prol de si mesmo e de outras pessoas, inclusive no ambiente organizacional. Apontou-se que as habilidades informacionais contribuem para a compreensão clara dos processos de trabalho e seus fluxos e auxilia na identificação dos entraves, possibilitando a inovação de ações e atitudes para que suas práticas profissionais sejam significativas e tragam resultados para a organização.

Os relatos dos colaboradores que participarem da capacitação revelam a importância da incorporação e ampla divulgação da CoInfo nas IESs, podendo ser uma temática incluída nos Planos de Desenvolvimento Institucional, transformando-a assim em uma política organizacional. Assim, medidas no que dizem respeito à sensibilização, a divulgação e a adoção de práticas devem ser tomadas no sentido de consolidar a CoInfo no contexto da IES em todos os seus aspectos (ensino, pesquisa, extensão, inovação e nas atividades administrativas)²

2 Os resultados completos da pesquisa sobre as ações de capacitação estão disponíveis em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/297>

Considerações finais

O referencial teórico da competência em informação a coloca como um processo contínuo de internalização e interação de fundamentos conceituais e habilidades atitudinais para a compreensão e a gestão da informação, visando a produção de novos conhecimentos e resolução de problemas no cotidiano das pessoas e grupos sociais ao longo da vida.

A aprendizagem organizacional soma-se, como um elemento essencial e estratégico nas estruturas das instituições que se diferenciam pela capacidade de inovação, qualidade, desenvolvimento e competitividade. Dessa maneira, uma organização que promova princípios e valores positivos em relação ao fluxo informacional e ao conhecimento estimulará naturalmente a competência em informação, a aprendizagem organizacional e a produção de conhecimentos e inovação dos sujeitos que a compõem.

Notamos a correlação teórica/metodológica/prática entre os conceitos da aprendizagem organizacional e a competência em informação, possibilitando um amplo campo de reflexões e aplicações numa gama diversa de organizações. Apresentamos as diretrizes para o desenvolvimento de ações de aprendizagem organizacional alinhadas à competência em informação em uma Instituição de Ensino Superior e sua implantação por meio duas ações de capacitação realizadas na Universidade Federal do Ceará. Trata-se de um referencial de abordagem e metodologia que possibilite sua aplicação em outras Instituições de Ensino Superior, bem como em organizações de diferentes contextos. A ideia é incentivar o aprender, o aprender a aprender e a aprendizagem ao longo da vida, com equipes capacitadas para a tomada de decisão estratégica, baseada na busca, recuperação, acesso, avaliação, uso, comunicação, registro e preservação de informações. É um processo cíclico e contínuo...

Referências:

ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). Aprendizagem organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011. p. 115-147.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. *Informação & Informação*, Londrina, v. 5, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2000. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1662>. Acesso em: 20 out. 2020.

ACRL. Framework for information literacy for Higher Education. Chicago: ALA, 2015. Disponível em: http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/infolit/Framework_ILHE.pdf. Acesso em: 7 abr. 2018.

BARRETO, A. M. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 199-177, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/342>. Acesso em: 20 out. 2020.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *A competência em informação no Brasil: cenários e espectros*. São Paulo: ABECIN Editora, 2018.

BELLUZZO, R. C. B. Formação contínua de professores do ensino fundamental sob a ótica do desenvolvimento da information literacy, competência indispensável ao acesso à informação e geração do conhecimento. *Transinformação*. Campinas, v. 16, n. 1, p. 17-32, jan./abr. 2004.

DURAND, T. L'alchimie de la Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, 1999.

FARIAS, G. B.; SANTOS, R. N. R. Aprendizagem organizacional: desenvolvendo a competência em informação no ambiente universitário. *Folha de Rosto*, Juazeiro do Norte, v.4, n. 1, p. 66-75, jan./jun., 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhadestoro/article/view/297/252>. Acesso em: 20 out. 2020.

FARIAS, Gabriela Belmont de. *Competência em informação no ensino de Biblioteconomia: por uma aprendizagem significativa e*

criativa. 2014. 183 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/110383>. Acesso em: 22 out. 2020.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. Letramento informacional: pesquisa, reflexão e aprendizagem. Brasília: UNB, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

MACHADO, D. D. P. N. et al. O impacto da aprendizagem organizacional no ambiente de inovação: um estudo realizado em uma IES. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 38., 2014, Rio de Janeiro. [Anais...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MARQUES, J. R. O que é aprendizagem organizacional. Goiânia, 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/>. Acesso em: 07 maio 2018.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. Ciência da Informação, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1053>. Acesso em: 20 out. 2020.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem: evolução no contexto das teorias organizacionais. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 3-18, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17286>. Acesso em: 20 out. 2020.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; FERES, Glória Georges. Competência em informação e os contextos educacionais, tecnológico, político e organizacional. Revista Ibero-Americana em Ciência da Informação, Brasília, v. 9, n. 1, p. 124-142, jan./jun.2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2203>. Acesso em: 20 out. 2020.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 27. ed. São Paulo: Best Seller, 2011.

Desafios para a Consolidação de Práticas Educomunicativas: experiências paraibanas

por Diogo Lopes de Oliveira,
Lígia Beatriz Carvalho de Almeida,
Janaine Sibelle Freires Aires

Neste capítulo discute-se as potencialidades de experiências educacionais para o enfrentamento de desafios info-comunicacionais a partir de ações desenvolvidas no estado da Paraíba. A proposta se alicerça em dois pilares: o ensino – quando refletimos sobre a formação do profissional da Educação a partir da experiência do curso de bacharelado da Universidade Federal de Campina Grande; e a extensão – quando apresentamos os resultados do Programa de Extensão Mídias na Educação, desenvolvido na cidade de Belém-PB, em 2018. Parte-se do pressuposto que as estratégias educacionais são fundamentais para o desenvolvimento social, humano e cultural da região. Dessa forma, busca-se refletir sobre o cenário infocomunicacional regional e sobre como as organizações que pretendem fomentar o diálogo, o pensamento crítico, a defesa da democracia, a criatividade e a valorização do local sofrem com adversidades que vão desde fatores políticos aos financeiros até lacunas na formação educacional.

Palavras-chave: Educação. Práticas Info-comunicacionais Nordeste.

Desde os primórdios da cultura humana, as malhas do tecido social vêm sendo alinhavadas pela comunicação. Sujeito e sociedade seguem assim tecidos por ela, tensionados por duas forças: a da preservação e a da inovação. As molas propulsoras da transformação estão situadas, em grande medida, nas organizações educacionais, figurando as universidades entre os principais agentes de inovação e criatividade. Dentre os campos de conhecimento, o da Ciência da Comunicação e o da Ciência da Informação são conhecidos pelo potencial de impacto nos cenários info-comunicacionais.

A academia idealiza a sociedade na qual se deseja viver, questiona o espaço que a infocomunicação deve nela ocupar. Sonha o sujeito, a sociedade, a cultura, a comunicação, a educação e a informação sob o prisma da qualidade de vida e não dos grilhões da economia. É esta a perspectiva assumida pelo Curso de Comunicação Social com linha de formação em Educomunicação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), na Paraíba: formar gestores da comunicação aptos a implantar, em organizações do primeiro, segundo e terceiro setores, ecossistemas comunicativos dialógicos e criativos, nos quais floresçam conhecimentos inovadores orientados para o social, que possibilitem formas inovadoras de ser, de pensar e de se organizar para o exercício da cidadania plena.

O curso de Comunicação Social da UFCG foi criado no ano de 2010 como parte do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)¹, que privilegiou a implementação de propostas curriculares inovadoras. Ele é o único bacharelado no Brasil com linha de formação em Educomunicação². A Educomunicação surge na interface comunicação/educação e constrói junto à cultura um tripé para o desenvolvimento social. Os es-

1 Diretrizes Gerais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2020.

2 Há somente um outro curso de Educomunicação, uma licenciatura presencial da Universidade de São Paulo (USP)

tudos em Educomunicação, que consolidaram o campo nas últimas décadas do século passado, surgiram justamente de projetos já consistentemente estabelecidos na sociedade, para que intervenções que já existiam fossem categorizadas, pesquisadas, estudadas e sistematizadas.

Por se tratar de uma área da Comunicação Social que ainda não goza da tradição das outras já consolidadas, como Jornalismo, Publicidade, Relações Públicas, Rádio e TV ou Cinema, a Educomunicação precisa dialogar com diversas instituições da sociedade. Não há outra forma de passar a fazer parte da engrenagem de qualquer sociedade sem mostrar sua importância para o seu funcionamento. O contexto adverso da crise sanitária que enfrentamos com a Covid-19, por exemplo, demonstrou a importância da informação veraz, embasada cientificamente e com instituições em permanente diálogo com a sociedade. Esse frescor do curso pressupõe aspectos positivos e negativos. Parece uma obviedade, uma vez que tudo tem prós e contras, mas explicamos.

O início da consolidação de um campo é especialmente propício para a criação. Não que em áreas já consolidadas isso não seja possível. Mas a criatividade, o experimento e a tentativa não só ampliam os horizontes como são necessários para estimular professores e alunos. Porque a proposta da Educomunicação é que o conhecimento seja formulado por meio de ações conjuntas, nas quais os professores são ora facilitadores, ora provocadores, no sentido mais estimulante da palavra, e ora aprendizes (SOARES, 2011). É a partir dessa inovação na formulação de práticas educacionais e privilegiando uma formação humanista, que a Educomunicação pretende contribuir para o pleno exercício da cidadania. Por outro lado, não é tarefa fácil ter que demonstrar o seu valor, a sua importância para um amplo número de pessoas e instituições. O desconhecimento sobre o curso afeta inclusive aque-

les que optam por fazê-lo. O fenômeno tem diminuído ao longo dos últimos anos, mas era comum que alunos soubessem, apenas após ingressar no curso, que não estavam ali para estudar (somente) Jornalismo ou Publicidade. Alguns encantaram-se com a proposta mais abrangente, outros aumentaram o contingente de evasões.

No entanto, além de cumprir a sua essência socializadora e solidária, de sensibilizar e engajar a população, a Educomunicação precisa ser também pragmática e aumentar as possibilidades de atuação profissional de egressos. É preciso, portanto, torná-la mais conhecida, como dissemos. Para alcançar esse objetivo – e demonstrar a importância do planejamento de ações na interface entre comunicação e educação –, é necessário que organizações, como secretarias de educação estaduais e municipais, escolas privadas e públicas, unidades educacionais de reabilitação social, prefeituras, bibliotecas, centros culturais, centros de assistência social, unidades básicas de saúde, museus, sindicatos, indústrias, empresas e instituições do terceiro setor, conheçam as ações da Educomunicação e passem a contemplar a área em seus editais e chamadas. É fundamental que essas instituições percebam a importância do estímulo ao pensamento crítico, da leitura e da formação de cidadãos capazes de consumir criticamente a mídia, expressar-se por meio de textos midiáticos autorais, qualificar os ambientes de ensino, melhorar os índices de aprendizagem, incorporar as tecnologias na educação e na formação de cidadãos.

Para alcançar esses objetivos, oferecemos neste capítulo a união de dois pilares das universidades públicas brasileiras: ensino e extensão. A explanação e a análise das atividades de formação contemplam o ensino nos cursos de Comunicação Social com linha de formação em Educomunicação da UFCG. A partir daquilo que é construído no âmbito da formação do curso analisado, focaremos nas atividades que permitem que essas práticas tenham

impacto na sociedade a partir dos projetos de extensão.

É premente que nós, pesquisadores da área de Comunicação, dediquemos nossos esforços para formar, por meio do diálogo, educadores e comunicadores críticos e capazes de inspirar profissionais a participarem da construção de uma sociedade mais igualitária e inclusiva. A resolução desse problema complexo passa pela restauração do prestígio das instituições de pesquisa, pelo estímulo ao pensamento baseado em evidências científicas e pelo combate ao negacionismo. É preciso ainda persuadir as instituições que estão ao alcance do curso sobre a importância da construção de uma sociedade mais humana. Este é o nosso dever: fomentar as mudanças numa perspectiva local e buscar que essas iniciativas ganhem dimensões e escalas maiores. Por isso, apresentaremos a seguir uma reflexão sobre a infocomunicação e dados sobre a Paraíba. Em seguida, discutiremos a formação do educador para enfrentar o cenário regional. Por fim, relataremos a experiência do programa de extensão Mídias na Educação, que envolveu diferentes instituições para a construção de práticas educacionais.

Educomunicação como articuladora de práticas info-comunicacionais para o desenvolvimento

Entre os indicadores de desenvolvimento de uma nação, figura o seu capital intelectual. O pré-requisito para qualquer cidadão atuar proativamente nas sociedades hodiernas é estar apto a “acessar, gerenciar, integrar, avaliar, criar, comunicar informações com propósito, conhecimento, técnica e ética” (FARMER, 2018, p. 1452). Aqui se insere a Educomunicação, que se propõe a formar não para a economia do conhecimento (MORAES, 2004, p. 4), mas para a comunicação cidadã, o protagonismo, a transformação social e a construção colaborativa através do diálogo horizontalizado.

Desenvolver competência infocomunicacional implica em formar cidadãos para o comportamento infocomunicacional, que é aquele que na prática cotidiana revela conhecimentos teóricos dos campos de conhecimento da informação e da comunicação norteados por várias competências (BORGES, 2018): a) operacional: manuseio de tecnologias; b) metacognitiva: decisões fundamentadas que guiam o momento e as motivações para a ação cidadã; c) informacional: seleção de informação útil para sua vida em veículos e fontes de conteúdo fiáveis; e d) comunicacional: compreensão de mensagens pessoais e midiáticas, assim como as motivações que levaram a sua produção; distinguir fatos de interpretações; dialogar e conviver com os outros; comunicar-se e produzir conteúdo usando diferentes linguagens.

A título de estabelecermos condutas para a ação educ comunicativa, traçamos um panorama sobre o cenário infocomunicacional na Paraíba, sintetizado no mapa representado pela Figura 1. Buscamos retratar esse ecossistema, considerando indicadores da educação, da cultura e da comunicação, pois acreditamos que profissionais da Educomunicação têm importante papel a desempenhar na articulação de organismos nessas três frentes com o propósito de favorecer o desenvolvimento social da região.

Figura 1 - Mapa infocomunicacional do Estado da Paraíba



Fonte: Elaboração própria com dados da Anatel e Secretaria de Cultura do estado da Paraíba (2021).

No que se refere à educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos ajuda a mensurar a qualidade do ensino através da aprovação escolar em português e matemática. Os dados de 2017 apontam que a Paraíba tem um conceito médio de 4,7 – nos anos iniciais do ensino fundamental – e há um significativo decréscimo no índice de aprovação nos anos finais, que caem para o patamar de 3,6. Em ambos os casos, o estado segue distante de alcançar a meta estabelecida de 6 pontos, correspondente aos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Com uma população total estimada em 4.039.277 pessoas, em 2018, a comunidade escolar era formada por 556.248 estudantes de ensino fundamental, atendidos por 30.006 docentes e distribuídos entre 4.066 escolas; e 141.297 estudantes vinculados ao ensino médio, assistidos por 11.005 docentes, divididos entre 621 estabelecimentos de ensino médio. Já dados de 2015, do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, indicam que a Paraíba conta com 213 bibliotecas municipais e estaduais, distri-

buídas entre 201 municípios. As bibliotecas representam o principal segmento de cultura complementar à educação formal, tanto pelo seu número quanto pela capilaridade no território paraibano. Na seção Práticas e Desafios Info-comunicacionais em Projetos de Extensão, abordaremos o exemplo da potencialização do aproveitamento de uma dessas bibliotecas, em Belém, no agreste paraibano.

Tais dados indicam a importância e a capilaridade da educação no estado. Paula Sibilía (2012) argumenta que, através de um prisma historiográfico, podemos observar a evolução das instituições educativas como “dispositivos tecnológicos”. Nesse sentido, sendo suporte para a difusão de informação com público definido, com periodicidade, com pautas comuns e com estratégias de agendamento, também podemos observar esses dispositivos como mídias. A partir desse ponto de vista, entendemos que a questão infocomunicacional não pode prescindir da compreensão da educação como um espaço fundamental.

Do ponto de vista cultural, cabe destacar também que as bibliotecas do estado são importantes articuladores culturais. De acordo com os dados da Secretaria de Cultura da Paraíba, o estado conta com 661 espaços voltados para a difusão cultural registrados até outubro de 2020, dos quais mais da metade são bibliotecas. Comparados aos números de bibliotecas públicas, observa-se que são significativas também experiências culturais comunitárias que se organizam em torno de espaços desse tipo. A segunda categoria mais volumosa é a de museus, que correspondem a 101 equipamentos culturais. E, na sequência, pontos de cultura³ e centros de cultura, que somam 77 iniciativas.

A conjuntura política mais recente, no entanto, é ca-

3 A Lei nº 13.018, de 22 de julho de 2014, que institui a Política Nacional de Cultura Viva, define pontos de cultura como: “entidades jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, grupos ou coletivos sem constituição jurídica, de natureza ou finalidade cultural, que desenvolvam e articulem atividades culturais em suas comunidades”.

racterizada especialmente pela desarticulação de estratégias de ampliação e fomento culturais, concretizada no processo de extinção do Ministério da Cultura, em janeiro de 2019. Atualmente, a pasta está reduzida a uma secretaria do Ministério da Cidadania. Já do ponto de vista da educação, destaca-se a reforma do Ensino Médio, em 2017, que, apesar de ampliar o tempo mínimo do estudante na escola, promoveu mudanças nos itinerários formativos, reduzindo a formação crítica e reflexiva. Tais medidas implicam diretamente no desenvolvimento de práticas educacionais dentro e fora da escola. Esses retrocessos, de certa forma, seguem na contramão global em que políticas públicas associadas à educação para as mídias têm sido ampliadas, articulando especialmente estratégias inter e transdisciplinares (FRAU-MEIGS & TORRENT, 2009).

Já no que se refere à comunicação, cabe destacar os contornos paradoxais dos serviços de radiodifusão brasileiros e dados locais sobre as tecnologias da informação e da comunicação. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a televisão ocupa espaço de centralidade no cotidiano dos brasileiros, já que 97,2% dos domicílios declararam possuir ao menos um aparelho de televisão. Apenas as geladeiras se equiparam a esse eletrodoméstico, também presentes em 97,2% dos domicílios, enquanto que computadores estão apenas em 48,9% das casas brasileiras. Quando comparamos esses dados a serviços básicos, como o saneamento e a coleta de lixo, podemos identificar ainda mais o nível das desigualdades no país. A coleta de lixo chega a 84,4% dos domicílios, e a rede de esgoto alcança apenas 68,3%.

A comunicação no Brasil se alicerça em pilares paradoxais, a partir do modelo classificado como *trusteeship model*⁴. Apesar de ser considerada um serviço público,

4 Neste modelo, o espectro eletromagnético é considerado um bem público, natural e limitado, do qual os radiodifusores atuam como fiduciários e estão sob controle governamental.

a radiodifusão especialmente é outorgada para a exploração privada, para a qual o Estado não estabeleceu as devidas ferramentas de fiscalização e controle e muito menos a complementaridade entre os sistemas públicos, estatais e privados, prevista constitucionalmente⁵. Compreender essa característica é especialmente importante para identificar a conjuntura infocomunicacional brasileira, que não consolidou uma cultura midiática impressa e muito menos voltada ao pensamento crítico. Além da importância da oralidade no contexto comunicacional nacional, gestada no seio do regime ditatorial brasileiro (1964-1985), a comunicação é caracterizada por uma concentração de conteúdo voltado para o entretenimento e produzido a partir de uma concentração regional radical.

Analisando o contexto local, observa-se que a mídia impressa na região, como em todo o Brasil, não se desenvolveu e na atualidade vem regredindo o seu alcance a partir da extinção dos principais jornais impressos do estado na última década, a saber: o Jornal O Norte (1908-2012) e Diário da Borborema (1957-2012), o Jornal da Paraíba (1971-2016) e o Jornal Correio (1953-2020). Segue em circulação apenas o Jornal A União (1893), que é uma publicação estatal e o único veículo de comunicação oficial em circulação.

No caso da radiodifusão no estado, partilha-se também a característica geral do domínio político e religioso dos meios. Em 2003, 53,7% das geradoras de televisão no Brasil pertenciam a políticos e/ou religiosos (SANTOS, 2015). Em 2018, há um significativo aumento nesse tipo de representação: 79,2% das geradoras de televisão estão sob o domínio de políticos e/ou religiosos do Brasil. Segundo a Agência Nacional de Cinema (ANCINE) (2016), a programação religiosa ocupa atualmente 21% da grade de programação de televisão

5 Artigo 223 da Constituição Federal: “Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, observado o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal”

aberta nacional. Na Paraíba, através de dados do portal Mosaico da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) (2020), é possível identificar 567 registros de concessões de radiodifusão, sendo 19 outorgas de Geradoras de Televisão Digital, 102 Retransmissoras de Televisão Digital e 344 Retransmissoras de Televisão.

Dentre as emissoras geradoras de conteúdo, é flagrante o desequilíbrio entre os tipos de sistema. A maior parte das outorgas (52%) está sob domínio de empresas privadas. Dentre as emissoras estatais, apenas duas produzem conteúdo regional, a saber: a TV Câmara e a TV Assembleia. Considerando dados de 2023, é possível afirmar que a TV UFPB figura como a única emissora de televisão pública em atuação, sendo afiliada à TV Brasil⁶.

Formação do estudante de Educomunicação para enfrentar desafios info-comunicacionais

A cidade de Campina Grande, localizada no coração do Nordeste brasileiro, e a UFCG exercem uma função primordial ao receber alunos de todo o país, mas exercem uma influência ainda mais relevante naqueles oriundos de pequenas cidades do interior do estado da Paraíba e das cidades vizinhas da região limítrofe com os estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte. Muitos deles trabalham durante o dia e se locomovem no fim da tarde por duas horas ou mais, em ônibus financiados pelas prefeituras de suas cidades. Após as aulas, eles retornam para as suas localidades por mais duas horas e chegam em casa já no dia seguinte. Poucas horas de descanso depois, a jornada recomeça.

⁶ A desarticulação da rede pública de radiodifusão e especialmente da rede educativa pode ser observada no contexto da pandemia de Covid-19. O projeto Paraíba Educa, que se constituiu como uma Plataforma de Ensino e aprendizagem da rede estadual de ensino, sob responsabilidade da Secretaria de Educação e da Secretaria de Ciência e Tecnologia do estado, articulou a produção de conteúdo educacional para o Regime Especial de Ensino, dentre os quais videoaulas veiculadas em rede de televisão aberta. A emissora adotada foi a TV Assembleia, cujo sinal só alcança 36 municípios do estado.

Parte dos alunos do curso de Educomunicação da UFCG teve sua formação escolar em escolas do campo, em assentamentos rurais e pequenas comunidades. Um dos papéis essenciais do curso é proporcionar a esperança de mudança das realidades desses estudantes por meio da comunicação, tanto no aspecto financeiro, pela formação de profissionais qualificados e habilitados, como nos quesitos identidade, autoestima e visão de mundo. É a partir dos conteúdos elaborados em equipe por professores e alunos do curso, que ações educacionais são levadas às cidades de origem dos alunos. Esta é talvez uma das formas mais eficazes de aumentar a capilaridade, o alcance do curso: a vontade dos alunos de verem projetos, intervenções e atividades aplicadas em suas cidades natais e também em projetos de extensão. São essas iniciativas que permitem que as universidades transponham seus muros e se conectem com a população em geral. É assim também que as Instituições de Ensino Superior são capazes de identificar problemas na sociedade e buscar soluções por meio de métodos e critérios científicos. A partir desse contexto, são delineadas as atividades formativas que narramos a seguir.

Em novembro de 2017, o curso de Educomunicação da UFCG promoveu o Mobiliza Educom. Em uma iniciativa inédita na universidade, professores e discentes mobilizaram-se por uma causa comum: a ampliação e a melhoria do acervo de equipamentos, especialmente para a produção de conteúdos audiovisuais – fundamentais para a proposta do curso. À época, a relação de alunos por câmera fotográfica era de 110 para 1. Os professores adaptaram seus conteúdos programáticos para que as atividades em sala de aula pudessem contribuir para impulsionar as ações do movimento. Os protestos com dezenas de professores e alunos percorreram as salas de dirigentes de diferentes esferas de poder da UFCG: Coordenação Administrativa, Centro de Humanidades, Pró-Reitoria de Ensino e Reitoria. Foram ainda organizadas aulas públicas em locais de

grande trânsito de pessoas da comunidade universitária e em frente ao novo prédio que abrigaria o curso cujas obras estavam paralisadas havia cinco anos. As ações resultaram em reuniões com o reitor e o compromisso de que a universidade iria adquirir os equipamentos solicitados.

Outra atividade, digna de ser destacada, é o Dialoga Educom, ação que contava com a participação ativa dos alunos, que inclusive propunham aos docentes e a seus pares metodologias de ensino-aprendizagem que poderiam ser adotadas. A iniciativa da coordenação pedagógica promovia o diálogo horizontalizado entre docentes e discentes e tinha por objetivo proporcionar espaços de autoavaliação pautados pelos seguintes critérios: interdisciplinaridade; relação das disciplinas com a realidade local e o mercado de trabalho; metodologia, didática e inovação; pontualidade; uso do e-mail institucional; eficácia do ecossistema comunicativo; infraestrutura; pesquisa; extensão; e a dedicação do estudante: leitura, participação, respeito e a dedicação professor: atualização, organização, preparo de aulas, avaliação. Ao fim, as ações a serem tomadas eram elencadas.

Os participantes concluíram de forma unânime que o problema mais sério enfrentado pelo curso é a falta de infraestrutura física e tecnológica, principalmente no que concerne aos laboratórios de áudio, vídeo e fotografia. Como pontos prioritários para melhoria, no período 2018.1, foram elencados: interdisciplinaridade, inovação das aulas, com a adoção de metodologias e didática diferenciadas. Também foram considerados pontos relevantes: o uso do e-mail acadêmico pelos docentes, a implantação ou divulgação de grupos de pesquisa e atividades de extensão, a relação das disciplinas com a realidade local e o mercado de trabalho contemporâneos, a pontualidade dos docentes e a dos discentes, a ampliação do coeficiente dialógico dos ecossistemas comunicativos da comunidade do curso, a dedicação dos professores (atualização, organização, preparo de aulas e avaliação), a dedicação dos es-

tudantes à aprendizagem (leitura, participação, respeito).

Articulada à promoção da leitura, desenvolveu-se a atividade “Semente – Feira literária do Curso de Comunicação Social com linha de formação em Educomunicação”. Tratou-se de ação interdisciplinar que apresentou os resultados da disciplina Práticas Educomunicativas em Editoração (2018.1) e cuja programação agregou os lançamentos dos produtos editoriais e culturais elaborados, palestras, oficinas e minicursos ofertados para a educação. A atividade envolveu também as disciplinas de Produção e Interpretação de Texto II, de Fotografia, Imagem e Sociedade, de Sociologia da Comunicação e de Fundamentos da Educomunicação II, que são ofertadas para o 2º período, bem como a disciplina Arte-Educação, ofertada para o 4º período.

A disciplina Práticas Educomunicativas em Editoração produziu os conteúdos difundidos na feira, adotando a configuração de uma Editora Experimental. Divididos em 10 equipes, os estudantes produziram livros *pop-ups* autorais, cartilhas autorais com diferentes temas ligados ao Direito à Comunicação e editaram livros acadêmicos, literários e poéticos de professores, técnicos e estudantes da Unidade Acadêmica. As demais disciplinas desenvolveram atividades de suporte para a realização do evento. Como exercício e fomento à leitura, os estudantes matriculados foram convidados a produzir obras artísticas e culturais diversas inspiradas na literatura brasileira, que foram expostas durante a atividade. A feira reuniu os trabalhos produzidos através de atividades acadêmicas (palestras, oficinas e minicursos), lúdicas e artísticas (apresentações musicais, teatrais e exposição) e desenvolveu oficinas para a difusão de técnicas e de métodos. Parte dos produtos criados foi utilizada também nas ações do Programa de Extensão Mídias na Educação.

As atividades de estágio estão previstas no Plano Pedagógico do curso de Educomunicação da UFCG como práticas obrigatórias. Essas oportunidades oferecem

ao aluno ao menos dois elementos fundamentais para a sua formação: a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula e experimentar o início de sua inserção no mercado de trabalho. As relações institucionais da UFCG com outras organizações se dá por meio de contratos mediados pela Pró-Reitoria de Ensino. Atualmente, há mais de mil organizações conveniadas com a UFCG para a prática de estágio.

Nas graduações diurnas e noturno de Educomunicação, em média, 30 alunos estagiam a cada semestre e desenvolvem as áreas de comunicação em ao menos 20 instituições com diferentes perfis: prefeituras, secretarias de Educação e Cultura municipais e estaduais, estações de rádio, canais de TV, redações de jornal impresso, universidades, organizações não governamentais (ONGs), associações, institutos, entre outras. A construção de laços entre a graduação em Educomunicação da UFCG e as demais instituições onde atuam os estagiários se dá em ao menos duas formas: por iniciativa dos próprios alunos e seu interesse em realizar suas práticas em um determinado local ou por parte das organizações ao requisitar aos coordenadores a parceria institucional e, posteriormente, a colaboração dos alunos nos seus setores de comunicação. Cada futuro educador inserido no mercado de trabalho é um agente multiplicador das práticas educacionais e de transformação do cenário infocomunicacional regional.

Práticas e Desafios Info-comunicacionais em Projetos de Extensão

Concernente à comunidade acadêmica do curso, os objetivos com o programa de extensão são: levar os estudantes a consolidarem a compreensão de conceitos educacionais; proporcionar experiências práticas que se articulem aos conteúdos das disciplinas, criando oportunidades para a produção de pesquisas científicas;

impulsionar a interdisciplinaridade e a integração entre as disciplinas ministradas pelos diferentes docentes; promover a implantação de políticas públicas que garantam o acesso da população às práticas educacionais, principalmente às crianças e aos jovens paraibanos.

No início de 2018, a graduação de Comunicação Social da UFCG, por meio do correio eletrônico da coordenação de curso, recebeu uma mensagem da então secretária de Cultura do município de Belém, situado na Paraíba, indagando sobre a possibilidade de ser ofertada formação em Educação para jovens e docentes da cidade. A iniciativa buscava viabilizar o Conecta Biblioteca, um programa nacional de estímulo à transformação social, especialmente de jovens em vulnerabilidade social, por meio de bibliotecas públicas, fomentado pela ONG Recode⁷. Entendendo que a leitura é prática transformadora e libertadora, almejava-se oferecer condições para que a biblioteca municipal viesse a ser frequentada e adquirisse uma nova identidade, tornando-a ponto de encontro semanal dos participantes no projeto, incentivando a leitura e a produção cultural em seu interior.

Belém é uma pequena cidade, de aproximadamente 17 mil habitantes, distante 127km da capital do estado e 140km de Campina Grande. A cidade enfrenta desafios quanto à educação de suas crianças e jovens. Considerando as unidades de ensino infantil e fundamental, conforme o IBGE, a rede municipal de Belém tem aproximadamente 170 professores e 2.450 alunos, em 24 unidades escolares, estando aproximadamente 60% delas situadas na zona rural e 40% na zona urbana. Atua também na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Conta ainda com centros de informatização e biblioteca. O IDEB da cidade traz dados reveladores sobre as suas necessidades:

7 Recode é uma organização social que promove o empoderamento digital. Programa de bibliotecas – RECODE. RECODE. Disponível em: <<https://recode.org.br/conecta-biblioteca/>>. Acesso em: 6 nov.

Em 2015, os alunos dos anos iniciais da rede pública da cidade tiveram nota média de 4.5 no IDEB. Para os alunos dos anos finais, essa nota foi de 3.2. Na comparação com cidades do mesmo estado, a nota dos alunos dos anos iniciais colocava esta cidade na posição 95 de 223. Considerando a nota dos alunos dos anos finais, a posição passava a 144 de 223. A taxa de escolarização (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 94.7 em 2010. Isso posicionava o município na posição 212 de 223 dentre as cidades do estado e na posição 5.092 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2015).

Tal contexto foi determinante para a ação. Para alcançar seu objetivo, a Secretaria de Cultura considerou buscar apoio da academia. A dificuldade no município para estabelecer parcerias com projetos de extensão de universidades era a sua localização. O campus mais próximo, há 30 minutos de automóvel, era o da Universidade Federal da Paraíba na cidade de Bananeiras, que ofertava um restrito rol de cursos, não voltados à formação de competências info-comunicacionais. As estradas que dão acesso à cidade cortam vilas e distritos povoados, não são duplicadas, há muitas curvas; assim, ir e voltar de Belém, a partir de Campina Grande, implicava em três horas diárias de deslocamento em automóvel e representava custos de alimentação e transporte. A partir de João Pessoa, capital da Paraíba, seriam quatro horas. Portanto, a dificuldade em transpor o obstáculo da distância condicionava as oportunidades formativas dos jovens belenenses. Contudo, a secretária se mostrou disposta a enfrentar o desafio, conseguindo que o poder público local disponibilizasse refeição e transporte para a equipe da UFCG que fazia oficinas quinzenais, passando as tardes em Belém, de julho a dezembro de 2018.

O programa de extensão Mídias na Educação foi inicialmente concebido para dar apoio ao projeto de transformação de vida de jovens em vulnerabilidade social do município de Belém, sendo fundamentado no arcabouço

teórico da educomunicação e da mídia-educação. Seu foco é o letramento em mídia e informação e o desenvolvimento de habilidades e competências info-comunicacionais, que ofereçam aos cidadãos condições para serem protagonistas de seus próprios destinos e das comunidades em que se inserem, permitindo que atuem em prol do fortalecimento da democracia e da cidadania, priorizando a natureza crítica, participativa e comunicativa de seus atores.

Engajaram-se no programa Mídias na Educação/Conecta Biblioteca cinco professores e 30 estudantes, com idades entre 9 e 16 anos, do ensino básico das redes pública e privada, selecionados pelas Secretarias de Cultura e Educação daquele município.

Por parte da UFCG, participaram três professores e 15 graduandos do curso de Comunicação Social (Educomunicação), alocados nos três projetos sobre os quais se estruturou o programa de extensão: a) protagonismo infanto-juvenil; b) rádio; e c) produção de mídias educativas. Os projetos de protagonismo e de rádio almejavam tanto capacitar os participantes tecnicamente na produção de mídias quanto estimulá-los para que se sentissem comunicadores capazes de criar conteúdo de interesse comunitário. Cada um deles recorreu às linguagens pertinentes. O projeto de produção de mídias auxiliou os dois primeiros, criando o material didático a ser utilizado nas oficinas.

Com o decorrer do projeto, o poder municipal estabeleceu cortes de verba, categorizando o projeto de formação como não essencial, não mais disponibilizando o transporte em viaturas oficiais. Para viabilizar sua conclusão, em consideração aos estudantes envolvidos, as últimas visitas ocorreram em carros particulares de participantes do município, conduzidos por motoristas da prefeitura, e depois em veículos dos professores da UFCG, conduzidos por eles próprios. Percebeu-se que a ação originou-se mais de concepção pessoal que de diretrizes da gestão municipal.

Um legado positivo da atividade, fruto de articulação

política e social bem-sucedida da Secretaria de Cultura, foi a aprovação da Lei número 427/2018, que integra estratégias educacionais à política municipal de Livro, Leitura, Literatura, Biblioteca e Tecnologia para o incentivo à leitura no município (BELÉM, 2018). Os resultados estão reunidos no *blog* do Programa de Extensão⁸. Uma das propostas foi a criação de uma rádio e a disponibilização dos trabalhos produzidos para toda a comunidade, que visavam trabalhar a autoestima dos moradores da cidade, levando-os a reconhecer e divulgar suas potencialidades e estimular a leitura e a apreciação de poemas. Tanto estudantes quanto professores familiarizaram-se com as técnicas de redação de texto radiofônico e de uso da voz, selecionaram os temas, produziram os textos, gravaram as mensagens, alocaram-nas em um repositório de áudio, cumprindo todo o percurso necessário para adquirir conhecimento e desenvolver autonomamente outros projetos semelhantes. Parte da proposta incluiu a gravação das avaliações do projeto em áudio. Os depoimentos sonoros dos envolvidos estão inseridos entre os *podcasts* da rádio⁹. A melhor forma de ilustrar as ações realizadas durante o projeto Mídias na Educação/Conecta Biblioteca é compilar depoimentos dos diferentes atores envolvidos em sua execução¹⁰. Essas expressões apontam diferentes contribuições da iniciativa para cada um dos grupos participantes.

8 O blog Mídias na Educação está disponível em: <<http://midiasnaeducacaoufcg.blogspot.com/p/pagina-inicial.html>>. Vale ressaltar que o endereço reúne também materiais do ano de 2019, em que o programa foi desenvolvido em novo município, atendendo a seu objetivo de levar oportunidades educativas a diferentes comunidades.

9 O blog da rádio Educonecta reúne os trabalhos produzidos e está disponível em <https://educonectaradio.wordpress.com/>.

10 Acatando preceitos éticos, os nomes dos alunos menores de idade e dos professores envolvidos no projeto foram omitidos, sendo preservadas suas identidades, garantindo-se porém a fidelidade das declarações colhidas durante a execução da iniciativa.

*A nossa rádio já tem nome. *Rádio EduConecta.* Belém da Paraíba, um território vibrante, onde os jovens são protagonistas como agentes de transformação. Indo muito além do que a vida sugere. A parceria com a UFCG no curso de Educomunicação na formação de jovens protagonistas. Mas também alinhada à educação de qualidade e trabalho decente, dois Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 da ONU. A ação faz parte do cronograma de ações da secretaria de Cultura do Município de Belém da Paraíba.*

Secretária de Cultura, à época do desenvolvimento do programa.

Estou gostando muito deste projeto. Estou adquirindo muito conhecimento. Quero levar esse conhecimento para minha vida curricular e pessoal, até porque eu quero trabalhar na educação. E quando eu for o professor que eu quero ser, eu posso usar a rádio para trazer ideias, atividades, assuntos dinâmicos que irão ajudar os alunos e todos os moradores da minha cidade.

Aluno A, Belém, Paraíba

O projeto foi muito importante para mim, porque sou muito tímida, principalmente para falar em público e ele ajudou muito na minha desenvoltura. Também aprendi sobre muitos assuntos que eu nunca esperei conhecer e quero levar todos para o meu futuro.

Aluna B, Belém, Paraíba

Esta parceria da Prefeitura Municipal de Belém, através da Secretaria de Cultura, com a Universidade Federal de Campina Grande, traz o propósito de plantar a semente, que certamente dará frutos, pois nós sabemos que mídia na educação tem uma proporção exponencial e a gente acredita na força da rapaziada e que através da educação a gente pode ir muito além do que a vida sugere. Enquanto políticas públicas e parceria, a gente sabe que deve proporcionar que o espaço público seja utilizado com funcionalidade e esse é o intuito, o objetivo desta parceria.

Secretária de Cultura, à época do desenvolvimento do programa.

Posso definir o projeto como percurso de potentes encontros, onde nossos alunos e nós, enquanto professores também, sendo eternos aprendizes sairemos mais fortalecidos e com mais autonomia enquanto ocupação de espaço público. Enquanto ferramenta adquiridas no curso, não tenho dúvida que os alunos seguirão com essas ferramentas de grande importância para o seu dia a dia.

Professora voluntária.

Minha participação no grupo, no que me coube, foi baseada em percursos para a construção de um processo dinâmico, metodologicamente descentralizado da figura docente, e voltado às especificidades dos fazeres e saberes locais dos sujeitos dentro da comunidade, com mediação dos/ alunos/as bolsistas e voluntários. Desta forma, o diálogo e a circularidade transmetodológica, na transdisciplinaridade do programa de extensão, deu, ao projeto, os fundamentos necessários para os resultados obtidos. Entendo que devemos continuar os processos e ampliar as perspectivas educacionais com as mídias e suas inter-relações com as comunidades.

Professor da Universidade Federal de Campina Grande

Coordenar o Projeto de Extensão “Produção de Mídias Educativas”, integrante do Programa “Mídias na Educação”, foi ter a oportunidade de presenciar o crescimento acadêmico dos extensionistas. Os alunos aproximaram a teoria da prática profissional, tanto no que se refere à produção do material impresso, que deu suporte ao Programa, quanto ao contato educacional com os jovens de Belém, nos encontros proporcionados pelo referido Programa.

Professora da Universidade Federal de Campina Grande

Foi extremamente gratificante trabalhar com alunos tão interessados como as crianças do projeto Conecta Biblioteca de Belém. Era perceptível o interesse da maioria de atuar como cidadãos em sua tão pequena cidade. Além disso, é importante ver a administração pública investindo, apesar das dificuldades, na educação e cultura. Sabemos que é preciso muito mais, para que projetos como os do programa Mídias na Educação

persistam; pois a secretária de cultura muitas vezes teve que colocar esforços próprios para que as oficinas acontecessem, mas acreditamos que se aos poucos iniciativas como esta forem colocadas em prática, possibilitaremos para o futuro cidadãos mais críticos e participativos.

Extensionista A da UFCG

Participar do programa Mídias na Educação foi uma experiência desafiadora no que diz respeito ao meu desenvolvimento como aluna de Educomunicação, mas também em relação aos obstáculos que fugiam ao controle das partes envolvidas devido à escassez de recursos destinados ao projeto. Ainda assim, o trabalho em equipe e a comunicação dialógica possibilitaram grandes aprendizados, pude colocar em prática pela primeira vez tudo o que estou absorvendo com o curso. O apoio dos professores nessa jornada foi crucial, e os resultados foram satisfatórios.

Extensionista B da UFCG

Os depoimentos demonstram a importância da ação para os diferentes atores e instituições envolvidas. Ex- põem ainda as dificuldades enfrentadas e conquistas alcançadas. Devido à conjuntura, não foi possível mensurar o impacto das atividades na população de Belém, além daqueles que participaram do projeto.

Evidentemente, qualquer abordagem sobre práticas info-comunicacionais em um curso eminentemente educacional é prejudicada por diferentes limitações. Isso porque esta é a área de atuação e a razão de existir do curso: as relações entre grupos diversos, a capacidade de melhorar a comunicação por meio do diálogo, de conviver com diferenças, de resolver conflitos, entre outros tantos objetivos. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo tanto do ponto de vista dos indivíduos quanto das organizações das quais professores, alunos e educadores fazem parte.

O curso de Educomunicação propõe alcançar essas metas a partir da pesquisa, das interações e estímulo à

criatividade em sala de aula e aos projetos de extensão que criam pontes com a sociedade. Essas ações em conjunto fomentam o fluxo recíproco entre a identificação de problemas, a reflexão de soluções a partir do conhecimento científico e a oferta de desenlaces possíveis para a população. É preciso aproveitar a estrutura já existente de bibliotecas, museus, pontos de cultura e meios de comunicação que servem como locais nos quais a população reflete sobre si (identidade, sentimento de pertencimento, aspirações) e o seu entorno (visão de mundo, ampliação de horizontes, conhecimento geral) e potencializar seus usos como complementos fundamentais à educação formal e estimulando a formação cidadã.

Os trabalhos relacionados à educação não colhem frutos de forma imediata. Trata-se de uma atividade que exige investimento e atenção contínuos, além de vontade política para que isso aconteça de forma perene. A transformação de realidades requer a construção de um processo dialógico, plural e diverso.

As ações desenvolvidas por cada profissional que se forma no curso de Comunicação Social, somadas àquelas conduzidas nas organizações que se relacionam com o curso e por todos aqueles cujos percursos são impactados por elas, configuram-se como potentes recursos que contribuem para a transformação social e infocomunicacional das realidades local, regional e até mesmo nacional, visto que o curso vem recebendo anualmente alunos de várias regiões brasileiras. É dessa maneira que a médio e longo prazos as novas malhas do tecido social se entrelaçam e possibilitam a construção de uma sociedade igual, plena, justa, solidária e baseada no conhecimento.

Referências:

ANCINE. Informe de Acompanhamento do Mercado – TV Aberta. 2016. Disponível em: < https://oca.ancine.gov.br/sites/default/files/repositorio/pdf/informe_tvaberta_2016.pdf> Acesso em: 06 nov. 2020.

BELÉM/PB. Lein. 427/2018 de 19 de outubro de 2018. Disponível em: <https://belem.pb.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/LEI-N%C2%B0-427.2018-DISP%C3%95E-SOBRE-A-CRIA%C3%87%C3%83O-DO-PLANO-MUNICIPAL-DE-LIVRO-LEITURA-LITERATURA-BIBLIOTECA-E-TECNOLOGIA-1.pdf>. Acesso em 20 out. 2020.

BORGES, Jussara. Competências Info-comunicacionais: estrutura conceitual e indicadores de avaliação. Informação & Sociedade, João Pessoa, v. 28, n. 1, p. 123-140, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/issue/view/2010>. Acesso em 15 out. 2020.

FARMER, L.S.J, ICCT Literacy integration: issues and sample efforts IN Information and Technology Literacy: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 2018, 1431-1452, Information Resources Management Association, Hershey PA, USA.

FRAU-MEIGS, Divina; TORRENT, Jordi. (ed.) Mapping Media Education Policies in the World: Visions, Programmes and Challenges. New York: The United Nations-Alliance of Civilizations in co-operation with Grupo Comunicar, 2009.

IBGE. Panorama do município de Belém, PB. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/belem.html>. Acesso em 06 nov., 2020.

MORAES, M. C. M.. Incertezas nas práticas de formação e no conhecimento docente. In: MOREIRA, A. F.; PACHECO, J. A.; GARCIA, R. L. (orgs.) Currículo: pensar, sentir e diferir. Rio de Janeiro: DP&A. 2004

SANTOS, Suzy. Convergência Divergente: a tv aberta na contra-mão global. João Pessoa: Xerocal, 2015

SIBILIA, Paula. Redes ou paredes: a escola em tempos de dispersão. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

SOARES, Ismar de Oliveira. Educomunicação: o conceito, o profissional, a aplicação. São Paulo: Paulinas, 2011.

Gestão de crises em contextos de primeiro e de segundo setor:

contribuições teóricas para o desenvolvimento da produção científica no Brasil

por Ana Karín Nunes

Crises, apesar de serem assuntos recorrentes tanto no universo corporativo quanto das organizações públicas, ainda são pouco estudadas e debatidas do ponto de vista científico no Brasil. O objetivo deste texto é apresentar e discutir duas perspectivas teórico-científicas sobre gestão de crises, com vistas a contribuir para a ampliação da visão sobre o tema no Brasil. A primeira perspectiva diz respeito a um novo olhar necessário para a relação entre crise e reputação organizacional, enquanto a segunda trata da gestão de crises no âmbito da gestão pública, em especial do comportamento esperado de líderes políticos. Assumir o protagonismo na produção científica sobre gestão de crises no Brasil passa por uma conscientização de que conflitos serão cada vez mais evidentes em uma sociedade altamente polarizada e cercada por riscos de toda natureza. Nesse cenário, comunicar em situações de crise não é apenas sobre como informar e dialogar com as pessoas, mas sobre como construir relacionamentos que visem uma sociedade mais justa e sustentável.

Palavras-chave: Gestão de crise. Comunicação de crise. Reputação organizacional. Líderes públicos.

No Brasil, o tema de gestão de crise, do ponto de vista científico, tem sido tratado de forma periférica desde a década 1990, quando os primeiros estudos sobre comunicação, relações públicas e cultural organizacional começaram a tomar forma. Contudo, a gestão de crise tem sido o assunto mais recorrente no cotidiano de pessoas e organizações. A democratização do acesso à internet e o advento das redes sociais digitais conferiram ao tema novas nuances. A agilidade na geração e disseminação de conteúdo, a polarização da sociedade, as mudanças comportamentais impulsionadas pelo aprofundamento do sistema capitalista são apenas alguns dos fatores que acentuam a necessidade de ampliação de pesquisas, debates e produção de conhecimento sobre gestão de crises e comunicação para crises.

Também há que se destacar que, de forma geral, as pesquisas sobre gestão de crise no Brasil estão predominantemente centradas em crises organizacionais. Nesse universo, crise diz respeito à instabilidade e à perda de controle da relação no sistema organização-públicos. As crises, nesse ambiente, em geral, são vistas como algo negativo, que precisam ser tão rapidamente resolvidas quanto esquecidas. Culturas com pouca tolerância para o erro e com pouca capacidade para gerar aprendizado ao longo do tempo não conseguem lidar com crises de uma forma profissional e educativa. Logo, se produzir pesquisa com rigor científico requer acesso a dados que possam ser amplamente publicizados, parece natural que o tema de gestão e comunicação para crise ande a passos tão lentos no Brasil. Não se trata apenas de desinteresse de pesquisadores, mas de um cenário que pouco compartilha dados, ou que compartilha apenas os dados que interessam.

Mas se, por um lado, as pesquisas sobre gestão de crise são tímidas, por outro, as pesquisas sobre gestão da reputação no universo de relações públicas e comunicação tiveram um aumento exponencial nas duas últimas dé-

cadadas. Academia e mundo do trabalho concentram seus esforços na tentativa de entender como esse bem intangível influencia diretamente na relação de uma organização com o seu meio e como pode tornar-se um diferencial competitivo determinante, seja no âmbito do primeiro, do segundo ou do terceiro setor. A reputação passou a ser a “menina dos olhos” entre muitos pesquisadores, além de um ativo que todos os executivos querem aprender a gerenciar para atrair melhores oportunidades. Porém, reputação é um produto, como argumenta Grunig (2009), um resultado de uma série de comportamentos organizacionais. Questões como gestão de relacionamentos, riscos e crise são meio para a reputação e, portanto, precisam ser tratadas com a cientificidade e o protagonismo que merecem no sistema organização-públicos.

No ano de 2020, a pandemia da Covid-19 trouxe o alerta, em particular para o Brasil, de que crises precisam ser gerenciadas de forma profissional, objetiva e ética. Comportamentos como omissão, negação, negligência podem ser determinantes no desdobramento de uma crise, especialmente naquelas de grande impacto social. Portanto, recorrer à ciência que trata da gestão de crises é urgente no país, em particular nas áreas de comunicação e de relações públicas, as quais, historicamente, se apresentam como capacitadas para atuar em cenários de conflito e incerteza.

Nesse contexto, este texto tem por objetivo discutir duas perspectivas teórico-científicas sobre gestão de crises, no sentido de ampliar a visão sobre o tema no Brasil. A primeira perspectiva diz respeito a um novo olhar necessário para a relação entre crise e reputação organizacional. Para tanto, são trazidos estudos norte-americanos, tais como o de Coombs (2015) e Yang, Saffer e Li (2020), além de abordagens recentes sobre o tema da reputação de marcas. A segunda perspectiva diz respeito à gestão de crises no âmbito da gestão pública, tema pouco explorado no Brasil e

que tem referências nos pesquisadores holandeses Boin, Kuipers e Overdijk (2013). Os desafios impostos durante a gestão da crise da Covid-19 no Brasil despertaram a necessidade de que se aprofunde a discussão em torno da gestão de crises de grandes proporções sociais, considerando, em especial, o papel de líderes públicos frente à população.

De forma geral, espera-se que os insights aqui apresentados sirvam de alerta para que pesquisadores, professores e profissionais das áreas de Comunicação e de Relações Públicas atentem para a necessidade de se produzir e disseminar conhecimento científico relevante sobre gestão de crises no país.

Crise e reputação organizacional

Crise, na perspectiva de relações públicas, é um dos níveis possíveis dos estágios cooperação e conflito no sistema organização-públicos. Diz respeito à instabilidade e à perda de controle da relação entre a organização e os seus públicos de interesse.

A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes. [...] A crisis is perceptual. What we typically think of as crises are events that are easy to perceive as such (COOMBS, 2015, p.03).

Existem inúmeras definições para crises, especialmente entre os norte-americanos, grupo responsável por grande parte do volume de produções científicas

1 Tradução nossa: uma crise é a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas, relacionadas a questões de saúde, segurança, meio ambiente e economia, e pode impactar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos. [...] Uma crise é perceptível. O que normalmente pensamos como crises são eventos fáceis de perceber como tal.

a respeito do tema no mundo. Pearson et. al. (1997) chamam a atenção para o fato de que nem tudo pode ser considerado crise no âmbito de uma organização. Tarefas diárias, como lidar com clientes insatisfeitos, por exemplo, ou interrupção de uma linha de produção, fazem parte da vida profissional dos gerentes. Crises são eventos que ameaçam a confiança pública na organização, sua reputação de longo prazo.

Crises são provocadas por fatores diversos e, mais cedo ou mais tarde, afetam toda e qualquer organização, interferindo diretamente na sua reputação, no grau de confiança depositado pelas pessoas. Grunig (2001) argumenta que, em geral, crises organizacionais são provocadas por decisões gerenciais inadequadas, o que também pode estar relacionado à falta de comunicação com públicos estratégicos. Nesse sentido, complementa que comunicações de crise devem ser baseadas em quatro princípios: relacionamento, responsabilidade, transparência e comunicação simétrica. Via de regra, organizações que estabelecem relacionamentos duradouros com seus públicos estratégicos são menos vulneráveis a crises, ou conseguem sair delas com menos prejuízos à reputação.

Sobre os tipos de crise, importante mencionar a Teoria da Comunicação de Crise Situacional, proposta por Coombs e Holladay (2002), a qual classifica as crises em três grandes grupos, segundo a atribuição de responsabilidades à organização. No primeiro grupo, estão as crises provocadas por eventos externos, tais como desastres naturais, rumores, violência no local de trabalho e adulteração de produtos, cuja responsabilidade da organização é mínima e ela é vista quase como uma vítima das circunstâncias. No segundo grupo, estão as crises acidentais e/ou não intencionais, cuja responsabilidade da organização é baixa, tais como crises de desafio, falhas técnicas, danos a produtos. No

terceiro grupo, estão as crises de forte responsabilidade da organização, provocadas de forma proposital, tais como acidentes por falha humana, danos a produtos causados por erro humano e ações organizacionais que colocam as pessoas em risco. Aqui, chama-se a atenção para as crises de desafio, as quais, de forma geral, são provocadas pela insatisfação dos *stakeholders* em relação a uma conduta socialmente irresponsável e/ou que contrarie aquilo que se espera de uma organização quanto a sua atuação moral. As crises de desafio possuem uma relação direta com a construção e com a manutenção da reputação organizacional.

A reputação organizacional, por sua vez, como defendem autores como Almeida (2005), diz respeito a uma representação coletiva das ações e resultados de uma organização. Está diretamente relacionada à confiança que as pessoas depositam numa organização a partir do modo como ela se comporta frente aos múltiplos relacionamentos que estabelece. A reputação pode ser mensurada a partir de metodologias específicas, entre as quais destaca-se a proposta do *Reputation Institute*, o *The Rep Trak® Company*, organização de atuação global, que oferece estudos e modelos de avaliação da reputação organizacional.

Em 2018, o relatório anual da *The Rep Trak® Company* indicava que a bolha da reputação tinha estourado. Essa afirmação levava em conta o fato de que, naquele ano, registrou-se o primeiro grande declínio nos índices de avaliação de reputação de marcas ao redor do mundo desde a Grande Recessão (1.4 pontos em relação a 2017). De forma geral, as pessoas começavam a se mostrar menos dispostas a confiar nas organizações, embora a reputação continuasse impulsionando a economia mundial. No Brasil, esse declínio foi ainda mais expressivo (5.4 pontos em relação a 2017). O Relatório (REPUTATION INSTITUTE, 2018) trazia cla-

ra a necessidade de se entender que as pessoas estão cada vez menos confiantes em relação às organizações. Além disso, não se contentam mais com um bom discurso, mas se mobilizam por atitudes éticas, baseadas em justiça social, igualdade e mitigação de riscos. Ou seja, uma organização com uma boa reputação não é aquela que tem apenas um bom discurso; é aquela que gera ações verdadeiras, coerentes com as necessidades sociais, e que pratica uma comunicação transparente.

Uma abordagem recente sobre a relação entre reputação e crise é a dos pesquisadores norte-americanos Yang, Saffer e Li (2020). Segundo eles, os estudos e práticas sobre gestão de crises precisam considerar mais as expectativas dos *stakeholders* não apenas em relação às organizações, seus produtos e serviços, mas, fundamentalmente, às questões de responsabilidade social, as quais dizem respeito à promoção do bem social, de forma ampla. Cabe aqui destacar que o conceito de responsabilidade social abordado pelos pesquisadores está relacionado aos temas de interesse coletivo, tais como direitos humanos e fundamentais. Ou seja, vai além do que normalmente se denomina no Brasil como responsabilidade social corporativa.

As lacunas deixadas pelos governos em relação a questões sociais e políticas emergenciais, bem como a polarização da sociedade atual, fazem com que as pessoas busquem nas empresas respostas para problemas sociais críticos, como argumentam Yang, Saffer e Li (2020). Ou seja, entender quais são as expectativas das pessoas em relação a temas e comportamentos sobre a vida em sociedade pode evitar ou minimizar impactos de crises classificadas como de desafio (COOMBS e HOLLADAY, 2002).

As crises de desafio são aquelas provocadas por pessoas ou grupos que lançam algum comentário ou boato sobre a organização estar atuando de forma inadequada.

Nesses casos, os profissionais que atuam na prevenção e gestão de crise precisam atuar rapidamente para que o evento não tome proporções maiores. Se os *stakeholders* e a mídia aceitarem as respostas dadas pela organização, os danos à reputação podem ser evitados.

Com base na teoria da violação de expectativa de Burgoon (1993), Yang, Saffer e Li (2020) propõem uma estrutura para entender como as expectativas de responsabilidade social dos *stakeholders* podem influenciar a forma como eles avaliam a resposta de uma organização em situações de crise de desafio que violem essas expectativas. Nessa direção, argumentam que questões de responsabilidade social tendem a ser marcadas por ideologias políticas. Ou seja, o posicionamento político de um indivíduo influencia diretamente na forma como ele enxerga o posicionamento de uma organização frente às questões de responsabilidade social. Consequentemente, também influenciam no nível de apoio que os *stakeholders* estão dispostos a dar a uma organização em uma situação de crise.

As pesquisas de Yang, Saffer e Li (2020) sugerem que profissionais de comunicação não devem se concentrar apenas no impacto de ideologias políticas dos públicos de interesse e na relação delas com as expectativas de responsabilidade social e reputação. A chave da questão está em identificar como as organizações podem lidar efetivamente com questões de interesse social, incorporando ações concretas ao seu discurso corporativo.

Indeed, the short-term effects of a crisis may be detrimental to a corporation's reputation, but crises may force corporations to become attuned to stakeholders' expectations or even directly address social issues. Looking at the long term and broader effects, we believe that crises may bring corporations to engage in broad conversations with society and step up to take on more social responsibility. As such, understanding the mechanisms of crises may help prepare organizations

for tough challenges ahead and benefit society at large. As corporations navigate this uncharted territory, these crises may motivate corporations to understand and engage with their stakeholders in more dialogic and sophisticated ways (YANG, SAFFER e LI, 2020, p. 294).

Crises são marcos importantes na história de uma organização, desde que entendidas como oportunidades para o aprendizado e a evolução contínua. Superar a ideia de crise como algo negativo, que precisa ser rapidamente esquecido, é uma postura que não cabe mais na sociedade atual. Por isso, compreender o processo de uma crise, os fatores que a geraram, seus pontos críticos, são atitudes que podem beneficiar tanto a organização quanto a sociedade de forma ampla. Crises podem ensinar as organizações, especialmente, a como se comunicar melhor, a como alinhar melhor suas práticas com o seu discurso. Quanto às questões de responsabilidade social, não basta comunicar aquilo que a organização planeja fazer na superação de dificuldades sociais. Cabe, necessariamente, dar voz a resultados daquilo que ela pratica e que beneficia diretamente os seus *stakeholders*.

Quanto à comunicação de crise, Yang, Saffer e Li (2020) sugerem que os profissionais da área precisam envolver ativamente os stakeholders, conhecer seus ideais e ideologia política, suas expectativas em relação aos temas de responsabilidade social. Envolver as pessoas na tomada de decisão pode ser desafiador, mas representa um diferencial competitivo, especialmente em situação de prevenção

2 Tradução nossa: Na verdade, os efeitos de curto prazo de uma crise podem ser prejudiciais à reputação de uma empresa, mas as crises podem forçar as empresas a estarem sintonizadas com as expectativas das partes interessadas ou mesmo diretamente abordar questões sociais. Olhando para os efeitos de longo prazo e mais amplos, acreditamos que as crises podem levar as empresas a se envolverem em uma ampla conversa com a sociedade e avançar para mais responsabilidade social. Como tal, compreender os mecanismos das crises pode ajudar a preparar as organizações para desafios difíceis à frente e beneficiar a sociedade em geral. Enquanto as corporações navegam nesse desconhecido território, essas crises podem motivar as empresas a compreender e se envolver com as suas partes interessadas de forma mais dialógica e sofisticada.

e gestão de crises de desafio. Ademais, reforçam a necessidade de a organização assumir sua responsabilidade frente a uma crise, se mostrar responsável e ciente de seus compromissos, por meio de uma comunicação transparente. Reputação organizacional é um atributo dependente tanto das ações de uma organização quanto da forma como ela comunica o que faz, seja através do seu discurso institucional ou do discurso dos *stakeholders* em relação a ela.

Um estudo produzido pela *Rap Trak*® indicou que empresas engajadas em ações de resposta à pandemia da Covid-19, em geral, são mais admiradas e respeitadas pela população brasileira. Segundo esses dados, como descreve Dias (2020), enquanto a maior crise sanitária já vivenciada no mundo se desenvolve, a oscilação no grau de confiança, admiração e respeito pelas empresas, ou seja, na reputação, traz três fatores a serem considerados pelas organizações quanto ao seu posicionamento nesse cenário. O primeiro fator é a oportunidade de ressignificar a narrativa sobre o negócio, de refletir sobre a trajetória seguida e analisar como podem ser melhores. O segundo fator é o aumento das expectativas sociais e da responsabilidade das empresas, na medida em que as pessoas esperam um engajamento maior das organizações na resolução dos problemas, perspectiva que reforça os estudos desenvolvidos por Yang, Saffer e Li (2020). O terceiro fator diz respeito ao limiar entre oportunidade e oportunismo. De acordo com Dias (2020, n.p.), “empresas cujas ações em resposta à pandemia são lembradas pela população brasileira contam hoje com uma reputação forte, 10,2 pontos mais alta que a das empresas que não são lembradas por suas ações”, o que reforça que as organizações não devem ficar presas ao temor de serem mal interpretadas.

De forma geral, identifica-se que tanto os estudos norte-americanos quanto pesquisas brasileiras reforçam a necessidade de que a reputação organizacional seja compreendida como um produto da percepção de stake-

holders sobre ações, relacionamentos e comunicação. Uma percepção que se altera de acordo com o ambiente, com o contexto social e cultural no qual uma organização atua. As crises podem ser vistas como gatilhos que podem alterar significativamente essa percepção, tanto em sentido negativo quanto positivo. Logo, prevenir e gerenciar crises é mandatório em um contexto em que os stakeholders se posicionam de forma cada vez mais contundente e exigem posicionamentos empresariais pautados pelo compromisso com questões sociais complexas.

Pesquisas a respeito de como as organizações podem otimizar seu processo de aprendizado frente às crises, posicionar sua comunicação no sentido de escuta e diálogo com seus stakeholders, são apenas alguns exemplos de como a academia pode, em conjunto com o mundo do trabalho, dar maior centralidade à produção científica sobre o tema no Brasil.

Para além do incremento à pesquisa científica sobre gestão de crise no âmbito organizacional, a seguir apresentam-se contribuições no sentido de uma produção mais sólida também na gestão de crises no âmbito da gestão pública, em particular quanto à atuação de líderes políticos.

Crisis e líderes públicos

Anualmente, o Fórum Econômico Mundial publica um relatório com a análise e a discussão sobre probabilidade e impacto de ocorrência de riscos que podem interferir na dinâmica econômica e social de todas as nações do planeta. Trata-se de um trabalho que envolve a coleta de dados entre países membros do Fórum, análises quanti e qualitativas, e a participação de universidades e grandes lideranças mundiais. Em janeiro de 2020, em sua 15ª edição (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020), o relatório do evento chamou a atenção para os riscos decorrentes de conflitos de natureza política em diversos países, da estagnação econômica e, especialmente, dos efeitos do

aquecimento global. Riscos originários de doenças infecciosas, apesar de apontados como de grande impacto, não foram colocados como os de maior probabilidade de ocorrência em 2020. Contudo, havia um alerta para o fato de que os sistemas de saúde, no mundo, estão sob pressão. A luta contra pandemias, segundo o documento, está sendo prejudicada na medida em que há uma grande hesitação na produção de vacinas e resistência crescente a novos medicamentos. Dois meses depois da publicação do relatório, o coronavírus estava presente em todos os países, de forma indistinta. Já não era mais um risco, já tinha evoluído para uma crise sem precedentes históricos.

A pandemia da Covid-19 talvez tenha sido a primeira grande crise pública experienciada pela população brasileira na sua história. Ao contrário de outros países que enfrentam situações de colapso social por conta de desastres naturais, guerras e epidemias, o Brasil, como nação, não está muito acostumado a lidar com crises de grande magnitude. Isso pode ser uma das explicações para o desinteresse da academia em pesquisas sobre gestão de crises públicas, especialmente na perspectiva de produzir conhecimentos sobre como a gestão pública, o primeiro setor, deve se preparar para lidar com situações de grande instabilidade e incerteza. Consequentemente, faltam referências e pressupostos que norteiem, ainda que minimamente, a conduta de líderes de governo durante as crises, bem como profissionais de comunicação e de relações públicas que atuam nesse meio.

Sentimentos como medo e insegurança são cada vez mais intensos na sociedade. Vive-se em um mundo turbulento que, aos poucos, vai sentido os efeitos da ocupação não planejada dos espaços, da exploração desenfreada dos recursos naturais, do aquecimento global. Ameaças e crises são situações inevitáveis e, embora sempre tenham estado presentes na vida em sociedade, tendem a se intensificar ainda mais. A gestão de crises, portanto, tende a se tornar uma tarefa rotineira entre gestores e líderes públicos.

Dealing with crises is a core responsibility of governments and public sector executives. Thus, crisis management and societal security is essential for political leaders as well as for public administration. Crises regularly strike at the core of democratic governance. They are increasingly transboundary, crossing organizational borders, administrative levels, policy areas, sectors and countries, thus activating experts, administrators and politicians. Crises are typically unpredictable, difficult to handle, demand rapid response, and often spark public criticism and debate (LAEGREID e RYKJJA, 2019, p. 1).

A gestão de crises no âmbito da gestão pública deve ser entendida como o conjunto de ações que visam minimizar os impactos da crise e oferecer respostas seguras e confiáveis aos cidadãos. Crises de grande impacto público, por sua vez, são aquelas que podem provocar o colapso de sistemas complexos, desestabilizar a vida em sociedade e gerar perdas irreversíveis em relação a pessoas e estruturas. Diferente das crises organizacionais, as crises públicas têm impactos coletivos muito fortes, os quais podem perdurar por muitas gerações, legitimar novos comportamentos e formas de convivência.

Embora as crises organizacionais e as crises públicas se diferenciem muito, especialmente em relação a impactos, há pelo menos uma característica comum quando o assunto é gestão: a necessidade de planejamento. Preparar-se para cenários de conflito, planejar o que deve ser feito, desenvolver competências e habilidades necessárias a gestores de crise se aplica a todos os cenários, sejam eles organizacionais ou públicos. Enquanto no meio empresarial as crises mal gerenciadas podem interferir direta-

3 Tradução nossa: Lidar com crises é uma responsabilidade central de governos e executivos do setor público. Assim, gestão de crises e de segurança social são essenciais para os líderes políticos, bem como para a administração pública. As crises atingem regularmente o cerne da governança democrática. Elas são cada vez mais transfronteiriças, cruzando fronteiras organizacionais, níveis administrativos, áreas de política, setores e países, ativando especialistas, administradores e políticos. Crises são normalmente imprevisíveis, difíceis de lidar, exigem uma resposta rápida e com frequência despertam no público crítica e debate.

te na reputação de uma marca, produto e/ou serviço, no meio público as crises mal gerenciadas podem representar um grande risco à vida das pessoas, à sobrevivência e às condições básicas da vida dos cidadãos em sociedade.

O primeiro setor, no Brasil, geralmente, não está muito habituado à cultura do planejamento estratégico, da visão de longo prazo. Essa é apenas uma das primeiras dificuldades que um gestor público enfrenta quando se depara com uma crise. Normalmente, não há documentação ou equipe de suporte que forneça diretrizes sobre o que deve ser feito, quais atitudes devem ser tomadas. A burocracia não foi pensada para lidar com problemas complexos e que exigem decisões rápidas. Além disso, nem sempre os líderes públicos foram eleitos e/ou designados pela sua capacidade de governança, coordenação e relacionamento.

Do ponto de vista de comunicação de crise, também se notam diferenças significativas entre o que se espera de uma organização de segundo setor e do governo. A comunicação em cenários de crises de grande impacto na vida dos cidadãos precisa ser assertiva, responsável e empática. As pessoas precisam se sentir seguras em relação às informações que recebem, esperançosas de que algo está sendo feito para se reestabelecer uma ordem mínima. Uma comunicação com foco em riscos e proteção, na qual aquilo que é dito é tão importante quanto quem diz, é ainda mais necessária na gestão de crises públicas. Enquanto numa organização a comunicação de crise deve proteger a reputação, a imagem da marca, no contexto social a comunicação deve auxiliar na proteção à vida das pessoas afetadas direta ou indiretamente pelos efeitos da crise.

Os gestores públicos, aqueles a quem se outorga o papel de “donos da crise”, precisam se cercar de equipes hábeis na gestão da crise, como profissionais especialistas na natureza da crise, na gestão de pessoas, processos e recursos. Aos profissionais de comunicação, cabe estruturar o processo sobre o que deve ser comunicado, como deve ser comunicado e por quem; criar e manter canais

que possibilitem um fluxo de informações constante com todos os envolvidos na crise, especialmente com a mídia; capacitar os gestores públicos nas técnicas de *media training*. Mas, fundamentalmente, gerir comunicação de crise significa conhecer o cenário, respeitar informações técnicas, ouvir muito e selecionar o que dizer, de forma objetiva, didática e precisa. Requer habilidades que vão além do domínio de técnicas informacionais, que passam por manter o equilíbrio emocional, respeitar a natureza e a singularidade da condição humana.

A comunicação durante crises públicas, em geral, é muito esperada e desperta a atenção da sociedade. Por isso, a forma como gestores públicos se posicionam nos primeiros dias da instalação da crise pode ser determinante para o processo como um todo. Os pesquisadores holandeses Boin, Kuipers e Overdijk (2013) alertam que em situações de crise o julgamento sobre o comportamento de líderes, especialmente governantes, em geral, tende a ser apressado e imparcial. Nem sempre aqueles comportamentos e atitudes que realmente condizem com uma postura estratégica e coerente frente à crise são levados em consideração pela sociedade em geral e, especialmente, pela mídia.

Media appoint winners and declare losers. Political inquiries tend to be preoccupied with the unearthing of failures, especially those that might explain why the crisis was not prevented in the first place. When a final verdict emerges, it tends to come in the form of a "winning narrative" that features heroes and culprits. (BOIN, KUIPERS e OVERDIJK, 2013, p.79)

Nessa perspectiva, os autores citam o episódio de 11 de setembro, nos Estados Unidos, no qual o prefeito da cidade de Nova York, Rudy Giuliani, e o presiden-

4 Tradução nossa: A mídia indica vencedores e declara perdedores. As investigações políticas tendem a se preocupar com a descoberta de falhas, especialmente aquelas que podem explicar por que a crise não foi prevenida em primeiro lugar. Quando um veredicto final emerge, tende a vir na forma de uma "narrativa vencedora" que apresenta heróis e culpados.

te dos Estados Unidos, George W. Bush, emergiram, aparentemente, como grandes líderes frente à crise. No entanto, essa imagem não representou o real desempenho desses governantes na gestão da crise, o que levou Boin, Kuipers e Overdijk (2013) a proporem uma estrutura preliminar para que se avalie o desempenho de líderes de governo na gestão de crises.

Inicialmente, é importante que se compreenda o que se entende por gestão de crise na esfera pública: “the sum of activities aimed at minimizing the impact of a crisis. Impact is measured in terms of damage to people, critical infrastructure, and public institutions. Effective crisis management saves lives, protects infrastructure, and restores trust in public institutions”⁵ (BOIN, KUIPERS e OVERDIJK, 2013, p. 80). Ou seja, a gestão de crise no contexto das organizações públicas está ligada a manter a confiança das pessoas em relação às estruturas públicas, a sua capacidade de oferecer respostas confiáveis e seguras aos cidadãos.

Importa esclarecer que a gestão de crises na esfera da gestão pública depende de inúmeros fatores, os quais vão além do comportamento dos líderes. A natureza da crise, suas características e seus impactos e desdobramentos são determinantes nesse aspecto. O relacionamento entre os públicos envolvidos na crise, suas atitudes e disputas interferem diretamente nos rumos da situação frente à opinião pública. Ou seja, os líderes podem ajudar no agravamento ou minimização de uma crise, mas não são os únicos responsáveis pelos episódios decorrentes desse cenário.

O que se espera de uma liderança em situação de crise é que os líderes façam tudo o que estiver ao seu alcance para encontrar as melhores alternativas de resposta frente a cenários complexos e conflituosos. Ou

5 Tradução nossa: a soma de atividades destinadas a minimizar o impacto de uma crise. O impacto é medido em termos de danos às pessoas, infraestrutura crítica e instituições públicas. O gerenciamento eficaz de crises salva vidas, protege a infraestrutura e restaura a confiança nas instituições públicas.

seja, que assumam sua posição como gestores, donos da crise, corram riscos calculados e deem respostas rápidas. No cenário público, evidentemente, a reputação de um governante também está em jogo, embora não deva ser a principal preocupação no processo de gestão de crise.

A eficácia da gestão de crise pode ser avaliada, de acordo com Boin, Kuipers e Overdijk (2013), a partir das seguintes dimensões comportamentais: i) fazer as coisas acontecerem: organizar, coordenar e implementar ações que visem à minimização dos impactos da crise; ii) fazer o trabalho: buscar a cooperação entre as pessoas e dar espaço a soluções alternativas quando rotinas e recursos já conhecidos não funcionarem; e iii) preencher uma necessidade simbólica de direção e orientação. Essas dimensões estão ligadas a comportamentos e atitudes esperados dos líderes em situações de crise. Contudo, os pesquisadores apresentam, ainda, aquilo que se traduz em tarefas executivas esperadas numa situação de crise. Ou seja, um conjunto de ações que devem ser levadas a efeito pelo grupo gestor de crise, em particular pelos líderes públicos. São elas

a) Reconhecimento precoce: identificar, reconhecer e dar atenção a problemas emergentes. Aprender com crises anteriores, numa perspectiva de cultura de aprendizado e cuidado.

b) Criar sentido: buscar a compreensão coletiva sobre a natureza, as características, as consequências e a evolução da crise. Para tanto, o gestor público deve se cercar de pessoas e informações que consigam esclarecer a dimensão da crise, já que isso interfere tanto na tomada de decisões quanto na comunicação desta.

c) Tomar decisões críticas: líderes em posição estratégica devem tomar decisões complexas. Portanto, não cabe a eles se ocupar de questões operacionais, as quais

demandam muito tempo, são urgentes e requerem pessoal especializado. Da gestão estratégica se espera decisões estratégicas e cruciais.

d) Orquestrar uma coordenação vertical e horizontal de crise: nesse aspecto, o desafio do líder público está em coordenar esforços de múltiplos agentes, pessoas e organizações, os quais, talvez, nunca tenham trabalhado juntos ou cooperado entre si. Compete ao gestor, nesse caso, pedir, mais do que dar ordens; delegar e descentralizar, mais do que restringir e centralizar. Pessoas e organizações devem ser estimuladas a manter um relacionamento cooperativo.

e) Acoplar e desacoplar sistemas: gestores de crise precisam estar preparados para avaliar quais sistemas críticos (exemplo: sistema de saúde, sistema econômico, sistema de segurança, entre outros) devem ser desligados e quais devem ser colocados em suporte de vida. Ou seja, que sistemas precisam ser priorizados numa crise e quais devem ser temporariamente desconectados.

f) Criar significado: quando uma sociedade é atingida por uma crise, as pessoas buscam ouvir de seus líderes como eles interpretam a realidade e o que planejam fazer para retomar o estado de normalidade. As pessoas buscam esperança e confiança numa situação de crise. Nesse sentido, a construção de um significado para a crise é esperada das instituições públicas. Aqui deve-se avaliar se os líderes ofereceram uma interpretação clara para a crise e se explicaram às pessoas o que precisaria ser feito para superar a situação.

g) Comunicação: ao mesmo tempo em que a comunicação é determinante em situações de crise, na relação entre instituições públicas e cidadãos, pode também ser uma grande fonte de problemas. Os profissionais da área precisam compreender que a comunicação em situações de crise tem características diferentes de comunicações

institucionais ou mesmo visando o marketing político, por exemplo. Comunicação em situações de crise deve explicar a crise, seus efeitos e o que está sendo feito para diminuir seus impactos. Líderes que sabem usar a comunicação a seu favor são aqueles que têm uma postura amplamente comunicativa, aberta e cooperativa, que checam a veracidade dos fatos e não produzem desinformação.

h) Prestar contas: os gestores de uma crise têm a obrigação de informar as pessoas sobre o que está sendo feito, prestar contas à sociedade a respeito de suas ações. Devem explicitar ações que funcionaram e ações que não funcionaram, mesmo que possa parecer uma tarefa difícil e que conduza a muitos julgamentos apressados. O que se espera é que os líderes tenham uma abordagem transparente e construtiva quanto às suas ações, em todas as etapas da crise.

i) Aprendizagem: durante uma crise, muitas atitudes novas são experimentadas na resolução dos problemas. Aprender com o que deu certo e com o que deu errado, antes e depois da crise, é um passo importante para que gestores constituam conhecimento e se adaptem a cenários complexos. Essa aprendizagem também requer uma cultura de investigação, testagem e construção de novas hipóteses. Aqui é importante que se avalie se o líder deu espaço para reflexão sobre as decisões tomadas, se tolerou feedbacks positivos e negativos e, fundamentalmente, se garantiu o registro e a documentação de procedimentos que visem o aprendizado contínuo.

j) Aumentar a resiliência: uma organização mais bem preparada para lidar com crises, em geral, é aquela que consegue absorver melhor os problemas e agir rapidamente para resolvê-los. Ou seja, aquela que absorve e reage bem aos efeitos negativos de uma crise. Nesse contexto, organizações que trabalham na perspectiva de testar suas vulnerabilidades e reconhecer os riscos de sua atuação

tendem a ser mais resilientes. Resiliência, nessa abordagem, está ligada a identificar se os líderes se envolveram nos preparativos para o enfrentamento da crise.

A partir do conjunto de dimensões comportamentais e tarefas a serem adotadas por gestores públicos em situações de crise de grandes proporções sociais, é possível avaliar como a gestão do primeiro setor lida com cenários incertos e turbulentos. Contudo, esse não é um modelo determinista. Trata-se de uma tentativa de se construir novos conhecimentos sobre o assunto. No caso da pandemia da Covid-19, por exemplo, o modelo proposto por Boin, Kuipers e Overdijk (2013) pode auxiliar na análise da postura do governo federal frente à crise, ou mesmo dos governos estaduais e municipais. Entender como se processam crises de grande impacto social, como a comunicação para crises assume características muito particulares nesse cenário e como líderes públicos podem se preparar para atuar frente a situações complexas são mais alguns exemplos de como a academia pode incrementar a produção científica sobre o tema. O que se pesquisa e se produz sobre gestão de crise no universo da gestão pública no Brasil é muito pouco frente às necessidades vislumbradas. Portanto, aponta-se, novamente, o desafio de pesquisadores e profissionais de comunicação e relações públicas debaterem mais o tema e construir propostas efetivas que levem à maior maturidade e à profissionalização na gestão de crises em cenários públicos.

Este artigo teve por objetivo discutir duas perspectivas teórico-científicas sobre gestão de crises, no sentido de ampliar a visão sobre o tema no Brasil. Inicialmente, abordou-se a relação entre crise e reputação organizacional, considerando a perspectiva de que as organizações precisam estar cada vez mais atentas às chamadas cri-

ses de desafio, compreendendo as expectativas de seus stakeholders em relação a temas de responsabilidade social, bem como ideologias políticas. Na sequência, desenvolveu-se a ideia de que as pesquisas e a produção científica sobre crises no país também precisam atentar para a esfera da gestão pública e do papel de líderes políticos na gestão de crises de grande proporção e impacto social.

A defesa de que a produção científica sobre gestão de crise no Brasil precisa avançar, aqui apresentada, vai no sentido de que profissionais de comunicação e de relações públicas compreendam que não há como evoluir em relação a esse tema se a pesquisa, o debate e o respeito à ciência ficarem em segundo plano. Ademais, nem sempre as referências estrangeiras fornecem todas as respostas necessárias. Afinal, elas podem ser muito boas para gerar insights, mas foram produzidas em contextos sociais, políticos, econômicos e culturais totalmente diferentes.

Assumir o protagonismo na produção científica sobre gestão de crises no Brasil passa, primeiro, por uma conscientização das áreas de comunicação e de relações públicas de que conflitos serão cada vez mais evidentes em uma sociedade altamente polarizada e cercada por riscos de toda natureza. A pergunta correta não é se uma organização ou um sistema complexo, como uma cidade, um estado ou um país, passarão por uma crise, mas quando passarão por uma crise e o quão estão preparados para reagir e aprender frente a ela. Segundo, passa pela compreensão de que a comunicação é o único meio possível para a construção de relações mais duradouras, baseadas na confiança e na ética. Comunicação em situações de crise não é apenas sobre como informar e dialogar com as pessoas, mas sobre como construir relacionamentos que visem uma sociedade mais justa e sustentável.

Referências:

ALMEIDA, Ana Luísa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Revista Organicom*, nº 02, 1º semestre de 2005, p.116-133.

BOIN, Arjen; KUIPERS, Sanneke; OVERDIJK, Werner. Leadership in times of crisis: a framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 2013, v.18, n. 01, p. 79-91.

BURGOON, Judee K. Interpersonal expectations, expectation violations, and emotional communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 1993, 12, pp.30-48.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, v. 16, n. 2, 2002, p.165-186.

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 4ª ed. University of Central Florida, Senge Publications, 2015.

DIAS, Marcus. Estudo da RepTrak aponta que empresas engajadas em ações de resposta à Pandemia são mais admiradas e respeitadas pela população Brasileira. Reputation Institute, maio de 2020. Disponível em: <https://www.reptrak.com/blog/companies-respond-coronavirus-pandemic-more-respected-brazil-study/>. Acesso em: 02 nov. 2020.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Revista Comunicação e Sociedade*, v. 24, nº 39, 2003, p.67-92.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida.; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p.p. 209-271.

LAEGREID, Per; RYKKJA, Lise H. Governing and organizing for crisis management and civil protection: advancing an important but neglected research field. *International Public Management Review*, v. 19, Iss. 2, 2019, p. 01-06.

PEARSON, Christine M.; et al. Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, v. 26, Issue 2, Autumn 1997, pp. 51-64.

REPUTATION INSTITUTE. Global Rep Trak® 100: Powering the world's most reputable companies. Reputation Institute, março de 2018. Disponível em: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202018,%20Reputation%20Institute.pdf>. Acesso em: 28 out. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risk Report 2020. Geneva, Switzerland, 2020, 15th edition. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>. Acesso em: 02 out. 2020.

YAN, Aimei; SAFFER, Adam; LI, Yiqi. Managing stakeholder expectations in a politically polarized society: an expectation violation theory approach. *Journal of international crisis and risk communication research*, Nicholson School of Communication and Media University of Central Florida, 2020, v. 3, n° 2, p. 275-300.

Publicidade antirracista da marca Salon Line sob a ótica dos estudos culturais

por Carla Beatriz de David Ernesto,
Flavi Ferreira Lisboa Filho

O presente artigo tem como objetivo apresentar reflexões acerca do posicionamento antirracista na publicidade audiovisual, se alicerçando nas ações da marca Salon Line. Para isso, acionamos o conceito de representação proposto por Stuart Hall (2016), estigma apresentado por Erving Goffman (2008) e Análise Cultural por Raymond Williams (2003). Importante ressaltar que provocar esta discussão é tensionar a estrutura hegemônica que perpetua o lugar do indesejável, neste caso, referindo-se ao que a mulher negra ocupa na sociedade. Além disso, instigar o pensamento crítico acerca de uma publicidade antirracista é fundamental para, assim, refutar a presença de estereótipos e estigmas que marcam a identidade da mulher negra na produção publicitária, sobretudo no audiovisual.

Palavras-chave: Publicidade antirracista. Representação. Estigma. Análise cultural.

Este artigo tem como proposição apresentar reflexões acerca do posicionamento antirracista na publicidade audiovisual, se alicerçando nas ações da marca Salon Line. Mesmo com as inúmeras mudanças nas produções, ainda existem alguns trabalhos que perpetuam representações permeadas de estigmas e estereótipos. Assim sendo, estas discussões podem ser consideradas uma oportunidade de pensar em novas perspectivas, como, por exemplo, a atuação das organizações em um contexto social, em que debates efervescentes surgem e movimentam opiniões e colocam em evidência o compromisso com o lugar que a mulher negra ocupa na sociedade.

A mulher negra na sociedade brasileira está à margem, carregando estereótipos e estigmas que continuam marcando sua trajetória e existência. Nesse histórico, está o legado de um Brasil escravocrata que mantém em suas raízes, a marginalização de negros e negras. O corpo, a identidade, a ancestralidade, a resistência e o poder da mulher negra estão na história, mas a gênese racista e machista da sociedade brasileira tenta ofuscar essa caminhada de luta.

Segundo o “Dossiê Mulheres Negras: retrato da vida das mulheres negras no Brasil”¹, documentado no ano de 2013 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a mulher negra continua ocupando a base da pirâmide social, o que coloca em evidência a marginalização e o retrato de um país que perpetua essa dinâmica. Ainda que tenha ocorrido um aumento da participação de mulheres negras na propaganda brasileira, sua presença é marcada discursivamente por estereótipos e estigmas. Mulheres negras celebridades, dentro do padrão “branco” de beleza hegemônico, são visíveis, mas, hipersexualizadas. Na verdade, as mulheres negras periféricas e reais continuam não sendo representadas. Por isso, a urgência e a importância de abordar tal temática nas ciências so-

1 Documento voltado para o debate de questões relevantes sobre as condições de vida das negras brasileiras.

ciais aplicadas, por ser, também, um ato político de resistência, ancorado nos Estudos Culturais, que também aludem a expressão reconhecida que “o pessoal é político”.

Dandaras, Angelas, Suelis e Djamilas: perspectiva das mulheres negras

De maneira particular, na cultura brasileira, há duas categorias que merecem a devida atenção: além do racismo, o sexismo instituído de forma viral na sociedade. Lélia Gonzales (1980, p. 224) levanta questionamentos de como o discurso dominante, particulariza o lugar ocupado pela mulher negra: “[...] que foi que ocorreu, para que o mito da democracia racial tenha tido tanta aceitação e divulgação? Quais foram os processos que teriam determinado sua construção? Que é que ele oculta, para além do que mostra? Como a mulher negra é situada no seu discurso?”.

Para Gonzales (1980, p. 225), “nós negros estamos na lata de lixo da sociedade brasileira, pois assim o determina a lógica da dominação”, é através do ato da fala que a resistência se materializa, pois de maneira velada, ainda existe a tentativa de domesticação das mulheres, em específico as negras, isso “porque temos sido falados, infantilizados (infans é aquele que não tem fala própria, é a criança que se fala na terceira pessoa, porque falada pelos adultos), que neste trabalho assumimos nossa própria fala. Ou seja, o lixo vai falar, e numa boa” (GONZALES, 1980, p. 225). Ainda que Gonzales tenha realizado essas reflexões na década de 1980, ela nos fornece subsídios para tensionar e desconstruir essa cultura de dominação e alienação e, de forma irônica, descreve:

Racismo? No Brasil? Quem foi que disse? Isso é coisa de americano. Aqui não tem diferença porque todo mundo é brasileiro acima de tudo, graças a Deus. Pre-

to aqui é bem tratado, tem o mesmo direito que a gente tem. Tanto é que, quando se esforça, ele sobe na vida com qualquer um. Conheço um que é médico; educadíssimo, culto, elegante e com umas feições tão finas... Nem parece preto (GONZALES, 1980, p.225).

Nesse ínterim, no processo de formação da cultura brasileira, percebemos que há nas entrelinhas o lugar reservado para o negro, “especialmente” para a mulher negra, e também, “[...] no que se refere à gente, à crioula-da, a gente saca que a consciência faz tudo prá nossa história ser esquecida, tirada de cena” (GONZALES, 1980, p. 226). Assim os papéis atribuídos às mulheres negras desvelam-se em diferentes formas de exclusão e rejeição.

Essa visão colonialista perpetuada no imaginário social pelos “senhores” brancos, contra as mulheres negras e indígenas, chegou até as últimas consequências, pois acaba por estruturar o mito da “democracia racial”, que estamos falando. Sueli Carneiro (2003, p.01) empreende essa análise da seguinte forma:

O que poderia ser considerado como história ou reminiscências do período colonial permanece, entretanto, vivo no imaginário social e adquire novos contornos e funções em uma ordem social supostamente democrática, que mantém intactas as relações de gênero segundo a cor ou a raça instituída no período da escravidão. As mulheres negras tiveram uma experiência histórica diferenciada que o discurso clássico sobre a opressão da mulher não tem reconhecido, assim como não tem dado conta da diferença qualitativa que o efeito da opressão sofrida teve e ainda tem na identidade feminina das mulheres negras.

É nesse sentido que, historicamente, há ainda resistência quando falamos em uma cidadania que foi e ainda é negada e violada às mulheres negras, mesmo que, nos últimos debates, tenham sido pautadas as intersecções entre raça e gênero. Para Carneiro (2003, p. 02), ainda é preciso a “superação de ideologias com-

plementares desse sistema de opressão [...]”. Por isso, para superar a hegemonia branca e masculina, é preciso, antes de tudo, criar “novos contornos para a ação política feminista e anti-racista, enriquecendo tanto a discussão da questão racial, como a questão de gênero na sociedade brasileira” (CARNEIRO, 2003, p. 02).

O escravismo deixou suas marcas e assim condiciona o exercício da ideologia dominante, que continua a marginalizar a representação negra, colocando-a à margem da sociedade. Ribeiro (1995, p. 230) enfatiza que esses efeitos “continuaram atuando sobre o negro livre”. Esse contexto está expresso na pirâmide social, na qual a população negra ocupa a base, segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2016².

Pretendemos aqui debater e explicitar como o poder articula e legitima essa estrutura de opressão que privilegia alguns grupos em detrimento de outros. Para isso, recorreremos à interseccionalidade apresentada por Kimberlé Crenshaw³, com sua análise sobre o que é interseccionalidade e sua caracterização como ferramenta de subversão às normas dominantes. Isto é:

A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as conseqüências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a

2 O tamanho da desigualdade racial no Brasil em um gráfico. Disponível em: <https://exame.com/economia/o-tamanho-da-desigualdade-racial-no-brasil-em-um-grafico/> Acessado em: 04 nov 2020.

3 Kimberlé Williams Crenshaw leciona Direitos Civis e outras disciplinas sobre estudos críticos de raça e direito constitucional. A advogada e professora universitária divide seu tempo entre a UCLA e a Columbia Law School. CALDEIRA, Bárbara. Intelectuais Negras: Reflexões sobre as contribuições teórico-metodológicas da intelectual Negra Kimberlé Crenshaw e seu conceito de interseccionalidade. Belo Horizonte, MG: PPGCOM UFMG, 2019.

interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento (CRENSHAW, 2002, p. 177).

São perceptíveis as diferentes formas de operação das desigualdades diante de determinados grupos. O que Crenshaw (2002, p. 178) nos chama atenção é para a reflexão de que o problema da interseccionalidade não está relacionado apenas ao fato da abordagem de uma única forma de discriminação, mas, principalmente, desse fato não considerar que “uma gama de violações de direitos humanos fica obscurecida quando não se consideram as vulnerabilidades interseccionais de mulheres marginalizadas [...]”. Na linha desse pensamento, podemos exemplificar a violência interseccional na pseudorepresentação de mulheres negras em lugares de poder e, principalmente, em posições de lideranças e, quando “representadas”, são estereotipadas e sexualizadas.

Para Crenshaw (2002, p. 178), essa violência “pode ser concebida como uma subordinação interseccional intencional, já que o racismo e o sexismo manifestados em tais violações refletem um enquadramento racial ou étnico das mulheres, a fim de concretizar uma violação explícita de gênero”. É dessa forma que essas representações se constituem no imaginário social, as quais negam, às mulheres negras, o direito de serem sujeitos políticos, violando sua existência e resistência.

É a partir desse percurso que chegamos na promoção do debate sobre negritude e gênero, que corrobora para desconstrução do que historicamente foi construído no imaginário social. Para Djamila Ribeiro (2017, p. 35), ainda “existe um olhar colonizador sobre nossos corpos, saberes, produções e, para além de refutar esse olhar, é preciso que partamos de outros pontos”. Por isso, a representação social da mulher negra é em posição servil, subalterna, cultura reforçada pela hegemonia de

uma sociedade que ainda tem em sua gênese, o racismo.

Não é mera coincidência a população negra ser vista no lugar do indesejável. A representação da mulher negra se constitui dentro desse arcabouço ideológico, que tenta inviabilizar quaisquer tentativas de contestação, não levando em consideração as disparidades existentes. Sueli Carneiro (2003, p. 118) apresenta a seguinte justificativa: “Enegrecendo o feminismo é a expressão que vimos utilizando para designar a trajetória das mulheres negras no interior do movimento feminista brasileiro”. Nossa intenção, como já mencionada, não é hierarquizar opressões, mas explicitar como estas se particularizam na vida das mulheres negras, além de, como diz Djamila Ribeiro (2017, p. 14), “romper com a cisão criada numa sociedade desigual, logo é pensar em projetos, novos marcos civilizatórios para que pensemos em um novo modelo de sociedade”. Para mais, esses atravessamentos, podem implicar em uma luta individual das mulheres negras dentro de seus respectivos contextos.

A trajetória da mulher negra é de desafios, luta e resistência para sobreviver. Djamila Ribeiro (2017, p. 13) diz que “ainda é muito comum se dizer que o feminismo negro traz cisões ou separações, quando é justamente ao contrário”, isto é, as mulheres negras querem ser vistas e ouvidas. A luta do feminismo hegemônico não reconhece as particularidades que compõem a trajetória da mulher negra. Com isso, acaba por responsabilizar esse grupo em pensar e criar estratégias de enfrentamento.

Acredito que nem todas as pessoas brancas se identifiquem entre si e tenham as mesmas visões, mas existe uma cobrança maior em relação aos indivíduos pertencentes a grupos historicamente discriminados, como se fossem mais obrigados do que os grupos localizados no poder, de criar estratégias de enfrentamento às desigualdades” (RIBEIRO, 2017, p. 69).

Por isso, o feminismo negro surge como movimento de desconstrução dessa lógica dominante de que todas as mulheres partem do mesmo lugar; é preciso considerar raça e classe. Para Carneiro (2003, p. 118), “[...] o feminismo esteve, também, por longo tempo, prisioneiro da visão eurocêntrica e universalizante das mulheres”. Então, é necessário reconhecer que as mulheres negras são invisibilizadas e por muito tempo tiveram suas vozes silenciadas.

Publicidade antirracista: novas perspectivas

O tensionamento sobre o papel antirracista da publicidade perpassa por valores e significados que constituem as relações sociais, pois a publicidade “[...] fornece modelos de identidade para serem seguidos” (PEREZ; POMPEU, 2019, p. 70), uma vez que os indivíduos que constroem as estratégias, em sua maioria, são homens e brancos.

[...] a publicidade, pelas raízes que tem em nosso país, deve assumir seu lugar de agente construtor de valores sociais que permitam a edificação de uma nova cidadania, assumindo assim sua responsabilidade social envolvendo os anunciantes, agências e veículos em um compromisso transformador (PEREZ; POMPEU, 2019, p. 83).

Nas narrativas publicitárias, há, tanto de forma explícita quanto implícita, o desejo, a referência, o prazer do ter e do ser, a justaposição de sentidos que refletem comportamentos e legitimação de papéis desempenhados pelos indivíduos. Para Perez e Pompeu (2019, p. 83), vivemos em um “contexto cultural marcado pela instabilidade, pela fragilidade e pela não consolidação dos valores que se chegou a supor que havíamos conquistado”.

Por isso, em se tratando da pouca representatividade negra nos espaços publicitários, é refletido em boa parte no imaginário social. Reproduções essas que exibem o lugar que a mulher negra ocupa na sociedade;

com isso, o protagonismo masculino e branco se alinha nessa ausência ou nas pseudorrepresentações. Logo, o tensionamento realizado está relacionado à manutenção dos estigmas da mulher negra na publicidade, onde a identidade e a ancestralidade são ofuscadas pelas (re)produções racistas e machistas das criações publicitárias. Claro, muitas mudanças ocorreram, mas ainda é preciso identificar o que está nas entrelinhas do roteiro. Para Goffman (2008), essas preconcepções são transformadas em expectativas normativas, e estas são apresentadas de modo rigoroso; nesse sentido, os indivíduos por trás das produções publicitárias, na maioria das vezes, acabam por criar e naturalizar lugares, estereótipos e estigmas.

No palco, a mensagem para o grande público, apresenta mudança de perspectivas e inclusão, mas atrás das cortinas está a fachada, que representa, segundo Goffman (1985, p. 29), “o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação”. A grande questão seja talvez a busca pela aceitação; todos somos atores, mas há aqueles que ultrapassam o que está no roteiro. Para França e Simões (2016, p. 105), isso representa o “[...] ‘fundo’ aspectos aos quais não queremos dar visibilidade em dadas situações”. Sendo assim:

[...] o comportamento cooperativo é baseado numa leitura (expectativa) do comportamento do outro e de um ajustamento da ação do sujeito em função dessa expectativa: a associação humana implica, para cada ator, perceber a intenção do outro e construir sua resposta baseada naquela (suposta) intenção. Não se trata aqui de uma simples resposta ao comportamento do outro, mas de uma interpretação desse comportamento (uma leitura e projeção de suas intenções) e do ajustamento, em função disso, de sua própria intervenção (FRANÇA; SIMÕES, 2016, p. 94).

Dessa forma, podemos empreender que as diversas formas de externalizar essas intenções estão ou podem estar associadas com os diferentes lugares de atuação de cada indivíduo. Por exemplo, o momento em que foi pensado o (re)lançamento do produto “Krespinha”, da empresa Bombril, quais as intenções daqueles indivíduos que fizeram parte do processo? Pois, considerando o momento em que os movimentos antirracistas efervesciam, a estratégia da empresa ultrapassou os valores sociais no que tange ao combate ao racismo.

O que se quer dizer é que um produto que estigmatiza o cabelo da mulher negra, que reforça estereótipos e, conseqüentemente, constrói significados que são mediados pelas interações, tem um grau de compromisso e responsabilidade tal que situações como essa não deveriam acontecer. Logo, quais significações na estrutura social são atribuídas às mulheres negras? Podemos pensar que o que foi feito pela Bombril é resultado dessas significações?

Apesar das instabilidades, as novas produções estão caminhando, grosso modo, para “contribuir para uma sociedade mais justa, solidária e cidadã” (PEREZ; POMPEU, 2019, p. 72). Assim sendo, a intenção, aqui, é refletir sobre esses papéis, sobre protagonistas e coadjuvantes que se apresentam. Recentemente, a marca Bombril relançou a esponja de aço “Krespinha”, produto que faz referência de forma pejorativa ao cabelo da mulher negra. Na mesma manhã, o assunto já era o mais comentado nas redes sociais, em especial, no Twitter. Sob muita pressão, inúmeras denúncias do racismo escancarado fizeram com que a empresa retirasse a marca do ar e de seu portfólio. Enquanto isso, no cenário internacional, pouco tempo após o lançamento, George Floyd, homem negro, foi assassinado por policiais em Minnesota, nos Estados Unidos. A partir daí, os movimentos antirracistas se organizaram no mundo e clamaram por justiça.

Conforme Perez e Pompeu (2019, p. 68), “por meio da publicidade é possível conhecer e analisar os valores sociais que estão em pauta em diferentes contextos sociais e épocas”. Logo, diante dos fatos, é de suma importância (re)pensar a publicidade para que esta seja inclusiva e antirracista, efetivamente. Mas, para (re)pensar essa publicidade, antes é preciso (re)pensar o comportamento daqueles que a criam.

Vozes que ecoam: Salon Line e considerações à análise cultural

A marca Salon Line⁴ está há mais de 10 anos no mercado; os produtos são exclusivamente para cabelos, em especial, os cacheados. As ações comunicacionais são direcionadas para o público feminino. A marca anda na contramão da contemplação hegemônica de beleza, o que justifica um dos seus objetivos: acionar o empoderamento das mulheres, sobretudo as negras.

A publicidade da marca se efetiva na lógica antirracista, com narrativas que têm eco de vozes plurais, protagonismo e valorização das identidades. Goffman (1985) destaca que as representações ganham novos papéis, cenários, plateias. Logo, a marca mostra, através da audiovisualidade, que não há encenação nesse mercado mediado pela espetacularização, mas, sim, uma tentativa de refletir sobre a imposição desses papéis, sobre quem são os protagonistas e os coadjuvantes que se apresentam nesse espetáculo que é feito de histórias e efeitos reais.

No dia 20 de novembro de 2019, Dia da Consciência Negra, a marca Salon Line lançou o filme publicitário “Celebrando rainhas crespas e cacheadas”⁵. No mate-

4 Loja Virtual Salon Line Disponível em: <<https://www.lojadasalonline.com.br/>> Acessado em 29 out 2020.

5 Filme publicitário: “Celebrando rainhas crespas e cacheadas” da marca Salon Line. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6tsHTspPWY8>> Acessado em 29 out 2020.

rial audiovisual, a voz e o protagonismo da mulher negra ecoam a partir da aposta da marca em três pilares: a identidade, a ancestralidade e o poder. Conforme Hall (2016, p. 42), “o sentido é construído pelo sistema de representação”; logo, sob a ótica dos estudos culturais, esse sistema de representação, apresentado pela marca, agencia a construção de um novo imaginário no que se refere ao resgate da historicidade e da identidade negra.

Em um contexto em que ideologias e valores são criados e (re)significados no imaginário social e reproduzidos através de códigos linguísticos, o estranhamento e a negação contribuem para a manutenção de ideais hegemônicos perpetuados na pirâmide social. Assim, nesse sistema representacional, os estereótipos são cristalizados na cultura, legitimando o lugar do indesejável.

O sentido é produzido dentro da linguagem, dentro e por meio de vários sistemas representacionais que, por conveniência, nos chamamos de “linguagens”. O sentido é produzido pela prática, pelo trabalho, da representação. Ele é construído pela prática significativa, isto é, aquela que produz sentido (HALL, 2016, p. 54).

Sob uma nova perspectiva, a marca Salon Line se insere em um contexto em que debates referentes a gênero e raça insurgem no campo publicitário. Para além da produção audiovisual, a estrutura da anunciante de produtos capilares se constitui a partir da efetividade da representação feminina e negra.

Através do protagonismo das mulheres negras, a campanha “Celebrando rainhas crespas e cacheadas” que trazemos para esta reflexão contou também com a produção criativa e assinatura da agência MOOC⁶, composta

6 Salon Line homenageia mulheres negras em nova campanha. Disponível em: < <https://propmark.com.br/anunciantes/salon-line-homenageia> -> Acesso em 03 nov 2020.

por 100% de profissionais negros⁷. A representação se apresenta nesse contexto como uma tentativa de romper com os estigmas arraigados no imaginário social, um novo sistema de representação (HALL, 2016). A definição dos termos “ancestralidade”, “identidade” e “poder” como mote da campanha se apresenta como um novo sistema linguístico que confronta os significados e valores pré-estabelecidos na sociedade, uma estratégia de resistência criada por atores sociais que não representam a categoria dominante, mas que estão à margem, invisíveis nesse sistema de representação hegemônico. Na concepção de Hall (2016, p. 49), “são os atores sociais que usam os sistemas conceituais, o linguístico e outros sistemas representacionais de sua cultura para construir sentido [...]”. Logo, uma proposição de estabelecer um novo sentido.

A imagem refletida no filme publicitário destoa do que é efetivado no cotidiano dos atores sociais, pois empreende uma crítica a um sistema que negligencia a realidade social da população negra, em especial, as mulheres. Mesmo com tamanha violência, as mulheres resistiram, lutaram e, assim, deixaram seu legado de resistência no contexto atual. Esse legado se expressa em diferentes e insurgentes vertentes do feminismo e principalmente, com o surgimento do feminismo negro.

A cultura dominante tenta negligenciar a existência desses resquícios históricos, fechando os olhos para a realidade desigual que mantém a mulher negra na base da pirâmide. Conseqüentemente, isso significa manter a lógica de dominação, pois, para a cultura dominante, não é interessante reconhecer tais efeitos, pois questiona o seu locus social.

Nesse trajeto, atua a cultura emergente, que desafia justamente esse lugar ocupado pela cultura dominante. Williams (1979) assim trata a estrutura de sentimento, conceituando o emergente, o residual e o dominante:

7 Salon Line tem campanha 100% produzida por profissionais negros. Disponível em: < <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/09/02/salon-line-tem-campanha-100-produzida-por-profissionais-negros.html> > Acessado em: 04 nov 2020.

Por “emergente” entendo, primeiro, que novos significados e valores, novas práticas, novas relações e tipos de relação estão sendo continuamente criados. [...] Como estamos sempre considerando relações dentro de processo cultural, as definições do emergente, bem como do residual, só podem ser feitas em relação com um sentido pleno dominante. Ainda assim, a localização social do residual é sempre mais fácil de compreender, já que grande parte dele (embora não toda) se relaciona com formações sociais anteriores e fases do processo cultural, nas quais certos significados e valores reais foram gerados (WILLIAMS, 1979, p. 126).

É possível relacionar a afirmação feita por Williams (1979), sobre o emergente, com a ação antirracista da marca Salon Line, através do filme publicitário “Celebrando rainhas crespas e cacheadas”, aqui apresentado. O que podemos observar nesse objeto são os vários elementos em foco: identidade, ancestralidade, poder, representação, autonomia e vozes, como mencionado anteriormente.

A proposição do filme, do lugar onde está contextualizado, onde está explícita a construção e a valorização das raízes da mulher negra, nos mostra como opera a cultura emergente. Pois contraria o que é objetivado na realidade, o silenciamento das vozes negras, a invisibilização, a ridicularização do corpo e da identidade.

Os acontecimentos residuais e emergentes que operam nesse caso são frutos de uma realidade que foi dominante e que durou 300 anos: a escravidão. Gomes (2011, p. 43) ressalta: “[...] temos também de falar e, na verdade, com maior diferenciação de cada, do ‘residual’ e do ‘emergente’, que em qualquer processo real, e a qualquer momento do processo, são significativos tanto em si mesmos como naquilo que revelam das características do ‘dominante’”.

Dessa forma, é preciso considerar em nossa reflexão o elemento dominante, sem desconsiderar os efeitos dos elementos residuais e emergentes, além de anali-

sá-los conjuntamente. Williams (1979) reforça que o importante para entender a cultura emergente, distinguindo-a da cultura dominante, é que não é uma questão de prática imediata, mas depende, segundo o autor:

[...] crucialmente de descobrir novas formas ou adaptações da forma. Repetidamente, o que temos de observar é, com efeito, uma emergência preliminar, atuante, pressionante, mas ainda não perfeitamente articulado, e não o aparecimento evidente que pode ser identificado com maior confiança (WILLIAMS, 1970, p. 129).

É nessa linha de articular esses três elementos que a estrutura de sentimento se relaciona. Diante da complexidade do conceito, os movimentos da análise cultural devem ser minuciosos, considerando as particularidades de cada momento da história e da construção das relações sociais e da criação contínua de significados e valores que são captados pela estrutura de sentimento em análise. Para Gomes (2011, p. 44), essa dinâmica “tenta captar valores e sentidos no momento de sua emergência”. A análise cultural pela vida da estrutura de sentimento busca desvendar as características cristalizadas na sociedade ou as novas formas de tensionamento.

Diante disso, entendemos que seja de suma relevância considerar as particularidades de cada momento histórico, a atuação individual e conjunta dos elementos residual, emergente e dominante e seus reflexos nos grupos ou classes; no caso das ações antirracistas da marca Salon Line, o contexto em que a anunciante está inserida. Esse contexto define o modo de vida, de vivência. Nas palavras de Gomes (2011, p. 33): “Modo de vida não implica apenas a forma de morar, a maneira de vestir ou aproveitar o lazer; implica, sobretudo, formas de conceber a natureza da relação social”. Para que seja possível nos aproximar de uma reflexão crítica acerca da realidade contextual em que se dá a inserção da Salon Line e, conseqüentemente,

seu produto (filme publicitário), presentes em nossa análise, nos propomos partir para a análise cultural, recorrendo a Williams, que destaca três categorias: cultura vivida, cultura registrada e tradição seletiva. Logo, considerar a complexidade de tais termos e seus respectivos papéis na análise cultural apresentada por Williams (2003) é compreender que é preciso partir da realidade concreta.

Conforme Williams (2003, p. 59), “teóricamente, un período se documenta; en la práctica, ese documento se absorbe en una tradición selectiva, y ambos son diferentes de la cultura vivida”. Logo, o que essa tríade representa é a documentação de um fato específico ocorrido em um determinado período e que só pode ser acessado plenamente por quem viveu aquele contexto. Sendo assim:

Es muy importante tratar de entender el funcionamiento de una tradición selectiva. Hasta cierto punto, la selección comienza dentro del mismo período; de toda la masa de actividades se seleccionan ciertas cosas, se las valora y se hace hincapié en ellas. En general, esa selección reflejará la organización del período en su conjunto, aunque esto no significa que más adelante los valores y énfasis se confirmen (WILLIAMS, 2003, p. 59).

A imagem da mulher na sociedade se constitui em um cenário caótico, patriarcal e excludente. No caso da mulher negra, essa violência se expressa em diversos aspectos: silenciamento de suas vozes, marginalização de sua identidade, apagamento de sua história. Atualmente, alguns desses aspectos se tornaram mais “sutis”, isto é, uma existência que é cotidianamente de luta por sobrevivência.

Quando pensamos na perspectiva da cultura registrada em nossas análises, consideramos, no caso do nosso objeto, a mídia. A forma de documentar a expressão e a representação da mulher negra busca (des) construir o que o ideal da tradição seletiva instaurou no imaginário social e que foi construído no período es-

cravocrata: o racismo. A estratégia abre portas para novas formas de pensar a cultura em seu todo complexo.

A tradição seletiva atuante na esfera social reforça a subordinação e a exploração da população negra, em especial as mulheres, o que aponta como o racismo está presente, desigual e ávido nas esferas social, econômica e política. Williams (1979) nos mostra o quanto a análise cultural e seus aspectos e níveis de cultura possuem particularidades complexas.

O que se pode destacar da análise cultural, da estrutura de sentimento e do objeto da nossa reflexão é que a mulher negra nunca abdicou de seus direitos; a luta por igualdade e justiça social sempre fez parte da caminhada e das pautas, legado deixado pelas mulheres escravizadas que derramaram sangue na busca pela liberdade, seja enfrentando os senhores de engenho, seja na coragem de fugir, seja na luta, na capoeira. A contribuição da mídia na exposição desses valores, através da audiovisualidade, apresenta mecanismos de análises que constroem uma nova forma de olhar. Ou seja,

tais modificações podem ser definidas como modificações nas estruturas de sentimento. O termo é difícil, mas "sentimento" é de "visão de mundo" ou "ideologia". Não que tenhamos apenas de ultrapassar crenças mantidas de maneira formal e sistemática, embora tenhamos sempre de levá-las em conta, mas que estamos interessados em significados e valores tal como são vividos e sentidos ativamente e as relações entre eles e as crenças formais ou sistemáticas são, na prática, variáveis (inclusive historicamente variáveis), em relação a vários aspectos, que vão do assentimento formal com dissentimento privado até a interação, mas nuançada entre crenças interpretadas e selecionadas, e experiências vividas e justificadas (WILLIAMS, 1979, p.134).

Sendo assim, as reflexões aqui realizadas revelam que a marca Salon Line buscou enaltecer a represen-

tação da mulher negra na publicidade audiovisual e, para isso, seu ponto de partida foi resgatar a trajetória cultural da população negra, em específico da mulher.

A importância da recuperação histórica se dá pela reconstrução dos caminhos que construíram e solidificaram os estigmas que marcaram e ainda marcam a imagem da mulher negra na sociedade. Compreender esse sistema de representação significa resgatar a identidade, a ancestralidade e o poder, conceitos centrais da campanha.

Por isso, articular o conceito de estrutura de sentimento com os caminhos para a construção de uma publicidade antirracista começa no reconhecimento e na compreensão da perversidade existente do racismo e como este, apesar dos avanços, ainda é reproduzido. A comunicação, em especial a publicidade, contribui para a manutenção de ideologias, sejam elas excludentes ou não. Nesse sentido, de forma oportuna, o que a proposta da Salon Line apresenta é a criação de estratégias de enfrentamento através da audiovisualidade, colocando em evidência as raízes da mulher negra e a valorização de sua identidade.

Referências:

CALEIRO, João Pedro. O tamanho da desigualdade racial no Brasil em um gráfico. Exame. 03 dez. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/o-tamanho-da-desigualdade-racial-no-brasil-em-um-grafico/>. Acesso em: 26 abr.2019.

CARNEIRO, Sueli. Mulheres em Movimento. Estudos Avançados. v. 17, n. 49, p.117-132. 2003.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos à gênero. University of California, 2002.

DOSSIÊ MULHERES NEGRAS. Retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil. Disponível em: http://ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=20978 Acesso em: 26 abr. 2019.

FRANÇA, Vera; SIMÕES, Paula Guimarães. A Escola de Chicago e o interacionismo simbólico. In: FRANÇA, Vera; SIMÕES, Paula Guimarães. Curso básico de teorias da comunicação. Belo Horizonte: Autêntica, 2016. p. 83-107.

GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 2001. p.25-75.

GOFFMAN, E. Estigma notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GOMES, Itania Maria Mota. Raymond Williams e a hipótese da estrutura de sentimento. In: GOMES, Itania Maria Mota; JANOTTI JUNIOR, Jader. Comunicação e estudos culturais. Salvador: EDUFBA, 2011.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: SILVA, L. A. et al. Movimentos sociais urbanos, minorias e outros estudos. Ciências Sociais Hoje, Brasília, ANPOCS n. 2, p. 223-244, 1980.

HALL, Stuart. Cultura e representação. Rio de Janeiro: EdPuc-Rio e Apicuri, 2016.

PEREZ, Clotilde; POMPEU, Bruno. In: LEITE, Francisco; BATISTA, Leandro Leonardo. Publicidade Antirracista: reflexões, caminhos e desafios. São Paulo: ECA-USP, 2019.

RIBEIRO, Djamila. O que é lugar de fala? Belo Horizonte (MG): Letramento, 2017.

WILLIAMS, Raymond. Marxismo e literatura. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WILLIAMS, Raymond. La larga revolución. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.

PPGC
PROGRAMA DE PRODUÇÃO GRÁFICA

 **CCTA**
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

