

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN — FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

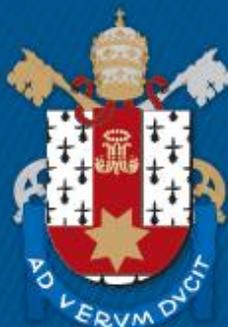
GLÓRIA RÜCKERT JUNGKENN

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS MARCAS DISCURSIVAS  
DAS MARCAS NA CONTEMPORANEIDADE**

Porto Alegre

2023

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

GLÓRIA RÜCKERT JUNGKENN

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS MARCAS DISCURSIVAS  
DAS MARCAS NA CONTEMPORANEIDADE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Área de concentração: Práticas e Culturas da Comunicação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2023

## Ficha Catalográfica

J95c Jungkenn, Glória Rückert

Comunicação organizacional e as marcas discursivas das marcas na contemporaneidade / Glória Rückert Jungkenn. – 2023. 218.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação Organizacional. 2. Marcas. 3. Análise de Discurso. 4. Pensamento Complexo. 5. Pensamento Sistêmico. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

*Ao meu pai: tua vivacidade me acompanha e me faz seguir.*

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato lindo e necessário durante toda vida. Vou tentar transmitir o que sinto e penso aqui, mesmo não parecendo suficiente, pois quero agradecer tanto que as palavras “muito” e “bastante” parecem pouco. Os dois anos de Mestrado, que na verdade começaram a ser almeçados muito antes, foram gratificantes, enriquecedores, transformadores. Sempre acreditei nos caminhos possíveis, nas trajetórias, nas idas e vindas, no desabrochar com o tempo. Dessa vez, confirmei mais ainda isso.

Me sinto feliz em encontrar propósito, sentido e significado em algo que sonhei a vida toda: continuar estudando, aprendendo, reaprendendo e (des)aprendendo. Mesmo com 25 anos, sinto que já vivi tantas experiências, realizações e aprendizados que fica difícil dimensionar em um pequeno excerto o que se passa pela minha mente e coração. O Mestrado, a Dissertação, as aulas, congressos, artigos, estudos, trocas, relações e tudo que envolve o percurso acadêmico transpassa esse cenário e me atravessa de inúmeras formas, em especial, como pessoa. Gratidão à vida, ao universo e as energias que têm me proporcionado encontros, reflexões, ensinamentos e momentos tão grandiosos que me permitem ser, (re)nascer e (re)significar constantemente.

Continuo meus agradecimentos pela minha família que me dá apoio incondicional, independente das minhas escolhas. Sempre respeitam minhas vontades e me aconselham para chegar aonde quero. Minha irmã e minha mãe são meus alicerces, sempre sonhando junto comigo e acreditando no meu crescimento. Minha irmã, Clara, é minha companhia diária e me ensinou sobre equilíbrio. Minha mãe, Juliana, me regou desde pequena. Como ela diz, criar filhos é cuidar todos os dias de um jardim. Mesmo longe, esse cuidado faz toda diferença para alcançar meus objetivos e viver com plenitude.

Dedico esta pesquisa e seus desdobramentos ao meu pai, Alexandre, que mesmo não estando mais fisicamente comigo, sempre me acompanha: tua vivacidade corre pelas minhas veias e me faz acordar todo dia com sede de saber mais, de experimentar, fazer acontecer e simplesmente viver. Ainda, agradeço a Di, minha dinda, que é como mãe e me auxiliou em vários instantes, sem pensar duas vezes.

Minhas duas avós (as duas Nair) também me fortalecem: uma me mostrou o que é força e coragem; a outra, calma e paciência.

Agradeço imensamente a minha orientadora, professora Cleusa, que me deu inúmeras oportunidades desde a Graduação em RP e me mostrou tantos possíveis caminhos, não só de teorias, mas do próprio viver. Mais do que uma orientação, nossos encontros e conversas foram pura parceria. Presenciamos trocas importantes que me tocaram como aluna, pesquisadora e pessoa. Obrigada profe por confiar em mim, apostar no meu potencial e deixar eu “viajar” bastante, mas sempre me puxando de volta e, claro, me ensinando a arte de pesquisar. E não posso deixar de lado a PUCRS, especialmente a Famecos e o PPGCOM, que me receberam/recebem com muito afeto.

Aos meus amigos e amores, meu singelo agradecimento por estarem sempre comigo, seja com reflexões profundas e nas conversas de “palestrinha” ou para falar besteiras, tomar inúmeros cafés e dançar até não aguentar mais. Acredito que amigos também são nossas almas gêmeas. Dessa, minha dupla e companheira: nossa amizade que alcança outras esferas, como trabalho e estudo, é de outras vidas. Jef e Bretos que vieram da faculdade de RP para ficar de uma forma muito singular. Chegaram de mansinho e hoje compartilhamos diversas vivências. Mandy, Ana e Fe, minhas amigadas de infância ou como costume dizer: “de Arroio”, estão comigo a tanto tempo que fica difícil descrever. Permanecer com vocês na minha trajetória me dá alegria, esperança, aconchego. Duda, que eu conheci no próprio Mestrado, chegou faz pouco, porém nossa ligação foi logo de cara e já trocamos muito mais que pesquisas e teorias. Pedro, é a chegada mais recente e, apesar disso, me ajuda a acessar outros espaços, me desafia, me encoraja e mesmo longe se faz presente com carinho.

Todas as pessoas que passaram por mim, sobretudo as que citei aqui, fazem parte do que eu sou, me ajudaram na construção do trabalho e deixaram um pouco de si em mim e na pesquisa. Obrigada por entenderem minhas ausências e por ser tão acelerada em alguns momentos. Sempre busquei dar o máximo em tudo que faço e dedicação é algo que me acompanha, contudo, aprendi que há limites e eles são necessários. O Mestrado e a academia ocupam um lugar essencial na minha existência, mas entendi que é uma das dimensões possíveis: não é a única. Afinal, somos multidimensionais.

Além disso, obrigada a banca que aceitou o convite desde a Qualificação. Juremir e Elisa, é grandioso demais contar com a presença e contribuições de vocês, jamais esquecerei. Uma banca tão fundamental, representando algo que acredito: a multidisciplinariedade e o diálogo entre áreas e perspectivas.

Por fim, deixo uma frase que li por aí, nas andanças do dia a dia pelas mídias sociais: “a vida não é para ver, é para se envolver”. A pesquisa e suas correlações me permitiram/permitem o envolvimento comigo, com os outros e com o mundo. De novo, obrigada de coração para coração! Me sinto transbordar e sei que esse sentimento vai me acompanhar pelo resto da vida. E tudo isso vale muito a pena.

“Quando olhamos para o mundo à nossa volta, percebemos que não estamos lançados em meio ao caos e à arbitrariedade, mas que fazemos parte de uma ordem maior, de uma grandiosa sinfonia da vida. Cada uma das moléculas do nosso corpo já fez parte de outros corpos – vivos ou não – e fará parte de outros corpos no futuro. Nesse sentido, nosso corpo não morrerá, mas continuará perpetuamente vivo, pois a vida continua. Não são só as moléculas da vida que temos em comum com o restante do mundo vivente, mas também os princípios básicos da organização vital. E como também a nossa mente é encarnada, nossos conceitos e metáforas estão profundamente inseridos nessa teia da vida, junto com o nosso corpo e o nosso cérebro. Com efeito, nós fazemos parte do universo, pertencemos ao universo e nele estamos em casa; e a percepção desse pertencer, desse fazer parte, pode dar um profundo sentido à nossa vida”

(CAPRA, 2002, p. 82)

## RESUMO

Na presente Dissertação, como obra a céu aberto, buscamos aproximar comunicação organizacional e marcas, a partir dos discursos manifestados no contexto contemporâneo. Para o desenvolvimento da pesquisa, propomos como objetivos: discutir as possíveis interfaces entre comunicação organizacional e marcas; refletir sobre as possíveis compreensões do universo marcário à luz da comunicação organizacional; e; analisar as marcas discursivas acionadas pelas marcas NIVEA e Natura a partir dos seus discursos na contemporaneidade. A investigação recorre à revisão bibliográfica e documental (GIL, 2008; STUMPF, 2006) com propósito de delinear nossas trilhas teórico-reflexivas que nos acompanharam durante a trajetória do estudo. Com intuito em compreender as interlocuções entre comunicação organizacional e marcas, recorreremos ao Estado da Arte com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e nos Anais de congressos. As propostas de (re)leituras marcárias se ancoram no pensamento complexo (MORIN, 2019, 2015a, 2015b) e no pensamento sistêmico (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001), em vista da busca por nos desvencilharmos de visões lineares. Para analisar os discursos contemporâneos das marcas, selecionamos como procedimento metodológico a Análise de Discurso (AD) segundo as perspectivas de Orlandi (2020, 2017) e Pêcheux (2015, 2014), a partir das quais delimitamos o dispositivo analítico, o *corpus* e as dimensões de análise. Para seleção das marcas, optamos pelo setor de beleza e selecionamos os materiais disponíveis pela NIVEA e NATURA no ambiente digital baseados nas concepções da economia do bem-estar, cuidado e afeto. Essas escolhas nos possibilitaram analisar as marcas discursivas das marcas e seus entrecruzamentos. Reconhecemos que essas marcas se expandiram para diversos contextos pelas suas características de flexibilidade, hibridez, adaptação e formação de vínculos enquanto atores sociais, discursividades e narrativas perante os públicos, construindo relações simbióticas com as organizações e com a comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Marcas, Análise de Discurso, Pensamento Complexo, Pensamento Sistêmico.

## ABSTRACT

In the present Dissertation, as an open-air work, we seek to approximate organizational communication and brands, from the discourses manifested in the contemporary context. For the development of the research, we propose the following objectives: to discuss the possible interfaces between organizational communication and brands; reflect on possible understandings of the brand universe from the perspective of organizational communication; and; to analyze the discursive brands triggered by the NIVEA and Natura brands from their contemporary discourses. The investigation resorts to a bibliographical and documental review (GIL, 2008; STUMPF, 2006) with the purpose of outlining our theoretical-reflective tracks that accompanied us during the course of the study. In order to understand the interlocutions between organizational communication and brands, we resorted to the State of the Art based on the CAPES Theses and Dissertations catalog and on the Congress' papers. Proposals for brand (re)readings are anchored in complexity paradigm (MORIN, 2019, 2015a, 2015b) and in systemic paradigm (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001), because of the quest to get out of linear views. To analyze the contemporary discourses of brands, we selected Discourse Analysis (DA) as a methodological procedure according perspectives of Orlandi (2020, 2017) and Pêcheux (2015, 2014), from which we delimited the analytical device, the *corpus* and the dimensions of analysis. For brand selection, we opted for the beauty sector and selected the materials available from NIVEA and Natura in the digital medium based on concepts of well-being, care and affection. These choices allowed us to analyze the discursive brands of the brands and their intersections. We recognize that these brands have expanded to different contexts due to their characteristics of flexibility, hybridity, adaptation and formation of bonds as social actors, discourses and narratives before the public, building symbiotic relationships with organizations and with communication.

**Keywords:** Organizational Communication; Brands; Discourse Analysis; Complexity Paradigm; Systemic Paradigm.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marcas das marcas de 2002 a 2007.....	82
Figura 2 - Marcas das marcas de 2010 a 2015.....	84
Figura 3 - Marcas discursivas das marcas de 2002 a 2015.....	85
Figura 4 - Marcas das marcas de 2016 a 2018.....	97
Figura 5 - Marcas das marcas de 2019 a 2021.....	99
Figura 6 - Marcas discursivas das marcas de 2016 a 2021.....	100
Figura 7- Mudança de objetos para relações.....	114
Figura 8 - A rede/teia complexa das marcas.....	118
Figura 9 - Processo de análise discursiva.....	142
Figura 10 - Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas iniciais.....	148
Figura 11 - Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas intermediárias..	149
Figura 12 - Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas finais.....	150
Figura 13 - Fragmentos da página “Sobre nós – Human Touch” do site institucional da NIVEA no Brasil.....	155
Figura 14 - Fragmentos da página “Sobre nós – Sustentabilidade” do site institucional da NIVEA no Brasil.....	158
Figura 15 - Fragmentos da página “O toque que transforma” do site institucional da NIVEA no Brasil.....	162
Figura 16 - Marcas discursivas da NIVEA.....	164
Figura 17 - Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Tododia Noz Pecã e Cacau” da Natura no YouTube.....	169
Figura 18 - Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Ekos Andiroba” da Natura no YouTube.....	171
Figura 19 - Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Essencial Oud” da Natura no YouTube.....	172
Figura 20 - Fragmentos do conteúdo do blog “Celebre o amor com os nossos presentes para o Dia dos Namorados” da Natura.....	176
Figura 21 - Fragmentos do conteúdo do blog “Conheça histórias de quem ama em todos os sentidos” da Natura.....	179
Figura 22 - Fragmentos do conteúdo do blog “A química do amor: conheça o poder dos 5 sentidos” da Natura.....	182
Figura 23 - Marcas discursivas da Natura.....	185
Figura 24 - Rede/teia complexa das marcas discursivas das marcas.....	189

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Momentos, etapas e passos do Estado da Arte para o catálogo da CAPES.....	47
Quadro 2 - Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas.....	48
Quadro 3 - Resultados da segunda etapa de filtragem com base nos títulos.....	49
Quadro 4 - Resultados da quarta etapa de filtragem.....	50
Quadro 5 - Momentos, etapas e passos do Estado da Arte para os Anais de congressos.....	57
Quadro 6 - Grupos de trabalho/grupos de pesquisa escolhidos em cada congresso.....	57
Quadro 7 - Resultados da primeira etapa da filtragem II.....	60
Quadro 8 - Resultados da segunda etapa da filtragem II.....	62
Quadro 9 - Momentos e etapas do Estado da Arte para o catálogo da CAPES.....	65
Quadro 10 - Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas.....	65
Quadro 11 - Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas e com ampliação dos anos.....	66
Quadro 12 - Abordagens sobre marcas a partir de metáforas.....	88
Quadro 13 - Características dos seres vivos.....	115
Quadro 14 - <i>Corpus</i> de análise selecionado.....	139

## SUMÁRIO

<b>1 HORIZONTES INICIAIS E INQUIETAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>2 PONTOS DE PARTIDA A CÉU ABERTO .....</b>	<b>20</b>
2.1 CONVITE À INCERTEZA E À MULTIDIMENSIONALIDADE DA COMUNICAÇÃO .....	23
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIANTE DOS EMARANHADOS COMPLEXOS.....	32
2.3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MARCAS A PARTIR DO ESTADO DA ARTE.....	45
2.3.1 Estado da Arte: Teses e Dissertações da CAPES .....	45
2.3.2 Estado da Arte: Anais de congressos.....	54
2.3.3 Estado da Arte: outras possibilidades .....	64
<b>3 O DESPONTAR DAS MARCAS: ENTRE POTÊNCIAS E FRAGILIDADES.....</b>	<b>68</b>
3.1 SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS MARCAS: MANIFESTAÇÕES CULTURAIS, SIMBÓLICAS, SIGNIFICATIVAS, EXPERENCIAIS, DISTINTIVAS E REFERENCIAIS.....	68
3.2 EXPANSÃO, FLEXIBILIDADE, HIBRIDEZ, ADAPTAÇÃO, VÍNCULOS E POSICIONAMENTO: MARCAS COMO NARRATIVAS, DISCURSIVIDADES E ATORES SOCIAIS .....	87
3.3 POSSÍVEIS (RE)LEITURAS: POR OUTROS OLHARES SOBRE AS MARCAS .....	104
<b>4 PERCURSOS E ENTENDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>123</b>
4.1 DISCURSOS E POSICIONAMENTOS DAS MARCAS: ALGUMAS PERSPECTIVAS.....	123
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: NOSSAS ESCOLHAS .....	131
4.2.1 Dispositivo de interpretação .....	132
4.2.2 <i>Corpus</i> de análise .....	134
4.2.3 Dimensões de análise .....	139

<b>5 ANÁLISE DISCURSIVA DAS MARCAS NA CONTEMPORANEIDADE: EM BUSCA DAS MARCAS DISCURSIVAS.....</b>	<b>144</b>
5.1 ANÁLISE DISCURSIVA DA NIVEA.....	144
5.2 MARCAS DISCURSIVAS DA NIVEA .....	163
5.3 ANÁLISE DISCURSIVA DA NATURA.....	166
5.4 MARCAS DISCURSIVAS DA NATURA .....	184
5.5 POSSÍVEIS ENTRECruzAMENTOS: QUAIS AS MARCAS DISCURSIVAS DAS MARCAS ANALISADAS?.....	186
<b>6 CAMINHOS TRILHADOS E OUTROS EM ABERTO.....</b>	<b>191</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE A – LISTA DE REFERÊNCIAS SOBRE O ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO A – TABELA DAS 20 PRIMEIRAS ORGANIZAÇÕES DO RANKING COSMETICS 50 2022.....</b>	<b>216</b>

## 1 HORIZONTES INICIAIS E INQUIETAÇÕES

Gaiman na introdução da obra distópica “Fahrenheit 451” de Ray Bradbury (2020)<sup>1</sup>, nos relata que se alguém contar sobre o que se trata uma história, provavelmente estará certo. Mas, se disser que se trata apenas disso, está definitivamente errado. Gaiman (2020, p. 11) ainda destaca que “[...] um autor é uma criatura do seu tempo, e mesmo ele não consegue perceber totalmente sobre o que se trata seu livro”. Parece-nos que o mesmo acontece com o pesquisador e com sua pesquisa, pois são atravessados pelo seu tempo, pela sua trajetória e pela historicidade dos contextos do qual fazem parte. E nem sempre o investigador consegue vislumbrar as potencialidades do que aborda, analisa, indaga. Reconhecemos esses pontos para desenvolver nossa Dissertação, caminhando no sentido de desvelar certas concepções, assumindo suas complexidades, bem como fazendo escolhas e nos movimentando entre o ir e vir das (im)possibilidades que nos permeiam.

Boaventura de Sousa Santos (2021, p. 15) no prefácio da obra “O futuro começa agora: da pandemia à utopia”<sup>2</sup> ao referir-se ao processo de escrita, afirma que “[...] o livro me foi escrevendo à medida que eu o ia escrevendo. Escrevemo-nos um ao outro [...]”. E é nesse movimento que a Dissertação foi nos escrevendo e transformando à medida que nós íamos desenvolvendo cada uma das suas etapas. Logo, escrevemo-nos em conjunto, em caminhada contínua.

Como guia principal, buscamos aproximar/relacionar/tensionar comunicação organizacional e marcas, a partir dos discursos manifestados no contexto contemporâneo. O imaginário que perpassa as marcas e seu efeito magnetizador com o propósito de colorir a existência dos indivíduos (SILVA, 2017) está cada vez mais presente no espaço social e nas relações cotidianas. Em um mundo globalizado, incerto, ambíguo, volátil, ansioso, complexo, não-linear, frágil e até incompreensível, tentamos analisar os discursos marcários e identificar quais marcas discursivas são acionadas. Por isso do título da Dissertação: um jogo de palavras que se evocam,

---

<sup>1</sup> Referência completa: BRADBURY, R. Fahrenheit 451: a temperatura na qual o papel do livro pega fogo e queima. 3. ed. São Paulo: Globo, 2020.

<sup>2</sup> Referência completa: SANTOS, B. de S. O futuro começa agora: da pandemia à utopia. São Paulo: Boitempo, 2021.

tocam, ressoam, confrontam e afetam com os sentidos da marca em si e das marcas discursivas que emergem dos discursos.

Consideramos relevante destacar, mesmo que brevemente, nossa trajetória pessoal. No âmbito profissional, trabalhamos com produção de conteúdo para mídias digitais e com gestão de marcas há mais de quatro anos. Desde a graduação, realizamos essa atividade e já nos deparamos com diversos clientes e marcas, com seus próprios desafios e singularidades. As questões marcárias nos inquietam tanto mercadologicamente quanto pelo viés acadêmico, pela complexidade dos diversos cenários que nos transpassam e da participação dessas expressões na nossa vida cotidiana.

Quando observamos nossa família e amigos consumindo e refletindo sobre as marcas, suas ideias, posicionamentos, propósitos e discursos percebemos que há pontos distintos [e novas abordagens] que ainda não exploramos, sobretudo por tratarmos de uma temática atual, mutável e em constante (re)significação. A comunicação organizacional, por sua vez, nos acompanha desde o início da Graduação, sobretudo porque participamos de projetos de pesquisa e congressos voltados a essa área e desenvolvemos Monografia ancorada nesses estudos. Essa temática nos encanta e sua multidisciplinaridade nos permite vislumbrar outras visões e transitar por diversos campos. Por isso, a escrita da Dissertação busca abarcar diferentes direções, trilhando caminhos pelos vieses mercadológico e acadêmico, prático e teórico, crítico e poético.

Eram [e ainda são] inúmeros questionamentos que habitavam/habitam nossa mente borbulhando de ideias e confrontos. Por isso, deixamos a pesquisa falar conosco e permitimos o florescimento do que estava posto e do que poderia ser desvelado. A pesquisa foi feita ao caminhar, como Edgar Morin descreve em suas obras. Isso nos possibilitou trilhar diversos caminhos, inclusive enxergar aqueles que não poderiam ser descobertos. Depois de um certo tempo, compreendemos que diversas perguntas nos atravessariam em toda investigação. Mesmo assim, emergiram as consideradas fundantes e guias, que estão postas a seguir:

- Quais as possíveis interfaces entre comunicação organizacional e marcas?
- Quais as possíveis compreensões do universo marcário à luz da comunicação organizacional?

- Quais as marcas discursivas acionadas pelas marcas NIVEA e Natura a partir dos seus discursos na contemporaneidade?

Para isso, as desdobramos nos seguintes objetivos:

- Discutir as possíveis interfaces entre comunicação organizacional e marcas
- Refletir sobre as possíveis compreensões do universo marcário à luz da comunicação organizacional
- Analisar as marcas discursivas acionadas pelas marcas NIVEA e Natura a partir dos seus discursos na contemporaneidade

A fim de responder as nossas inquietações e atendermos aos objetivos, situamos nosso *corpus* de análise no ambiente digital e nos meios possíveis utilizados pelas marcas para se manifestarem. Além disso, nos focamos no setor de beleza em vista da sua expansão, o que se reflete nos aspectos econômicos e comportamentais. Para selecionar as marcas para análise, recorreremos ao *Ranking Cosmetics 50* realizado desde 2011, no qual encontramos a Natura e a NIVEA, marcas de renome e que estavam entre as vinte primeiras posições com atuação nacional e internacional.

A Natura, marca brasileira, possui mais de 50 anos, já conquistou diversos reconhecimentos como a certificação B Corp, valoriza a biodiversidade brasileira e implantou distintos programas sustentáveis. NIVEA, uma marca alemã, tem mais de 100 anos, e está presente em cerca de 150 países. Para seleção dos materiais dessas marcas, ancoramo-nos na *well economy* ou economia do cuidado que está impactando o consumo e o estilo de vida da sociedade. Procuramos no ambiente digital os discursos disponíveis da Natura e da NIVEA a partir de campanhas/iniciativas (pontuais ou recorrentes) relacionadas à cultura do cuidado, bem-estar e afeto, considerando tanto os aspectos textuais quanto visuais. Encontramos na Natura a campanha do Dia dos Namorados realizada no ano de 2022 e na NIVEA a mudança do seu propósito global iniciada em 2021.

Para analisar os discursos das duas organizações, recorreremos a Pêcheux (2015, 2014) e Orlandi (2020, 2017) para construção do dispositivo analítico (questão posta, natureza do material e finalidade da análise), *corpus* (a partir de um material bruto é organizado um objeto discursivo para ser analisado) e dimensões de análise (conceitos da Análise Discursiva compilados em dimensões, considerando contextos, ideologias, o já dito, o que se repete e se modifica).

Delimitamos nossas dimensões de análise para adentrar na busca pelas marcas discursivas, considerando três blocos: a) formações discursivas, formações ideológicas e “coisas-a-saber” (contextos, conjuntura, ideologias e posições ocupadas pelos sujeitos); b) memória e saber discursivo (interdiscurso, discursos transversos e o pré-construído; e, c) processos parafrásticos e polissêmicos (dizeres sedimentados e formulações diferentes). Quanto ao que consideramos marcas discursivas, duas frentes se desdobram para compreendê-las: a explícita que é identificada pela materialidade a partir dos enunciados e das imagens retiradas dos materiais selecionados; e, a implícita que não se dá pela materialidade visual ou textual, mas pelos sentidos ofertados, pelo não-dito.

Diante do exposto, acrescentamos que a pesquisa implica um conhecimento e um desconhecimento, por mais paradoxal que pareça. Ou seja, envolve

[...] conhecimento no sentido de impressões advindas do fenômeno, condição *sine qua non* da pesquisa, pois se não tem ideia do que procura ao construir seu objeto, o pesquisador não o pode procurar, e desconhecimento, no sentido de que o pesquisador não percebe, nesse momento, aspectos do objeto que não se dão imediatamente ao olhar, porque, se já sabe tudo do objeto, o pesquisador não tem uma pesquisa a fazer (SOBRAL, 2020, p. 115, grifo do autor).

O trabalho está organizado em seis momentos, incluindo as considerações iniciais e considerações finais, sendo o primeiro e sexto capítulos, respectivamente. No desenvolvimento da pesquisa, iniciamos, no segundo capítulo, as reflexões sobre comunicação e comunicação organizacional pelo viés teórico com revisão bibliográfica (GIL, 2008; STUMPF, 2006). Na sequência, investigamos as interfaces entre comunicação organizacional e marcas a partir do Estado da Arte sobre essas temáticas. Para isso, desenvolvemos momentos, etapas e passos definidos a fim de destacar as lacunas e potencialidades do que já foi produzido teoricamente com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Anais de congressos reconhecidos da área de estudo.

No terceiro capítulo, dedicamo-nos às discussões teóricas sobre as marcas a partir de diferentes visões, tentando compreender como são caracterizadas e como se transformaram ao longo do tempo. Por isso, construímos linhas do tempo cronológicas com as perspectivas teóricas encontradas, assim como identificamos as marcas das marcas, isto é, as principais concepções. Além disso, propomos (re)leituras sobre elas à luz da comunicação organizacional, do pensamento complexo

e do pensamento sistêmico, o que nos possibilitou apresentar/propor a rede/teia complexa das marcas.

No quarto capítulo partimos para os percursos metodológicos, delineando nossos alicerces teóricos para que, no próximo capítulo, pudéssemos realizar a etapa empírica. Refletimos sobre os discursos e posicionamentos das marcas, a partir da Análise de Discurso (AD) com base em Pêcheux (2015, 2014) e Orlandi (2020, 2017). Essa abordagem busca extrair sentidos dos textos analisados e como significam, correlacionando a linguagem à sua exterioridade, dimensionando os sentidos no tempo e no espaço das ações do homem a partir dos discursos e da língua como estrutura e acontecimento.

No quinto capítulo realizamos a análise discursiva das marcas na contemporaneidade com intuito de compreender como as marcas produzem/ofertam circulam sentidos pelo viés implícito e explícito. No primeiro momento, analisamos os materiais selecionados da NIVEA e ponderamos sobre as marcas discursivas encontradas. Na sequência, replicamos o mesmo procedimento para a Natura. Ao final, apresentamos possíveis entrecruzamentos e tensionamentos entre os achados das análises, destacando a rede/teia complexa das marcas discursivas das marcas.

Após essas considerações iniciais e inquietações, reconhecemos os conhecimentos e desconhecimentos que estão imbricados em nossa pesquisa e continuamos com seu desenvolvimento nos capítulos que seguem.

## 2 PONTOS DE PARTIDA A CÉU ABERTO

Como já evidenciamos, nossa trajetória na Dissertação é percorrida por caminhos, encontros, desencontros e pela complexidade “[...] com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza...” (MORIN, 2015a, p. 13). Não procuramos concepções de fechamento, criação de fronteiras impermeáveis e respostas seguras, mas brechas e interrogações (MORIN, 2015b). Reconhecemos essas imprevisibilidades e a própria “[...] irremediável falta de completude à qual estamos condenados e na qual devemos operar” (MORIN, 2015b, p. 39). As possibilidades aqui discutidas não buscam fórmulas, sistemas acabados, pontos de chegada e soluções salvadoras. Partimos da perspectiva de construir a nossa obra a céu aberto, como diria Morin (2015b), com novos olhares, intersecções e lacunas.

Consideramos o pensamento complexo como fértil para (re)significar a comunicação, a comunicação organizacional e as organizações que são nossos pontos de partida. Além disso, “[...] o paradigma da complexidade é uma opção de um viver” (SCROFERNEKER, 2021, p. 28), ultrapassando o saber acadêmico e científico e, instaurando-se no cotidiano social. Sendo assim, “a complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado. Mas ela nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos” (MORIN, 2015a, p. 82-83). É um lembrete de que a realidade é mutante e de que a complexidade contribui para ações menos mutiladoras e reducionistas.

A incerteza, a desordem, os emaranhados estão presentes e fazem parte das organizações<sup>3</sup>, por isso “[...] limitar-se a uma visão heteroprodutiva da empresa seria insuficiente, pois ao produzir coisas e serviços, ela ao mesmo tempo se autoproduz” (MORIN, 2015a, p. 86). Admitimos que as organizações produzem “[...] todos os elementos necessários para sua própria sobrevivência e para sua própria organização” (MORIN, 2015a, p. 86), logo são organismos vivos que se auto-organizam e se autoproduzem<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Especialmente as privadas ou do tipo empresarial, como menciona Morin (2015a), as quais são o foco da pesquisa.

<sup>4</sup> As organizações enquanto sistemas vivos serão aprofundados adiante, sobretudo relacionadas à comunicação organizacional.

As organizações fazem parte da sociedade e já estão instituídas em nosso cotidiano. Como evidencia Silva (2018, p. 19), “estamos vivendo uma era em que praticamente todos os indivíduos têm suas existências atravessadas pela existência das organizações [...]”. Na busca por alcançar os seus objetivos, as organizações procuram se expandir e se constituir como atores legítimos perante os públicos com os quais se relacionam e com os cenários em que estão inseridas. Para além da dimensão econômica, passam a exercer influência, marcando a vida humana a partir de discursos e ações que podem ser considerados como (des)organizadores e construtores da realidade (SILVA, 2018).

Ainda, para Silva (2018), as organizações permanecem em um estado constante de “animação”, no qual propõe a observação da existência de contradições, complexidades e paradoxos no âmbito organizacional. As relações no interior de uma organização são ao mesmo tempo complementares e antagônicas (MORIN, 2015a). Enquanto sistemas complexos,

[...] não basta mais perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes (estruturas, departamentos, tecnologia, normas, regras, recursos humanos, financeiros, clientes, fornecedores, acionistas etc.), mas como instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente. Acoplamento, contudo, centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 4).

Segundo Silva (2018), o estado de “animação” e os paradoxos apontados fazem com que outras áreas, para além da administração, estudem o contexto organizacional, como a sociologia, a psicologia e, a que aqui nos interessa, a comunicação. Em um primeiro momento, nossa trajetória busca debater sobre de qual comunicação estamos ‘falando’? Em seguida, adentramos no universo das organizações e da comunicação organizacional.

Utilizamos a revisão bibliográfica (GIL, 2008; STUMPF, 2006) com objetivo de delinear nossas trilhas teórico-reflexivas. Stumpf (2006, p. 51) afirma que em um sentido amplo a pesquisa bibliográfica é “[...] o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado [...]”. Já em um sentido estrito, a autora entende como um conjunto de procedimentos que tem por objetivo obter informações bibliográficas, selecionar documentos relevante sobre o tema e proceder para anotação ou fichamento dessas referências

encontradas. Assim, é necessário conhecer o que já foi produzido e quais soluções já foram encontradas por meio da revisão da literatura existente: a consulta bibliográfica acompanha o pesquisador e orienta os passos que deve seguir.

Na mesma linha, para Gil (2008, p. 50) “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos” e mesmo que isso seja exigido em quase todos os trabalhos, há pesquisas elaboradas exclusivamente com base em fontes bibliográficas<sup>5</sup>. O autor releva que a principal vantagem desse tipo de pesquisa é possibilitar ao pesquisador a cobertura ampla de uma gama de fenômenos (se comparado com o que poderia pesquisar diretamente).

Destacamos que a revisão bibliográfica é utilizada neste capítulo em questão (capítulo 2) e no seguinte (capítulo 3) como base das nossas discussões. Já no capítulo 4, delimitamos os percursos metodológicos da Dissertação e, para isso, recorreremos tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental. Como afirma Gil (2008), as duas se assemelham, sendo a única diferença na natureza das fontes. Isto é, enquanto a bibliográfica utiliza as diferentes contribuições de autores, a documental “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51).

Nos capítulos 4 e 5 recorreremos à Análise de Discurso (AD) para investigar e contextualizar os discursos contemporâneos das marcas. Para esse percurso nos alicerçamos nas perspectivas de Orlandi (2020, 2017) e Pêcheux (2015, 2014) como autores basilares. Compreendemos que essa possibilidade metodológica é pertinente por procurar [...] expor o olhar leitor à opacidade do texto, que leva em conta algo que fala antes, em outro lugar e independentemente, faz contínua retomada da teoria, no processo analítico” (ORLANDI, 2017, p. 12). Conforme a autora, não é simples aplicação, mas confronto, interrogação e, antes de tudo, análise a fim de deixarmos as portas abertas<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Conforme Gil, uma parcela de investigações exploratórias pode ser definida como pesquisas bibliográficas. Os estudos exploratórios apresentam como principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e de ideias para formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que podem ser pesquisadas em trabalhos posteriores.

<sup>6</sup> Importante dizer que os percursos metodológicos e nossas compreensões relacionadas à Análise de Discurso serão detalhadas no capítulo 4.

## 2.1 CONVITE À INCERTEZA E À MULTIDIMENSIONALIDADE DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é inerente ao ser humano e permite a existência das relações e da própria vida humana (LUHMANN, 2001), por isso possui uma existência sensível (FRANÇA, 2001). Para Luhmann (2001), é insuficiente limitar uma teoria da comunicação à análise dos aspectos parciais da convivência social e nos contentarmos com o estudo das diversas técnicas de comunicação. Precisamos ir além da perspectiva funcionalista, linear e simplificadora/simplista que reduz a comunicação aos meios, ao planejado, ao “fazer” (grifo nosso) e aos “ditos” (grifo nosso).

Morin (2003) afirma que apesar do tema da comunicação ser decisivo, só faz plenamente sentido ao ser relacionado com outros fenômenos de cunho socioculturais e políticos, visto que está sempre em relação com outras questões. França (2002) contribui ao refletir sobre a origem dos estudos da comunicação, que nasce do aporte de diversas disciplinas e se tornou objeto de estudo de diferentes ciências. Sua natureza transdisciplinar está posta.

Oliveira e Paula (2005, p. 20) avançam nesse fundamento ao entenderem que “essa perspectiva de articular e confrontar diferentes áreas, de estabelecer interfaces com outros conhecimentos, reforça uma característica inerente aos processos comunicacionais: a de promover interações”. Portanto, entendemos que o processo comunicacional pressupõe interações constantes, assim como negociações (WOLTON, 2011).

Morin (2003, p. 8) contrapõe o discurso que diz “tudo comunica” e evidencia que “[...] quanto mais desenvolvidos são os meios de comunicação, menos há compreensão entre as pessoas”. Não basta aumentar as formas de comunicação, visto que é preciso compreensão (MORIN, 2007). Para Sodré (2006, p. 68, grifo do autor), compreender “[...] significa agarrar a coisa com as mãos, abarcar com os braços (do latim *cum-prehendere*), isto é, dela não se separar [...]. Esse agarrar e abarcar é representado pelo autor através do vínculo com aquilo que se aborda, com o outro e com mundo, sendo que só é possível compreender no comum.

Morin (2015b, p. 158) também aborda a questão da compreensão, sobretudo a partir de dois sentidos: no primeiro, “[...] a compreensão é o conhecimento que aprende tudo aquilo de que podemos fazer uma representação concreta, ou que

podemos captar de maneira imediata por analogia”. No segundo, “[...] a compreensão é o modo fundamental de conhecimento para qualquer situação humana implicando subjetividade e afetividade e, ainda mais, para todos os atos, sentimentos, pensamentos de um ser percebido como indivíduo-sujeito” (MORIN, 2015b, p. 158). A compreensão ocorre em um duplo movimento de sentido contrário que forma um ciclo, o qual comporta uma projeção (de si para o outro) e uma identificação (com o outro). Tanto Sodré (2006) quanto Morin (2015b) trazem à tona o outro no processo de compreensão e que envolve o comum, o vínculo<sup>7</sup> e a afetividade. E apesar de não podermos igualar comunicação e compreensão, aquela necessita desta para fazer sentido e significar.

Aqui vale conceituar a diferença entre sentido e significado, apontada por Pinto (2011)<sup>8</sup>, a partir da analogia entre um dicionário e uma enciclopédia<sup>9</sup>. O significado é comparado ao dicionário em vista da tentativa de tentar resumir “[...] as diversas possibilidades de interpretação de um determinado vocábulo, com base na anterioridade dessas possibilidades” (PINTO, 2011, p. 86). Já o sentido é atrelado à enciclopédia, pois imagina os contextos nos quais os significados são produzidos e tenta fornecer subsídios para futuras interpretações.

Sendo assim, o sentido é um conceito não linear e “[...] é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou o que ele quer atingir” (PINTO, 2011, p. 87). O autor demonstra a distinção entre os termos a fim de criticar o engessamento do processo de semiose e das práticas dos comunicadores como meros agentes de cristalização dos sentidos. Se a comunicação fosse a eterna reinstauração do já-dado (utilizando o questionamento do autor), por que observamos obstáculos e rupturas durante o processo? Por que não conseguimos então prever os discursos das organizações e a interpretação desses? Acreditamos que esse não é o lugar da comunicação, ou seja, de algo pré-estabelecido que apenas requer a multiplicação de modelos, técnicas e interpretações seguras.

---

<sup>7</sup> Assumimos a perspectiva de Zimerman (2010, p. 21) em relação à noção de vínculo, quando afirma a origem da palavra que alude à união, ligadura, atadura de características duradouras, remetendo “[...] a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si”. Ainda, acrescenta o significado de vínculo enquanto um estado mental.

<sup>8</sup> Para conceituar e diferenciar sentido e significado, o autor parte do viés semiótico.

<sup>9</sup> A base da comparação provém do autor Umberto Eco.

Wolton (2011, p. 15), por sua vez, afirma que “o aumento da circulação das informações, sempre mais rapidamente e da maneira mais igualitária, não aumenta a comunicação e a compreensão”. O aparente aumento das “comunicações” (grifo nosso), por vezes, se dá apenas pelo acréscimo de meios, técnicas e tecnologias. À vista disso, não podemos igualar comunicação e informação e, a revolução do século XXI se mostra mais próxima da relação do que da mensagem (WOLTON, 2011). Acreditamos que a comunicação contempla a relação e a questão para/com o outro.

A gênese da relação para Guareschi (2002, p. 151) está no fato de que um ser necessita de outro, o que implica abertura e inconclusão, pois “falar de “relações” é falar de incompletudes, e pensar em algo aberto, em algo que pode ser ampliado ou transformado”. Então, relação pode ser conflito e cooperação ao mesmo tempo, de acordo com Silva (2008).

Sob essa perspectiva, para Baldissera (2008)<sup>10</sup>, o processo comunicacional se dá pela construção e disputa de sentidos, os quais são postos em circulação e internalizados de formas distintas pelos sujeitos de acordo com um contexto específico. O sentido resulta da negociação entre os sujeitos, por isso não está pronto: é algo a se construir e conquistar (LANDOWSKI, 2012). A comunicação e os seus processos são atravessados e perturbados por esses sentidos em circulação constante e “[...] cada situação comunicacional, apesar de materializar padrões comuns – um já-sabido, já-vivido –, sempre será, também, uma situação singular” (BALDISSERA, 2017, p. 66).

O sentido, para Oliveira e Paula (2011, p. 101), é “[...] uma possibilidade de abertura para a elaboração de novas significações sobre as práticas discursivas já institucionalizadas, e nele estão contidos elementos subjetivos e contextuais”. Além disso, devemos perceber que há intencionalidade por parte da instância produtora, a qual seleciona e exhibe, por meio do processo comunicativo, o que tornar visível. Nesse processo, é preciso reconhecer a produção, a circulação e o consumo (ou não) dos sentidos e (re)significações que possam ocorrer, bem como as intencionalidades dos sujeitos em interação, sendo que são, ao mesmo tempo, produtores e receptores de discursos.

---

<sup>10</sup> O autor utiliza como alicerce a semiótica.

França (2002, p. 27), à luz do paradigma relacional, afirma que a comunicação busca cogitar a interseção de três dinâmicas basilares: “[...] o quadro relacional (relação dos interlocutores); a produção de sentidos (as práticas discursivas); a situação sócio-cultural (o contexto)”. Recorrer a esse paradigma para compreender a comunicação “implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto) [...]” (LIMA, 2011, p. 118).

Ferrara (2016) nos conduz a observar a natureza política da comunicação enquanto área científica, especialmente a partir da questão da interação que se propõe como atividade relacional. Frente a esses postulados, irrompe a seguinte conjuntura:

[...] até que ponto a comunicação pode superar a dimensão linear da simples transmissão ou os dispositivos midiáticos que a caracterizam como instrumento de poder, para ser sensível às transformações sociais da atualidade, que exige outra epistemologia atenta às consequências políticas que a própria ciência desenvolve (FERRARA, 2016, p. 69).

Conforme a autora, outro território surge para epistemologia da comunicação, “[...] onde já não se pergunta o que é ou para que ela serve, mas como e quando acontece a comunicação que não se convalida por seus efeitos, mas pelos múltiplos e imprecisos modos de sua ocorrência” (FERRARA, 2016, p. 72).

Os estudos críticos da comunicação, por seu lado, entendem que “[...] sempre acontece permeada de relações de poder<sup>11</sup>, desequilíbrio e agressividade” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 85). Desse argumento, também emerge a noção de comunicação sistematicamente distorcida que opera

[...] na estrutura da linguagem e das ideologias que se produzem e reproduzem por meio de códigos, metáforas e símbolos de poder e dominação. O sucesso das distorções depende das assimetrias de comunicação produzidas por relações de poder entre falantes e ouvintes (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 86).

---

<sup>11</sup> Foucault (2019) interpreta o poder como uma prática social que é constituída historicamente, por isso não está acima do corpo social: age penetrando na vida cotidiana. Então, o poder não é caracterizado como uma coisa, mas sim como relação e não está localizado em um ponto específico da estrutura social, mesmo que nada esteja isento de poder.

Por vezes, a intenção persuasiva é ocultada dos interlocutores e as formas estratégicas da comunicação se mantêm dissimuladas nas noções abertas de interação e diálogo<sup>12</sup>.

Outra concepção fundamental é a apresentada por Massoni (2013, p. 92), que aborda a comunicação “[...] como fenómeno histórico, complexo, situacional e fluido” e “[...] como encontro sociocultural, como um espaço e momento relacional de diversidade macrossocial”<sup>13</sup>. Logo, para a autora, não se trata de uma relação meramente unilateral, como emissão-recepção. Pelo contrário, a comunicação se realiza no encontro das alteridades socioculturais, fazendo emergir a complexidade das construções intersubjetivas, as quais ocorrem através de signos e emoções derivadas do viés coletivo.

A questão dos encontros das alteridades, como mencionada por Massoni (2013), é relevante para o processo comunicacional. A alteridade nasce a partir de uma relação social e de uma diferença, na qual pessoas e grupos inscritos em uma sociedade plural se relacionam de forma recíproca por meio de relações de implicação (JODELET, 2002). Com isso, surge a definição de uma alteridade que leve em consideração o contexto plural e o lugar potencial dos conflitos na relação com o próximo ou com o outro.

Reconhecer o outro nas relações sociais e no processo comunicacional envolve perceber que “[...] é alguém essencial em nossa existência, no nosso próprio agir. Ele se torna alguém necessário, alguém imprescindível para a própria compreensão de mim mesmo” (GUARESCHI, 2002 p. 160-161). Os seres humanos se constroem e (re)constroem alicerçados na suas relações com o outro, visto que “[...] a autoconsciência é indissociável da consciência do outro” (CHANLAT, 2010, p. 49). Portanto, o desafio está posto na dualidade entre se abrir para os outros e, ao mesmo tempo, conservar a própria identidade (WOLTON, 2011).

Para Wolton (2011) a alteridade é legitimada pelo reconhecimento do estatuto do receptor o que torna a comunicação frustrante, imprevisível, obrigando a

---

<sup>12</sup> Marques e Mafra (2013, p. 92) acreditam no diálogo como instância de uma experiência humanizadora.

<sup>13</sup> Tradução livre da autora. No original: “[...] como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido” e “[...] como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrossocial” (MASSONI, 2013, p. 92).

negociação permanente dos interlocutores. Negar as alteridades é deslegitimar o outro (enquanto ser de diferença e de relação) no processo comunicacional, pois como já salientava o autor “comunicar é ser livre, mas é, sobretudo, reconhecer o outro como seu igual” (WOLTON, 2006, p. 26-27).

Pela perspectiva filosófica, Buber (2003) defende que o ser humano possui duas atitudes distintas frente ao mundo ou diante do ser, que são expressas por duas palavras-princípio<sup>14</sup>: Eu-Tu e Eu-Isso. O Eu-Tu se caracteriza pela ontologia, contemplação, reciprocidade, presença, totalidade, enquanto o Eu-Isso provém da experiência e utilização/uso de algo, do cognoscível, do conhecimento conceitual que analisa algum dado ou objeto. As colocações do autor demonstram que a alteridade essencial apenas se realiza na relação Eu-Tu, considerada uma relação dialógica, já que o Eu só se torna Eu em virtude do Tu.

Guareschi (2002, p. 153) já afirmava a diferença entre dizer que o ser humano é relação e que é um ser ‘em relação’: “alguém pode se relacionar com os outros, mas permanecer um indivíduo, fechado em si mesmo” (GUARESCHI, 2002, p. 153). Enxergamos articulações entre Buber (2003) e Guareschi (2002), pois o indivíduo fechado em si toma atitude de Eu-Isso e apenas entra em relação com o seu si-mesmo, onde está ausente a presença e a reciprocidade representativas do Eu-Tu. Dessa forma, podemos apreender que a comunicação ocorre [...] acionando ruídos, culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes. Ela é sempre multidimensional, complexa, feita de emissores e de receptores [...]” (MORIN, 2003, p. 12).

A compreensão humana necessita de uma relação subjetiva com o outro (MORIN, 2015b, 2003), por isso apreendemos que o cerne da problemática comunicacional está justamente na questão para com/do outro. Para Sodré (2006, p. 10), “na relação comunicativa, além da informa o veiculada pelo enunciado, portanto, além do que se d  a conhecer, há o que se d  a reconhecer como rela o entre duas subjetividades, entre os interlocutores”. Nessa rela o do processo comunicacional, ambos são afetados e estão implicados em uma dinâmica de reciprocidade (FRANÇA, 2010).

---

<sup>14</sup> Conforme o autor, a palavra   portadora do ser, por isso   o lugar onde ele se instaura como revela o. A palavra como princípio   fundamento da existência humana (BUBER, 2003).

Do ponto de vista psicanalítico, “[...] os afetos se apresentam como o elemento mais inapreensível do espírito humano, mais falaz para a sua consciência e mais determinante para a conduta. Os afetos se apresentam como motor, obscuro, da existência dos homens” (IMBASCIATI, 1998, p. 13). Pode ser o que vivenciamos conscientemente (como um estado subjetivo no qual sentimos), bem como pode ser aquilo que não se sente de modo direto, “[...] mas se entrevê ou se infere no comportamento alheio e, menos facilmente, no nosso” (IMBASCIATI, 1998, p. 14). O teórico ainda já mencionava a multiplicidade de manifestações da presença e da influência dos afetos, os quais estão relacionados com consciência, linguagem, estados fisiológicos, sintomas físicos, conduta, modalidades relacionais, entre outros.

Quando nos debruçamos na questão da afetação e dos afetos, percebemos que esses e a comunicação “[...] estão muito próximos, ou seja, os afetos são comunicação: alguma coisa se comunica pelos afetos, alguma coisa está comunicada nos afetos. Dito de outro modo, nossa comunicação se realiza através dos afetos e sobre um fundo de afetos” (MORICEAU, 2020, p. 23). O mesmo teórico também cita Spinoza ao tentar definir os afetos: “o poder de ser afetado e de afetar” (MORICEAU, 2020, p. 25). De acordo com Sodré (2006, p. 28-29):

[...] *afeição* ou *afecção*, provenientes de *affectus* e *affectio*, entendem-se como um conjunto de estados e tendências dentro da função psíquica denominada *afetividade*, mais especificamente, uma mudança de estado e tendência para um objetivo, provocados por causa externa. *Afeto*, por sua vez, com a mesma etimologia, refere-se ao exercício de uma *ação* no sentido B, em particular sobre a sensibilidade de B, que é um ser necessariamente vivo. A *ação* de afetar (no latim clássico, podia corresponder a *commuovere*) contém o significado de *emoção*, ou seja, um fenômeno afetivo que, não sendo tendência para um objetivo, nem uma ação de dentro para fora (a sensação, vale lembrar, é de fora para dentro) define-se por um *estado* de choque ou de perturbação na consciência (grifo do autor).

Para Spinoza<sup>15</sup> (2019, p. 67), “todas as maneiras pelas quais um corpo qualquer é afetado por outro seguem-se da natureza do corpo afetado e, ao mesmo tempo, da natureza do corpo que o afeta”. A dinâmica dos afetos é constante e cada pessoa terá consequências diferentes na sua recepção e na sua resposta, de acordo com os corpos afetados. O autor compreende por afeto as afecções do corpo, as quais podem ter sua potência de agir aumentada, diminuída, estimulada ou refreada.

---

<sup>15</sup> Spinoza faz uma distinção entre afetos ativos e passivos: os primeiros, elevam nossa potência de agir, enquanto os segundos diminuem essa potência de ação. Ademais, para o autor, “[...] o homem frequentemente julga as coisas apenas por seu afeto [...]” (SPINOZA, 2019, p. 131).

Moriceau (2020) afirma que o afeto é estranho ou estrangeiro: não sabemos o que significa logo de imediato, pois é algo que vem de fora, nos obrigando a pensar e mudar. Ser afetado é uma sensibilidade, enquanto afetar é uma responsabilidade. O afeto pode ser associado à ideia de energia psíquica, representada por uma tensão em campos de consciência opostos (SODRÉ, 2006) e como já evidenciava Chanlat (2000, p. 69) “a dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano assim como na formação de um grupo”. Sodré (2006, p. 13) ainda aponta a urgência de uma nova posi o interpretativa para a área da comunica o

[...] capaz de liberar o agir comunicacional das concep es que o limitam ao nível de intera o entre forças puramente mecânicas e de abarcar a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto.

Logo, “há com os afetos algo em movimento, vivo e revitalizante que não deve ser perdido” (MORICEAU, 2020, p. 27). Reconhecemos o lugar singular do afeto e a dimensão sensível proposta por Sodré (2006) como imprescindíveis para o entendimento/a compreensão e as pesquisas em comunica o, as quais possuem como desafio epistemológico e metodológico o suscitar da compreensão, segundo o autor. Kunsch (2011, p. 40) segue caminho semelhante ao constatar que a área de comunica o não precisa assumir um caráter salvacionista, em vez disso poderia ser pensada “[...] como espaço da compreensão, da cidadania, do entendimento. Na linha compreensiva do menos “portanto” e mais “talvez”, pode-se encontrar nesse tipo de intencionalidade uma chance de aproxima o entre saber e sabedoria”.

Se cada sujeito em rela o comunicacional internaliza de diferentes formas os sentidos, seleciona o que quer dar visibilidade em diversos contextos e   afetado por uma dinâmica de afetos recíprocos em movimento, podemos acrescentar a no o de receptor ativo. Nesse cenário, refletimos sobre o resultado incerto da comunica o, pois como evidencia Wolton (2011, p. 11), “[...] o emissor raramente está em sintonia com o receptor e vice-versa”. Essa afirma o suscita a questão apontada por Silva (2017, p. 34) de que a comunica o seria impossível de fato, em vista de que “nunca haveria coincidência absoluta entre o emitido e o recebido.” Em contrapartida, o autor aponta que a comunica o acaba acontecendo de alguma forma, pois a descri o de vários observadores pode ter mais coincidências do que discrepâncias. Então, seria a comunica o rara e/ou impossível?

Ao reconhecermos que vivemos em ambientes e relações repletas de sentidos, significados e símbolos, afirmamos que “[...] em todo processo comunicativo há fraturas e elas se revelam” (PINTO, 2011, p. 90). A comunicação não é um processo dado, pronto e com sentidos cristalizados, já que não há garantias nas diferentes instâncias, seja na produção, na mensagem e na recepção.

Luhmann (2001) alertava sobre a improbabilidade da comunicação, apesar de a experimentarmos e praticarmos diariamente. Mesmo que haja interações constantes, a comunicação para o teórico se apresenta como problema, em vista das dificuldades que deve superar: o contexto, o espaço e o tempo e, resultado desejado. Marcondes Filho (2004) acompanha essa linha de raciocínio ao enfatizar que a comunicação plena e absoluta é inexistente, pois a maneira de ver o mundo de cada um é incomunicável. Ademais, “não há nenhum sentido prévio, instalado, consagrado nas palavras, nas frases, nos enunciados. Tudo se constrói no momento, no choque, no atrito entre os componentes do processo [...]” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 101).

A comunicação não é um ato automático de atribuição de sentidos, os quais estão engendrados em um jogo que se encontra no meio das disputas de estratégias e das operações de enunciação (FAUSTO NETO, 2011). Admitimos de acordo com o referido autor que a ação comunicacional não está pautada em um modelo simétrico: sua natureza está imbuída no dissenso interacional e nas defasagens entre produção-consumo. Em vista do contexto complexo, da situação, das estratégias, dos sentidos e da aceitação [ou não] desses sentidos, a partir da relação dos sujeitos, podemos observar que a comunicação plena, é rara.

Além de um encontro sociocultural na diversidade, conforme afirma Massoni (2013), em muitos momentos a comunicação é sobre desencontros. Massoni (2021) defende que em toda comunicação há multidimensionalidade e fractais. Por isso, é fluida e como algo vivo está se modificando a todo tempo a partir do encontro das diversidades. As teorias clássicas<sup>16</sup> que pensavam com base em dimensões únicas começam a ceder espaço para as novas teorias que supõem a comunicação enquanto um fenômeno fractal, habitado e permeado por ritmos, pulsos, ciclos sociais.

A comunicação está ligada ao âmbito sociocultural e político, caminhando por diversas instâncias da vida para além das mídias, sendo um fenômeno histórico,

---

<sup>16</sup> Teoria da administração científica, por exemplo.

contextual, fluido, em movimento, situacional e multidimensional. Está entrelaçada por relações de poder e distorções, conflitos e dissensos.

Na relação comunicacional os sujeitos atuam enquanto interlocutores ativos e interpretativos. Assim, ocorrem fraturas, defasagens, improbabilidades, assim como incompletudes e aberturas de acordo com a própria relação dos interlocutores, as práticas discursivas e o contexto. Scroferneker (2021, p. 40) convida “[...] para vivermos a comunicação fluida, fractal, multidimensional, intensa, incerta, emocional, afetiva...”.

Por consequência a esses argumentos, amplificamos as perspectivas tensionadas sobre comunicação a comunicação organizacional, evidenciado sua transdisciplinaridade. Esses processos comunicacionais também são atravessados pela esfera sociocultural, política, histórica e se concretizam como um fenômeno pulsante, envolto por relações e afetações.

É importante destacarmos que concentramos as nossas reflexões nas temáticas da comunicação organizacional e das organizações. Importante ressaltar que não dividimos esses assuntos por subcapítulos e/ou traçamos uma linha divisória no texto. Deixamos emergir as relações pela ótica recursiva (MORIN, 2015a) e pelo nosso entendimento acerca dos temas de acordo com o desenrolar do processo de pesquisa e do aprofundamento teórico.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIANTE DOS EMARANHADOS COMPLEXOS

A organização, como sustentava Steiberg (2001, p. 92), configura-se como um subsistema do corpo social que a abriga, sendo um espelho que, por vezes, reflete “[...] uma imagem distorcida dos modelos sociais e culturais ali encontrados”. Ao (re)pensarmos as organizações, percebemos que são compostas “[...] por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo” (KUNSCH, 2006, p. 176). As organizações necessitam aprender e reconhecer que as tramas dos processos de comunicação organizacional demandam novas possibilidades de diálogo e interação, a partir de um ecossistema comunicacional que vai além de modelos já consolidados (RIBEIRO; MARCHIORI, 2008).

Oliveira (2009, p. 60) salienta que:

os processos de comunicação no contexto das organizações<sup>17</sup> precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal, tendo como referência o olhar da comunicação, ainda que busquem em outros saberes, subsídios para entender a sua complexidade.

Diante disso, as organizações “[...] são resultados dinâmicos das complexas interações entre sujeitos e entre eles e o entorno” (BALDISSERA, 2010, p. 199), sendo que esses diferentes sujeitos estabelecem vínculos entre eles. Sublinhar esses apontamentos “não se trata de corrigir a comunicação, reposicionando-a em um lugar de estabilidade, mas de admitir que é na diversidade de sentidos produzidos em “feixes de relações” que se constitui a multinatureza da vida das próprias organizações” (FAUSTO NETO, 2011, p. 59).

O contexto de diversidades e transações complexas que perpassam as organizações evidencia que elas não existiriam sem comunicação (KUNSCH, 2016). Portanto, “os sujeitos da organização e suas relações, internas e externas, estão em meio a esse emaranhado comunicativo, dando sentido a ele e sendo perpassado por ele” (AMORIM, 2017, p. 85).

As pessoas, suas relações, interações e possibilidades de vínculos, entrelaçados em tramas e emaranhados complexos, repleto de estabilidades e instabilidades, são centrais. A busca por revelar a multinatureza e a transversalidade das organizações, por meio dos processos comunicacionais, permite o reconhecimento da diversidade de pessoas, culturas, visões de mundo, universos cognitivos, emocionais, afetivos e, conseqüentemente, de sentidos, símbolos, afetos, relações e seus distintos públicos<sup>18</sup>, discursos e comportamentos.

As organizações são “[...] concebidas como agentes discursivos e comunicativos, nos processos interativos que se dão dentro e fora do seu ambiente” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 105). Para as autoras, as redes de relacionamentos e práticas discursivas que fazem parte das organizações promovem sentidos multirreferenciais, sendo elas, simultaneamente, ordenadoras e produtoras desses

---

<sup>17</sup> Nomenclatura utilizada por Oliveira (2009, p. 60), a qual conceitua a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo.

<sup>18</sup> Cabe ressaltar que não focamos nossa pesquisa em um público específico, como os funcionários, por exemplo.

sentidos. Entendemos a comunicação como processo e as organizações, realidades comunicacionais (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012), o que implica dizer que:

[...] elas se constituem como realidades de comunicação, marcadas por diferenças<sup>19</sup> e diversidades e por isto são levadas a repensar suas práticas comunicativas a partir da complexidade dos processos históricos, econômicos, culturais e sociais e de sua essência, enquanto um ator social (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 136).

Mafera e Marques (2014) defendem que as organizações são constituídas por distintas subculturas, discursos e imaginários, portanto, não podem ser qualificadas como um todo homogêneo. Tal perspectiva reitera que “as performances de resistência que emergem nos contextos organizacionais expressam as organizações como espaços discursivos, nos quais o diálogo e os públicos não podem ser instrumentalizados (MAFERA; MARQUES, 2014, p. 86) e, acrescentamos, a própria comunicação. Nessa articulação proposta pelos autores, reside a complexidade organizacional: o atravessamento de dimensões distintas, desde as autorizadas, até as imprevistas, as neutralizadas e as que acendem como resistência.

Perceber a comunicação organizacional em “[...] sua face discursiva, organizadora, construtora e propositora de sentidos é também observar as diferentes instâncias, níveis e suportes sobre os quais circula o discurso organizacional<sup>20</sup>” (SILVA; BALDISSERA, 2017, p. 137). As escolhas e estratégias organizacionais são materializadas pela comunicação organizacional, atualizando e (re)afirmando os discursos, mesmo sem clara intenção e/ou estratégia comunicacional e “[...] incidirá na conformação discursiva e nos sentidos que oferece de si” (SILVA; BALDISSERA, 2017, p. 137). Para Baldissera (2017), não importa se a organização teve ou não a intenção de dizer algo, mas sim o sentidos produzidos na mente de cada interlocutor.

Enxergar as organizações como realidades comunicacionais, implica o reconhecimento dessas enquanto atores sociais que se constroem e (re)constroem a partir de diferenças e diversidades. Caracterizam-se como agentes discursivos e comunicativos, (des)ordenando, (des)construindo, (des)organizando e (re)produzindo

---

<sup>19</sup> Mumby (2010, p. 27) colabora ao apontar que é preciso dar atenção o reconhecimento das diferenças dos outros que podem desafiar nossas compreensões de mundo, portanto, “[...] trata-se de se dedicar à diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição”, superando o sentido da subjetividade fixa e se abrindo a indeterminação das pessoas e dos ambientes. Na visão crítica do autor, quando relacionamos comunicação e humanização, é imprescindível considerar o outro, o qual o qual representa um horizonte de possibilidades divergentes das nossas.

<sup>20</sup> Apesar de já fazermos menção ao discurso e ao discurso organizacional neste momento, essas questões serão aprofundadas nos capítulos seguintes.

sentidos em uma dinâmica multirreferencial. As organizações e, por consequência, a comunicação, atuam mediando os sentidos produzidos pelos públicos e pelos contextos que estão inseridas, buscando adaptação constante e até sobrevivência. Sendo assim, as organizações, a comunicação organizacional e seus processos são multidimensionais (MASSONI, 2021).

Por vezes, as organizações não se dão conta dos sentidos que estão sendo produzidos, consumidos [ou não] e (re)significados a todo momento pelos interlocutores com os quais interage, mesmo sem intenções conscientes e/ou estratégicas. Outro ponto que parece ser invisibilizado é as performances de resistência que (co)existem mesmo sem o reconhecimento ou “autorização” organizacional: é preciso perceber que o todo homogêneo e inerte imaginado pelas organizações é uma fantasia que tenta apagar/neutralizar as diversidades, as diferenças, as disputas de sentidos e alcançar o controle perante os públicos, contextos e discursos.

Se a complexidade é intrínseca à comunicação organizacional, então tudo “[...] na comunicação organizacional é complexidade. Tudo na complexidade requer comunicação e organização. De certa forma, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização” (SILVA, 2008, p. 9).

Tal argumento justifica a nossa opção pelo paradigma da complexidade<sup>21</sup> para apreendermos as organizações enquanto sistemas vivos, as quais além de se auto-organizarem e auto-produzirem, realizam, ao mesmo tempo, sua auto-eco-organização e auto-eco-produção (MORIN, 2015a). O princípio de auto-eco-organização possui viés holográfico<sup>22</sup>, isto é, para a visão complexa, não apenas a parte de um sistema está no todo, mas o todo também está no interior de cada parte que está no interior desse todo.

---

<sup>21</sup> Segundo Curvello e Scroferneker (2008, p. 1), o pensamento complexo “[...] começa a se delinear a partir das transformações nas ciências naturais e matemáticas no início do século XX”. Antes, prevalecia a matemática, o absoluto, a máquina, ou seja, a visão de mundo era pautada pela “[...] racionalidade científica, reduzia os fatos sociais às suas dimensões mensuráveis e via no controle e na normatização os principais meios de garantir a ordem” (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 1).

<sup>22</sup> Morin afirma que há três princípios que podem ajudar a pensar a complexidade e as concepções de cada um estão ligadas aos outros, sendo eles o holográfico, o dialógico e o recursivo, os quais serão desenvolvidos e refletidos ao longo deste subcapítulo. Assim, para o princípio holográfico “não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte” (MORIN, 2015a, p. 74).

Para exemplificar que estamos diante de sistemas complexos, Morin (2015a, p. 88) defende que “[...] a empresa tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade”. A relação entre organização e sociedade é hologramática, posto que “ao compreendermos que as organizações são parte da sociedade, elas naturalmente carregam em si partes do todo, ou seja, a complexidade da sociedade – que é o todo – também está presente nas suas partes – entre elas, as organizações” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015, p. 9).

Scroferneker (2021) relaciona os fractais da comunicação com a multidimensionalidade (MASSONI, 2021), por meio do princípio hologramático. Ou seja, ao mesmo tempo que há fractais em cada processo comunicacional, também há em cada fractal o reflexo da possível comunicação, portanto, não se pode separar a parte do todo e as partes umas das outras.

A complexidade, segundo Morin (2015a), é uma palavra-problema que não pode ser reduzida a uma lei e/ou ideia simples, pois suporta em si uma carga semântica que envolve confusão, incerteza e desordem. Para o autor,

[...] a um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico (MORIN, 2015a, p. 13, grifo do autor).

A complexidade não pode ser confundida com simplicidade e com completude. O caminho para negociar com a realidade e para desenvolver o conhecimento, é também um fenômeno de auto-eco-organização complexo e que produz autonomia (MORIN, 2015a). Já a disjunção e redução do pensamento simplificador e hipersimplificador<sup>23</sup>, tem levado à fragmentação e à mutilação da complexidade da realidade antropossocial: nos tornamos incapazes de conceber essa realidade tanto a partir do ser individual quanto no conjunto da humanidade.

Precisamos aprender a viver com a desordem, posto que “[...] uma empresa se auto-eco-organiza com respeito a seu mercado: é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório” (MORIN, 2015a, p. 89). O próprio mercado é uma

---

<sup>23</sup> Morin (2015a) entende a hipersimplificação como patologia do pensamento.

mescla de ordem e desordem, assim como o universo. Não podemos eliminar o acaso e o incerto dos sistemas, das organizações, da comunicação e da própria vida.

Portanto, “as organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem. Num universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem” (MORIN, 2015a, p. 89). Todas as organizações enquanto fenômenos físicos, organizacionais e vivos tendem à degradação e degeneração. Seria inquietante se as situações, seres, elementos, sistemas permanecem como são. A desintegração e a decadência precisam ser reconhecidas como fenômenos inerentes à realidade.

A dialógica<sup>24</sup> própria dos sistemas vivos é a ordem/desordem/organização e “vemos que a organização viva tolera a desordem, produz a ordem, combate essa desordem e se rege no próprio processo que tolera, produz e combate a desordem” (MORIN, 2019, p. 219). A própria ação dos sistemas é possível a partir dessa dialógica e evidencia a gangorra permanente entre ordem e desordem. Ordem em excesso pode asfixiar as ações, enquanto a desordem pode levar a tempestade e uma aposta ao acaso. Outro ponto fundamental que devemos considerar é a ideia de sistema como um “[...] conceito não totalitário e não hierárquico do todo, mas, pelo contrário, num conceito complexo da *unitas multiplex*, aberto às politotalidades” (MORIN, 2019, p. 264).

Morin (2019) ainda defende um paradigma sistêmico em contraponto com o holístico<sup>25</sup>. A relação todo-partes não resolve a problemática do sistema e a perspectiva holista não se atenta a dois termos fundamentais: interações e organização, uma vez que “as relações todo-partes devem ser necessariamente mediadas pelo termo interações” (MORIN, 2019, p. 264). A maioria dos sistemas é então constituído de ações entre unidades complexas que é composto por interações. O conceito de sistema é tratado a partir de três faces indissolúveis e que remetem umas às outras: sistema, interação e organização<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> O princípio dialógico nos permite manter a dualidade no seio da unidade. Ele associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos” (MORIN, 2019a, p. 74).

<sup>25</sup> Para o autor “o *holismo* só abrange visão parcial, unidimensional, simplificadora do todo. Faz da ideia de totalidade uma ideia à qual se reduzem as outras ideias sistêmicas, quando deveria ser uma ideia confluyente” (MORIN, 2019, p. 259, grifo do autor), logo depende do paradigma da simplificação.

<sup>26</sup> Cada um dos termos é caracterizado da seguinte maneira: “sistema (que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes”; interação (que exprime o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se

Nesse cenário, as organizações convivem com a tensão contínua entre clausura e abertura na tentativa de se adaptar e sobreviver perante a decomposição e a morte. As dinâmicas internas e externas organizacionais “[...] são responsáveis por coordenar os modos como os indivíduos se associam, promovendo estruturas e dinâmicas de produção de vínculos comunicativos que, ao mesmo tempo, alimentam e constroem a ação humana” (MAFRA; MARQUES, 2014, p. 80). As ‘performances’ (grifo nosso) demonstram a ordem, a desordem, a asfixia e a tempestade coexistentes que influenciam as ações organizacionais. Contudo, identificamos o empenho em controlar, enclausurar, asfixiar e constroer as demais ações, discursos e comportamentos, sobretudo os informais, espontâneos e inventivos.

A dialogia nos permite perceber dois princípios contraditórios e complementares, duais em uma unidade. Se os próprios humanos são uniduais, as organizações não são diferentes nesse sentido, visto que “[...] são sistemas complexos na medida em que abarcam, dialogicamente, um viés normativo, funcional, racional que está permeado por dimensões subjetivas, humanas, simbólicas, relacionais, e tudo que delas emerge” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 4).

A organização viva é, ao mesmo tempo, a organização de uma clausura e de uma abertura, por isso, salvaguarda as características de integridade e autonomia, bem como permite trocas com o ambiente ou ecossistema, sendo portanto auto-(geno-feno)-eco-reorganização (MORIN, 2019). Essas concepções suscitam o caminho para o pensamento multidimensional e dialógico: “o termo dialógico quer dizer duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade: daí vem a ideia de “unidualidade” [...]” (MORIN, 2019, p. 189). Como exemplo, o autor cita o próprio homem como um ser unidual, pois somos totalmente biológicos e culturais ao mesmo tempo.

Outro ângulo proposto por Morin (2015a, p. 87) é o princípio recursivo<sup>27</sup>, no qual “[...] os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os gera. O produto é

---

tecem num sistema”; organização (que exprime o caráter constitutivo dessas interações — aquilo que forma, mantém, proteger, regula, rege, regenera-se — e que dá a ideia de sistema a sua coluna vertebral)” (MORIN, 2019, p. 265).

<sup>27</sup> O princípio da recursão organizacional rompe “[...] com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 2015a, p. 74).

produtor do que o produz”. Essa compreensão necessita de uma mudança profunda em nossas estruturas mentais para conceber que

não temos de um lado indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, de outros os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2015a, p. 87).

Posto isso, “as organizações se apresentam como estruturas estáticas, mas elas estão em constante processo de construção e interdependência entre elas mesmas, e entre elas e o movimento cultural e político da sociedade” (MAFRA; MARQUES, 2014, p. 80). Morin (2019, p. 275) afirma que a organização não é instituição, “[...] mas uma atividade regeneradora e geradora permanente em todos os níveis, e que se baseia na computação, na elaboração das estratégias, na comunicação, no diálogo”. Em simultâneo, o contexto organizacional é

[...] como um sistema vivo, (re) tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e, com eles, se auto-eco-organiza, num constante movimento recursivo (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 2).

As aproximações entre comunicação organizacional e o paradigma da complexidade já eram exploradas por Scroferneker (2008, p. 16) ao apontar que “as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo organizacional e dos seus sujeitos, por sua vez, implicam necessariamente um (re)visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional”. O (re)visitar e as (re)significações das práticas e ações são necessárias, especialmente para as organizações contemporâneas, em vista do confronto cotidiano com situações e acontecimentos menos previsíveis e tangíveis, o que rompe com o pensamento reducionista e, requer um enfoque interacional, circular e sistêmico (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008).

Outro autor que já tensionava comunicação organizacional e o paradigma da complexidade é Baldissera (2008, p. 32), visto que para além do gerenciável, “[...] existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer”. O subsistema comunicação organizacional, enquanto microcosmos social, “[...] auto-eco-exo-organiza-se tensionando vários sistemas, subsistemas e microssistemas, nem sempre subordinados à lógica da ordem posta” (BALDISSERA, 2008, p. 45).

Com base nos princípios do pensamento complexo, Baldissera (2009a, p. 144) entende que

[...] em diferentes momentos e intensidades, as organizações: a) são resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a organização ou que, de alguma forma, a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação; b) ecossistemicamente tensionadas sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re)tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/com ela interagem.

A (re)construção da organização implica permanentes tensões entre os sujeitos, os quais “[...] atualizam diferentes níveis de interações, resistências, disputas e colaborações” (BALDISSERA, 2009a, p. 145) que, por sua vez, atualizam outras situações de ordem/desordem/organização. É notória a efervescência que é gerada no âmbito organizacional, isto é, um sistema que é autônomo e dependente de forma concomitante. Baldissera (2009b) reconhece que não é possível conceber a comunicação organizacional apenas pelo âmbito do organizado, dos processos formais e/ou das falas autorizadas. É preciso atentar à dinamicidade organizacional, aos desequilíbrios, aos estados de incerteza e à necessária interdependência ecossistêmica. Mesmo que simplificações sejam necessárias no cotidiano, essa redução ao controlável e condicionado, resulta em uma concepção estéril que elimina a (re)organização.

Quanto ao processo de interação, “[...] tanto a organização quanto os grupos são considerados atores sociais que efetuam trocas simbólicas e práticas entre si, por meio de discursos e intervenções que vão construir sentidos para os objetivos e políticas organizacionais” (OLIVEIRA, 2009, p. 60). Reconhecendo essas (in)completudes provisórias, enxergamos a comunicação organizacional alicerçada por processos relacionais e interativos entre organizações e atores sociais que almejam edificar estruturas coletivas de significados (OLIVEIRA, 2009).

Compreendemos a comunicação organizacional em ambientes repletos de teias simbólicas e relações que se (re)constroem continuamente, admitindo que suas práticas e realizações são permeadas por incertezas, (im)possibilidades, imprevisibilidades e desordens. Mumby (2010, p. 29) vai ao encontro dessa perspectiva ao afirmar que, “onde outrora o campo da comunicação organizacional foi

caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade”.

Conforme já destacava Scroferneker (2011), estamos diante de novos olhares que procuram romper com a visão reducionista/linear/prescritiva e demonstram o esgotamento do paradigma simplificador/simplista. É relevante salientar que essas lentes (chamadas pela autora de contra tendências)

[...] não negam as tendências ou as excluem, pois são o seu predomínio e certo esgotamento, que estimulam e provocam outros movimentos, outros olhares, uma pluralidade de opções paradigmáticas, a circularidade necessária e fundamental para o avanço e fortalecimento do conhecimento do conhecimento (SCROFERNEKER, 2011, p. 3).

Pelo viés do paradigma relacional é possível conceber as organizações enquanto “[...] sujeitos sociais enunciativos ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais” (LIMA, 2011, p. 118). Ainda, “[...] as organizações são compelidas a se reconhecerem como espaços complexos, no qual as interações não se realizam em termos simétricos. São também confrontadas pela incerteza, dissensos, paradoxos e riscos” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 139).

Por outro lado, os sentidos que são postos em circulação por meio da comunicação possuem a tendência de “[...] desorganizar as redes simbólicas (culturas) dos grupos que constituem a sociedade complexa de modo que, por terem sido perturbadas, necessitam reorganizar-se” (BALDISSERA, 2014, p. 2). Dito de outra forma, “em processos dialógicos, esses sujeitos selecionam, circulam e transacionam significação” (BALDISSERA, 2014, p. 6).

Fica evidente que

sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaços de verdadeira metamorfose, estão, nas organizações, em permanente troca, seja por meio de processos produtivos, relações de trabalho, de consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda por afinidades, necessidades e pontos de aproximação de diferentes naturezas (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015, p. 1-2).

Como mencionado, não podemos conceber de um lado a organização e do outro a comunicação organizacional, de um lado a organização e do outro seus interlocutores, visto que são inseparáveis e interdependentes. A recursividade nos

permite conceber a mistura fluída de caos e a ordem social e cultural (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015) que, por sua vez, admitem a regeneração e a geração dos processos comunicacionais. Nossa proposta não é delinear um cenário caótico, mas reconhecer o caos, a desordem e as instabilidades como pertencentes ao universo organizacional, suas práticas comunicacionais, seus discursos, ações e comportamentos.

Ao problematizar as organizações, Scroferneker, Amorim e Oliveira (2015), compreendem que “[...] são sistemas complexos (re)tecidos cotidianamente por pessoas, e em/por comunicação”. Para as referidas autoras, as dimensões complexas que atravessam organizações, sujeitos, comunicação, relacionamentos são interdependentes, recursivas, auto-organizam-se, alimentam-se de forma mútua e são dialogicamente autônomas e dependentes.

Scroferneker, Amorim e Oliveira (2015) propõem, mesmo que de forma provisória, a compreensão complexa da comunicação a partir da apropriação do paradigma da complexidade. Assim, sintetizam quatro pressupostos iniciais: a) visão interdisciplinar; b) lugar da incerteza e da incomunicação; b) a emergência do diálogo e vínculo; e, c) novo status dos sujeitos<sup>28</sup>. Também salientam que “[...] pensar e praticar a comunicação no contexto das organizações é, portanto, um exercício de religação dos saberes” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015, p. 10).

Kunsch (2016, p. 38) acentua que precisamos “[...] situar as organizações no contexto mais amplo da sociedade chamando atenção à sua importância como interagentes do sistema global e de microssociedades que exercem grande influência de desenvolvimento econômico e social”. A autora propõe a superação da visão de base econômica e tecnicista, sobretudo ultrapassando os discursos vazios sem nenhum comprometimento público e vazios de significado (BAUMAN, 2001)<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> A proposta das autoras não coloca nenhum dos pressupostos em evidência/ordem/preferência em relação ao outro ou de forma hierárquica: estão dispostos de forma circular e não linear.

<sup>29</sup> Recorremos a perspectiva de Bauman (2001) sobre espaços vazios para o entendimento dos discursos: esses espaços “[...] são antes de mais nada vazios de *significado*. Não que sejam sem significado porque são vazios: é porque não tem significado, nem se acredita que possam tê-lo, que são vistos como vazios (melhor seria dizer não vistos). Nesses lugares que resistem ao significado, a questão de negociar diferenças nunca surge: não há como negociá-la” (BAUMAN, 2001, p. 131-132, grifo do autor). Sendo assim, os discursos vazios não geram e não podem gerar significados, sem ser possível negociar as diferenças.

A comunicação organizacional perpassa técnicas e prescrições e “[...] implica compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 6). Como interagentes dos sistemas sociais, as organizações e, por consequência, a comunicação organizacional, necessitam da capacidade de entender sua influência no contexto contemporâneo, assim como são influenciadas por esses cenários. Importante perceber que mesmo as organizações de caráter privado “[...] têm se tornado cada vez mais públicas no sentido de conformarem valores e comportamentos sociais, com forte influência de suas práticas comunicativas” (MOURÃO, 2017, p. 298).

Frente a esse cenário, “[...] a Comunicação, inclusive em contextos organizacionais, tem se mostrado cada vez mais complexa, de difícil – ou de impossível controle – considerando-se sua falibilidade, pois que ocorre no acontecer” (MOURÃO, 2017, p. 298). As diferenças e multiplicidades estão presentes na comunicação organizacional tanto no saber quanto na prática, evidenciando que “[...] não há como apreender o sistema comunicação organizacional em sua completude” (BALDISSERA, 2017, p. 67), sobretudo diante do somatório de relações com os diferentes públicos que mobilizam intenções e estratégias (SGORLA, 2017).

Começamos a ingressar em nossas próximas discussões, buscando pontes a partir das perspectivas de Lima (2011). No contexto composto pela sociedade do hiperconsumo e da mediatização, “[...] as organizações, a despeito do montante de capital simbólico e material que transacionam, são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis” (LIMA, 2011, p. 119). As experiências comunicacionais, para a autora, são cada vez mais estéticas e o resultado é o esforço das organizações em se tornar mídia, constituindo-se como produtoras de conteúdo cultural.

Consequentemente, as organizações passam a conformar um novo modo de estar no mundo, “[...] não apenas como sujeitos sociais que, como tais, constroem a

vida em sociedade, mas como privilegiados *agentes de significado*<sup>30</sup> [...]” (LIMA, 2011, p. 122). Isso significa, com base no branding<sup>31</sup>, que

[...] as organizações empresariais contemporâneas estaria cada vez menos vinculados a seus produtos e mais às suas marcas. O papel das marcas seria, então, de criar significados sobre si mesmas, para além do consumo de produtos, ordenando a produção de sentido (LIMA, 2011, p. 123).

Dentre os pontos levantados por Lima (2011), alguns nos geram inquietação [e até desconforto]: a presença e a relação das marcas frente ao contexto organizacional, sobretudo relacionadas à comunicação organizacional. Estamos observando uma outra realidade, na qual as organizações ao se transformarem em agentes de significado, também estão modificando o contexto sociocultural, reconfigurando os universos cognitivos e emocionais dos sujeitos, bem como os discursos, interações e comportamentos.

Essas considerações foram feitas por Lima (2011) há mais de dez anos<sup>32</sup>, então, questionamos: algo mudou, foi reforçado e/ou refutado? De forma mais contemporânea, Raposo e Terra (2021, p. 6) reconhecem as marcas como agentes influenciadores sociais e digitais, visto que “de fato, a hiperconexão e as ambiências da rede colocaram públicos e marcas lado a lado, vigilantes e com novas relações que podem abraçar ações muito além da compra e venda [...]”. As novas demandas dos contextos e públicos cobra das marcas outras posturas, pois além de difusoras de conteúdos, Raposo e Terra (2021) acreditam que as organizações estão impactando o ecossistema ao qual pertencem, exercendo papéis sociais e utilizando sua influência para além dos temas do seu segmento em prol do interesse coletivo.

Essas observações iniciais nos instigam a (re)pensar as marcas a partir da relação simbiótica com as organizações. Seguimos tensionando os possíveis caminhos em busca de brechas e interrogações, sobretudo discutindo e conceituando as marcas no próximo capítulo. Porém, ainda construímos mais um subcapítulo dentro dos nossos

---

<sup>30</sup> Essa nomenclatura é utilizada pela autora a partir de Naomi Klein (2002) em sua obra “Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido”.

<sup>31</sup> Entendemos o branding como estratégias de construção, gerenciamento e manutenção de marcas. Hiller (2019, p. 44) fornece a seguinte definição: “[...] branding nada mais é que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da organização” e o que pode interferir na marca deve ser cuidadosamente planejado e executado. O conceito aparece durante a pesquisa por estar relacionado diretamente com as marcas e por sua crescente utilização na atualidade, apesar de não ser o nosso foco.

<sup>32</sup> De forma alguma queremos invalidar os pontos de vista da autora, apenas demonstrar que precisamos averiguar e tentar compreendê-los a partir da contemporaneidade mais recente e diante das mudanças socioculturais e dos fenômenos relatados.

pontos de partida para mapear os temas até aqui despertados em relação à comunicação organizacional e às marcas.

## 2.3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MARCAS A PARTIR DO ESTADO DA ARTE

Antes de refletirmos acerca de teorias e autores para construir nosso próprio entendimento sobre as marcas, consideramos fundamental realizar o Estado da Arte acerca das temáticas levantadas. Este momento busca endossar a relevância e abrangência da pesquisa, bem como possíveis interfaces entre comunicação organizacional e marcas.

Optamos por focar na comunicação organizacional e marcas, possíveis relações entre os assuntos e as abordagens/paradigmas que emergem dessas interfaces, considerando três momentos: levantamento, filtragem e análise. Para isso, recorreremos ao portal de Teses e Dissertações da CAPES e aos Anais de congressos nacionais reconhecidos, sendo eles Abrapcorp, Intercom e Compós, por serem considerados relevantes para as áreas estudadas<sup>33</sup>.

### 2.3.1 Estado da Arte: Teses e Dissertações da CAPES

Iniciamos com o mapeamento do catálogo de Teses e Dissertações da CAPES<sup>34</sup> a partir das principais palavras-chave que compõem nossa pesquisa. O primeiro momento consistiu no levantamento das palavras-chave consideradas relevantes:

- a) Comunicação organizacional e marcas (nessa ordem e sem correspondência direta<sup>35</sup> dos termos)
- b) “Comunicação organizacional e marcas” (nessa ordem e com correspondência direta em toda frase)
- c) “Comunicação organizacional” e marcas (nessa ordem e com correspondência direta no termo comunicação organizacional, por se tratar da temática guia da nossa pesquisa)

---

<sup>33</sup> Desde o início destacamos que este subcapítulo foi reorganizado conforme as orientações da Banca de Qualificação, por isso retiramos as tabelas que serviram de base para análise, visto que essa etapa já contemplava nossos achados e possíveis inferências.

<sup>34</sup> Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>.

<sup>35</sup> Correspondência direta se refere a utilização de aspas em um ou ambos os termos, a fim de encontrar nas buscas exatamente como está escrito.

Após esse levantamento, prosseguimos com a filtragem a fim de refinar os resultados. Esse processo foi composto por quatro etapas, as quais estão descritas abaixo, conforme a ordem de realização:

1. Primeira etapa de filtragem: dados gerais (filtros escolhidos de acordo com a plataforma da CAPES)
  - a. Tipo: Mestrado e Doutorado
  - b. Anos: período da última quadrienal da CAPES – de 2017 a 2020
  - c. Grande área do conhecimento: ciências sociais aplicadas
  - d. Área do conhecimento: comunicação.
2. Segunda etapa de filtragem: refinamento a partir dos títulos
  - a. Comunicação organizacional e marcas: pesquisas que apresentassem em seus títulos esses termos, podendo ser apenas um deles ou ambos (não necessariamente nessa ordem)
3. Terceira etapa de filtragem: leitura dos resumos e palavras-chave das pesquisas encontradas na segunda etapa de filtragem para selecionar aquelas que aproximavam comunicação organizacional e marcas, ou seja, procuramos trabalhos com interfaces entre as temáticas
4. Quarta etapa de filtragem: novamente, leitura dos resumos e palavras-chave das pesquisas encontradas na segunda etapa de filtragem. A intenção foi a de selecionar aquelas que se aproximavam dos demais temas e caminhos que buscamos trilhar na nossa investigação<sup>36</sup>, sobretudo em relação aos percursos teórico-metodológicos e abordagens/paradigmas utilizados com base na Análise de Discurso. Mas, as pesquisas deveriam ter também um dos dois termos presentes: comunicação organizacional ou marcas

Procedemos então, a análise das Teses e Dissertações encontradas, a partir dos levantamentos e das filtrações. Analisamos as pesquisas alicerçados nos passos a seguir:

---

<sup>36</sup> Desde o início da nossa pesquisa, pretendíamos utilizar as perspectivas e desdobramentos da Análise de Discurso como percursos metodológicos. Por isso, já buscamos durante o Estado da Arte estudos que optassem por essa proposta, com a finalidade de já averiguarmos possibilidades metodológicas e de abordagem.

1. Primeiro passo: separar os trabalhos de acordo com as temáticas de interesse, averiguando as intersecções entre elas (se existirem) e as palavras-chave utilizadas
2. Segundo passo: examinar a temática predominante e de que maneira ela foi discutida (teorias, autores(as) e perspectivas do(a) pesquisador(a))
3. Terceiro passo: apurar as metodologias acionadas a partir das possibilidades da Análise de Discurso (teorias, autores(as) e perspectivas do(a) pesquisador(a))
4. Quarto passo: compreensão das interfaces, potencialidades e lacunas com base nos achados e análises anteriores

O quadro 1 sintetiza os momentos, etapas e passos construídos para a realização do Estado do Arte no catálogo da CAPES.

**Quadro 1** – Momentos, etapas e passos do Estado da Arte para o catálogo da CAPES.

<b>Momentos</b>	<b>Etapas/passos</b>
<b>Levantamento</b>	Palavras-chave levantadas: a) comunicação organizacional e marcas; b) “comunicação organizacional e marcas”; c) “comunicação organizacional” e marcas
<b>Filtragem</b>	1ª etapa: dados gerais (filtros escolhidos de acordo com a plataforma da CAPES)
	2ª etapa: refinamento a partir dos títulos com base nas palavras-chave estabelecidas anteriormente
	3ª etapa: verificação dos resumos e palavras-chave das pesquisas encontradas para selecionar aquelas que visam aproximar comunicação organizacional e marcas
	4ª etapa: novamente, verificação dos resumos e palavras-chave das pesquisas encontradas com a intenção de selecionar aquelas que se aproximam dos demais temas, sobretudo em relação aos percursos teórico-metodológicos e abordagens/paradigmas utilizados com base na Análise de Discurso
<b>Análise</b>	1º passo: separar os trabalhos de acordo com as temáticas de interesse e das palavras-chave utilizadas
	2º passo: examinar a temática predominante e de que maneira ela foi discutida
	3º passo: apurar as metodologias acionadas a partir das possibilidades da Análise de Discurso
	4º passo: compreensão das interfaces, potencialidades e lacunas

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Após esses delineamentos, partimos para o desenvolvimento do Estado do Arte. Em cada uma das três opções de palavras-chave definidas já aplicamos a primeira etapa de filtragem no que se refere aos dados gerais (filtros escolhidos de acordo com a plataforma da CAPES: tipo, anos, grande área do conhecimento e área

do conhecimento). No quadro 2 reunimos os resultados numéricos encontrados para essa etapa.

**Quadro 2** – Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas.

Palavra-chave	Resultados (sem filtros)	Resultados (filtragem de dados gerais)
Comunicação organizacional e marcas	1345802	4091
“Comunicação organizacional e marcas”	0 (nenhum registro encontrado, para o termo buscado)	0 (nenhum registro encontrado, para o termo buscado)
“Comunicação organizacional” e marcas	1345755	4091

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Após a pesquisa das palavras-chave elencadas, observamos que os resultados sem filtros apresentaram número de pesquisas diferentes (comunicação organizacional e marcas: 1345802; “comunicação organizacional e marcas”: 0; e, “comunicação organizacional” e marcas: 1345755). No entanto, com a aplicação dos filtros selecionados, foi obtido o mesmo número de trabalhos (4091) entre as os termos comunicação organizacional e marcas e “comunicação organizacional” e marcas. Quanto às palavras-chave com correspondência direta (“comunicação organizacional e marcas”) não encontramos nenhum registro, de acordo com a plataforma, o que evidencia a ausência de pesquisas com as temáticas principais da nossa investigação.

A partir dos resultados encontrados com a filtragem de dados gerais, partimos para segunda etapa de filtragem, na qual realizamos o refinamento com base nas palavras-chave encontradas nos títulos das pesquisas. Não utilizamos mais o termo “comunicação organizacional e marcas” por não termos encontrado registros na etapa anterior. A seguir, destacamos os resultados numéricos desse processo (QUADRO 3).

**Quadro 3** – Resultados da segunda etapa de filtragem com base nos títulos.

Palavra-chave	Resultados (verificação dos títulos com base nas palavras-chave)
Comunicação organizacional e marcas	61
“Comunicação organizacional” e marcas	61

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Em relação ao primeiro par de palavras-chave, 36 trabalhos continham o termo comunicação organizacional no título, enquanto 25 continham o termo marcas. Porém, nenhuma pesquisa incluía nos títulos os dois termos. A pesquisa que mais se aproximou com as buscas foi a intitulada “Organizações, trabalho e discurso: reflexões das marcas discursivas acerca do trabalho na Hotmart em Belo Horizonte – MG”, por conter o termo organizações e marcas. Contudo, as marcas são abordadas no sentido discursivo, diferente da perspectiva que buscamos investigar neste momento<sup>37</sup>.

A seguir, realizamos a 3ª etapa de filtragem, consultando os resumos e palavras-chave das 61 pesquisas encontradas para selecionar as que poderiam abordar as nossas temáticas. Nenhuma pesquisa aproximava comunicação organizacional e marcas. Posto isso, continuamos com a 4ª etapa de filtragem, verificando novamente os resumos e palavras-chave das 61 pesquisas encontradas. Entretanto, dessa vez, com intuito de selecionar pesquisas que utilizam a Análise de Discurso como procedimento metodológico principal.

Como pretendemos recorrer à Análise de Discurso para o momento empírico da Dissertação, optamos por buscar esse tipo de metodologia nas 61 pesquisas encontradas pelo termo análise de discurso. Assim como, para ampliar os achados, procuramos pelos termos discurso(s), estratégias discursivas, discurso organizacional e produção de sentidos por estarem relacionados ao assunto. Entretanto, estipulamos que as pesquisas selecionadas também necessitavam ter um dos dois termos: comunicação organizacional ou marcas. Assim, selecionamos as pesquisas listadas abaixo (QUADRO 4).

<sup>37</sup> Nos próximos capítulos, especialmente nas discussões sobre marcas e suas possíveis (re)leituras, bem como na parte empírica, a partir da Análise de Discurso, essa concepção poderá ter mais enfoque.

**Quadro 4** – Resultados da quarta etapa de filtragem.

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Pesquisa</b>	<b>Instituição de ensino</b>	<b>Ano</b>	<b>Palavras-chave encontradas</b>
Comunicação organizacional e efeitos <i>pathêmicos</i> do discurso. Caso Samarco: um mar de lama ou de emoções?	Bárbara da Silva Miano	Dissertação	Universidade de São Paulo (USP)	2017	Comunicação organizacional; discurso organizacional
Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos	Dinair Velleda Teixeira	Tese	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	2017	Comunicação organizacional; discurso
Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas VOCE S/A e VOCE RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho	Cássia Aparecida Lopes da Silva	Tese	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	2020	Comunicação organizacional; estratégias discursivas
Discurso de sustentabilidade da Apple e da Samsung: construção das marcas e dos valores	Christiane Bárbara Odoki Melo	Dissertação	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)	2020	Marcas; Análise de Discurso

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

A próxima etapa foi o momento de análise a partir do 1º passo estipulado: encontramos quatro pesquisas, sendo duas teses e duas dissertações; duas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma da Universidade de São Paulo e uma da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; duas de 2017 e duas de 2020; três com a palavra-chave comunicação organizacional e uma com a palavra-chave marcas; e, em relação à metodologia, observamos quatro palavras-chave distintas: discurso, discurso organizacional, estratégias discursivas e análise de discurso.

Com base no título e palavras-chave das pesquisas, constatamos que em relação à temática, duas abordam questões sobre sustentabilidade, uma foca no trabalho e na gestão de si nesse ambiente e uma trata de emoções. Os quatro trabalhos possuem a palavra discurso nos seus títulos, destacando efeitos *pathêmicos*, estratégias e efeitos de sentidos, sentidos da gestão de si no trabalho e construção de marcas e dos valores. Cada um dos trabalhos analisa organizações

sob perspectivas diferentes: Caso Samarco, Anúncios impressos, Revistas VOCÊ S/A e VOCÊ RH e Samsung e Apple.

No 2º passo da análise examinamos como a temática predominante foi discutida na pesquisa em questão<sup>38</sup>. Reconhecemos que cada pesquisa possui suas particularidades acerca das temáticas predominantes que nos interessam, ao mesmo tempo que identificamos algumas convergências. A primeira pesquisa analisada, “Comunicação organizacional e efeitos pathêmicos do discurso. Caso Samarco: um mar de lama ou de emoções?” (MIANO, 2017), busca expandir as concepções funcionalistas da comunicação e caminhar na perspectiva integrada, a partir do olhar ao ser humano. Para isso, recorre à teoria da complexidade em busca de um olhar abrangente da realidade. Ao mesmo tempo, aborda as emoções como central na práxis da comunicação organizacional, sendo ela um emaranhado de (re)significações emocionais produzidas por interações. Com base nas nossas discussões nos subcapítulos anteriores, relacionamos diversos pontos de encontros, especialmente pela superação dos reducionismos tão frequentes nas organizações e nos seus processos comunicacionais, bem como pelo reconhecimento da dimensão emocional e afetiva.

A pesquisa “Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos” (TEIXEIRA, 2017) ressaltou o conceito inicial da comunicação enquanto processo de troca, compartilhamento de sentidos e interações inseridas em determinados contextos e a partir de materialidades simbólicas. A comunicação organizacional, por sua vez, acontece pela disputa e construção de sentidos em ambientes e relações organizacionais, considerando as alteridades, sujeitos e estratégias de comunicação. Novamente, é visível as aproximações com as nossas reflexões, sobretudo pelo olhar comunicacional para além da transmissão de informações e reconhecimento dos sujeitos ativos e interpretantes que carregam consigo seus próprios repertórios, (re)significando e atualizando os sentidos para além do planejado e ordenado.

A terceira pesquisa, “Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas VOCÊ S/A e VOCÊ RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho”,

---

<sup>38</sup> Os autores citados a partir das abordagens utilizadas podem ser conferidos na lista de referências sobre o Estado da Arte (APÊNDICE A).

(SILVA, 2020) reitera a impossibilidade de limitar a comunicação ao modelo linear e simplista de transmissão, entendendo os sentidos como inacabados, sendo disputados e construídos. Essa mesma proposta caracteriza os ambientes e relações organizacionais e os processos comunicacionais não podem ser reduzidos ao planejado e totalmente controlados.

As três investigações abordam a comunicação e a comunicação organizacional de forma similar com nossas percepções e contribuem para ultrapassar as concepções simplistas das temáticas. As teorias com similaridade entre as pesquisas são as de França (2010, 2008, 2002) e sua concepção sobre comunicação como troca, interação e compartilhamento e de Baldissera (2014, 2009, 2008, 2004) acerca da comunicação organizacional para além do formal e planejado, enquanto construção e disputa de sentidos nos ambientes organizacionais. Por outro lado, precisamos ressaltar que as pesquisas analisadas representam um pequeno recorte do universo total de Teses e Dissertações já desenvolvidas, por isso não podemos supor que as teorias e autores aqui investigados sejam de fato recorrentes e/ou articulados. Apenas, considerar que os vieses escolhidos pelas pesquisas se assemelham, em parte, com nossos tensionamentos.

A quarta pesquisa, “Discurso de sustentabilidade da Apple e da Samsung: construção das marcas e dos valores” (MELO, 2020), aborda sobre marcas, assunto que discutiremos no próximo capítulo. Dessa forma, contribui com perspectivas relevantes e percebemos que as reflexões sobre marcas costumam ser relacionadas com questões socioculturais e comportamentais do consumo.

Pelas perspectivas utilizadas, fica evidente que as marcas evoluíram para além dos produtos, criando uma linguagem social e discursos próprios, ofertando novas possibilidades, sentidos e sensibilidades. Averiguar somente a esfera comercial não dá mais conta de compreender as marcas como discursividade e construções simbólicas, especialmente a partir das características humanas que estão sendo atribuídas às marcas e sendo utilizadas por elas. Esses pontos nos instigam ainda mais e configuram como possibilidades de interlocução para refletir sobre as marcas, suas transformações contemporâneas e interfaces com a comunicação organizacional, sobretudo pela busca da superação de pontos de vista únicos e lineares.

Já no 3º passo, interessava-nos compreender como Análise de Discurso foi abordada, especialmente a partir das teorias e autores<sup>39</sup>. Nessa etapa, os achados contribuem com perspectivas relevantes acerca da Análise de Discurso (AD), apresentando também diferenças e similaridades. A pesquisa “Comunicação organizacional e efeitos pathêmicos do discurso. Caso Samarco: um mar de lama ou de emoções?” (MIANO, 2017) compreende o discurso por manifestações simbólicas que produzem sentidos e por optar pelo enfoque nas emoções, entende a AD como metodologia mais adequada pela noção de *páthos* como signo portador de uma significação. Utiliza como base os procedimentos de Charaudeau (2010, 2009, 2006) por meio dos contratos de comunicação e dos universos de saber partilhados e de Maingueneau (2013, 1998) pelas estratégias enunciativas.

A investigação intitulada “Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos” (TEIXEIRA, 2017) utiliza a lente de Pêcheux ([1969] 2010, [1975] 2009, [1969] 1993) para além da metodologia e enxerga as temáticas envolvidas e o dispositivo teórico-epistêmico por essa perspectiva. Em especial, entendendo que os processos discursivos conduzem e geram determinados efeitos de sentidos e que na Análise de Discurso não é averiguado apenas o lado linguístico do funcionamento da linguagem, mas suas condições e circunstâncias, a partir de formações ideológicas. Outro viés utilizado é o de Orlandi (2012) que converge com Pêcheux ([1969] 2010, [1975] 2009, [1969] 1993) ao buscar a compreensão da língua enquanto trabalho simbólico inserido no âmbito social do homem e da sua história. Com base na intersecção desses dois autores, o dispositivo operatório da AD é construído pelas formação discursiva (FD), sujeito, posição-sujeito e forma-sujeito, bem como memória discursiva, interdiscurso, paráfrase e polissemia.

Já a terceira pesquisa, “Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas VOCÊ S/A e VOCÊ RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho” (SILVA, 2020), utiliza a Análise Crítica do Discurso e a concepção de discurso de Fairclough (2001). Assim, essa opção teórico-metodológica supera os aspectos

---

<sup>39</sup> Os autores citados podem ser conferidos na lista de referências sobre o Estado da Arte (APÊNDICE A).

textuais e é realizada pela tríade texto, prática discursiva e prática social, entendendo que há luta na estruturação de textos e ordens de discurso.

Esses três trabalhos possuem como temática principal a comunicação organizacional, conforme nossos critérios de escolha e evidenciam diferentes lentes teóricas que podem ser utilizadas e até combinadas para construir os caminhos metodológicos. A primeira e a segunda pesquisa se apropriam dos modelos da escola francesa de AD enquanto a terceira tem como alicerce o modelo britânico de análise crítica do discurso.

A pesquisa “Discurso de sustentabilidade da Apple e da Samsung: construção das marcas e dos valores” (MELO, 2020) opta pela AD a partir de outro viés: o semiótico pela fundamentação de Greimas e Courtés (2020) e a teoria semiótica apresentada por Barros (2005), considerando três etapas de análise: nível fundamental, nível narrativo e nível do discurso. Estabelece o mapa semiótico de Semprini (1995) como procedimento por meio de categorias de valorização (prático, utópico, crítico e lúdico) a partir de conceitos (missão, projeto, informação e euforia) que possibilitam entrecruzamentos pelos quadrantes estipulados. Por ser o único trabalho escolhido com a temática das marcas, apresenta mais diferenças em relação aos anteriores, especialmente por se pautar em questões de consumo.

Diante das nossas análises, identificamos diferentes potencialidades acerca das temáticas de comunicação organizacional e marcas. A primeira, já foi discutida anteriormente e notamos similaridades com as Teses e Dissertações escolhidas. Já as discussões de marca serão realizadas no próximo capítulo e as percepções trazidas pelas pesquisas podem nos auxiliar nesse ponto.

Contudo, não há reflexões direcionadas para as interfaces entre comunicação organizacional e marcas: aqui reconhecemos uma lacuna, em especial por outros vieses que não sejam redutores, simplistas e lineares, promovendo (re)leituras. Em relação às metodologias, também constatamos que podem ser viáveis e possuem potencial para nos auxiliar a construir nossos próprios procedimentos e dispositivos metodológicos.

### **2.3.2 Estado da Arte: Anais de congressos**

Após a pesquisa e análise no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, continuamos o desenvolvimento do Estado da Arte com a busca de artigos publicados em Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp<sup>40</sup>, Intercom<sup>41</sup> e Compós<sup>42</sup>. Em seguida, listamos os procedimentos de cada momento da pesquisa, como realizado anteriormente. Buscamos seguir os mesmos caminhos já definidos para o portal da CAPES, mas com ajustes, quando necessários.

Para análise dos Anais recorreremos aos cinco momentos, sendo eles: levantamento, filtragem I, análise I, filtragem II e análise II. O primeiro momento consistiu no levantamento das palavras-chave consideradas relevantes, como comunicação organizacional e marcas. Após essa etapa, prosseguimos com a filtragem I a fim de refinar os resultados. Esse processo foi composto por duas etapas, as quais estão descritas abaixo, conforme a ordem de realização:

1. Primeira etapa de filtragem: dados gerais
  - a. Anos: período da última quadrienal da CAPES – de 2017 a 2020
  - b. Grupos de trabalho/grupos de pesquisa: definidos de acordo com cada congresso e justificativa da escolha
2. Segunda etapa de filtragem: refinamento a partir dos títulos
  - a. Comunicação organizacional e marcas: pesquisas que apresentassem em seus títulos esses termos, podendo ser apenas um deles ou ambos para verificar, em especial, artigos que relacionassem as temáticas. Assim, separamos os trabalhos de acordo com os congressos, anos e grupos de trabalho/grupos de pesquisa escolhidos, destacando os artigos encontrados sobre comunicação organizacional, marcas e aqueles com os dois assuntos

Procedemos então, a análise I dos artigos encontrados, a partir dos levantamentos e das filtrações. Analisamos as produções de cada congresso, ano e

---

<sup>40</sup> A Abrapcorp é a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas e realiza o Congresso Brasileiro de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em: <https://abrapcorp.org.br/anais/>.

<sup>41</sup> A Intercom é a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação e realiza Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/eventos1/congresso-nacional/2020>.

<sup>42</sup> A Compós é a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação e promove os Encontros Anuais. Disponível em: <https://compos.org.br/encontros-anuais/>.

grupos de trabalho/grupos de pesquisa acerca das temáticas estabelecidas. Com objetivo de refinar mais os resultados, optamos por realizar o momento de filtragem II que consistiu em duas etapas:

1. Primeira etapa de filtragem: grupos de trabalho/grupos de pesquisa
  - a. Focar nos artigos sobre marcas encontrados nos grupos de trabalho/grupos de pesquisa direcionados à comunicação organizacional. Optamos por esse caminho, pois nosso intuito é (re)significar as marcas à luz da comunicação organizacional que é nosso ponto de partida principal
2. Segunda etapa de filtragem: palavras-chave
  - a. Averiguar as palavras-chave dos artigos e separar aqueles que contêm os termos comunicação, comunicação organizacional e/ou organizações

A partir dos achados, seguimos com a análise II, que foi dividida em dois passos:

1. Primeiro passo: averiguar os temas abordados em relação às marcas com base nos títulos dos artigos selecionados na primeira etapa de filtragem II
2. Segundo passo: examinar a temática das marcas nos artigos selecionados na segunda etapa de filtragem II, aprofundando a análise a partir da leitura integral das pesquisas

Destacamos que diferentemente das Teses e Dissertações, não procuramos analisar as metodologias empregadas nos artigos dos Anais, pois consideramos que as pesquisas anteriores já nos proporcionaram vieses relevantes e os artigos, em geral, possuem menos espaço para discutir com profundidade percursos teórico-metodológicos.

O quadro a seguir (QUADRO 5) sintetiza os momentos, etapas e passos construídos.

**Quadro 5** – Momentos, etapas e passos do Estado da Arte para os Anais de congressos.

<b>Momentos</b>	<b>Etapas/passos</b>
<b>Levantamento</b>	Palavras-chave levantadas: a) comunicação organizacional; b) marcas; c) comunicação organizacional e marcas
<b>Filtragem I</b>	1ª etapa: filtros escolhidos de acordo com os nossos procedimentos, como anos e grupos de trabalho/grupos de pesquisa a serem pesquisados
	2ª etapa: refinamento a partir dos títulos com base nas palavras-chave estabelecidas anteriormente, separando os artigos de acordo com os congressos, anos e grupos de trabalho/grupos de pesquisa
<b>Análise I</b>	Examinar as produções de cada congresso, ano e grupos de trabalho/grupos de pesquisa acerca das temáticas
<b>Filtragem II</b>	1ª etapa: focar nos artigos sobre marcas encontrados nos grupos de trabalho/grupos de pesquisa direcionados à comunicação organizacional
	2ª etapa: averiguar as palavras-chave dos artigos e separar aqueles que contêm os termos comunicação, comunicação organizacional e/ou organizações
<b>Análise II</b>	1º passo: averiguar os temas abordados em relação às marcas com base nos títulos dos artigos selecionados na primeira etapa de filtragem II
	2º passo: examinar a temática das marcas nos artigos selecionados na segunda etapa de filtragem II, aprofundando a análise a partir da leitura integral das pesquisas

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp, Intercom e Compós.

Após o delineamento dos procedimentos, partimos para a primeira etapa de filtragem. Os anos da pesquisa já foram estabelecidos a partir do período da última quadriênio da CAPES – de 2017 a 2020). A próxima definição envolveu os grupos de trabalho/grupos de pesquisa de cada congresso a serem pesquisados e a justificativa para sua escolha (QUADRO 6).

**Quadro 6** – Grupos de trabalho/grupos de pesquisa escolhidos em cada congresso.

<b>Congresso</b>	<b>Anos</b>	<b>Grupo de trabalho/grupo de pesquisa</b>	<b>Justificativa</b>
Abrapcorp	2017 e 2018	Comunicação, Inovação e Tecnologias	Destacamos que esses dois grupos de pesquisa foram transformados em outros, a partir de 2019. A temática das marcas e da comunicação organizacional podem estar relacionadas com questões de inovação, tecnologia, identidade e discursos, em vista da busca de legitimidade, novas formas de relacionamento e adequação aos novos contextos socioculturais e econômicos
		Comunicação, Identidade e Discursos	
	2019 e 2020	Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de	Destaque para temática da comunicação no ambiente organizacional, ética nas organizações, desafios morais e resistências, bem como processos de subjetivação e (des)valorização do sujeito (ABRAPCORP, 2022)

		subjetivação e conflitos no ambiente organizacional	
		Comunicação, consumo e organizações	Problematizações acerca de questões relacionadas aos consumos das organizações e das suas marcas, discutindo reputação, branding, eventos e relações com consumidores (ABRAPCORP, 2022)
		Discursos, identidades e relações de poder	Reflexões sobre discursos, comunicação organizacional, linguagens, retórica e produção de sentidos, assim como estratégias discursivas e de visibilidade (ABRAPCORP, 2022)
		Comunicação digital, inovação e tecnologias	Teorizações a partir de pesquisas, práticas e metodologias em comunicação organizacional e relações públicas no âmbito digital. Assim como, discussões envolvendo a comunicação organizacional contemporânea, novos atores sociais e formas de relações com as marcas (ABRAPCORP, 2022)
Intercom	2017 a 2020	Publicidade e Propaganda	As marcas são discutidas mais no campo da publicidade e da propaganda em vista do viés mercadológico e de marketing e a partir das palavras-chave estipuladas pelo grupo de pesquisa: “[...] publicidade, propaganda, consumo, marca” (PORTAL INTERCOM, 2022a)
		Relações Públicas e Comunicação Organizacional	Foco na temática da comunicação organizacional e a partir das palavras-chave estipuladas pelo grupo de pesquisa: “[...] comunicação organizacional; relações públicas; trabalho e subjetividade; gestão de marca; identidade; imagem” (PORTAL INTERCOM, 2022b)
Compós	2017 a 2020	Consumos e Processos de Comunicação	As marcas estão inseridas em contextos socioculturais e econômicos que envolvem os processos de consumo em nível material, simbólico e cultural. Assim, o grupo de trabalho escolhido “contempla o funcionamento dos sistemas midiático, publicitário e mercadológico, das ações de marcas e consumidores, suas lógicas e estratégias de produção, bem como os processos e contextos de apropriação e interpretação” (COMPÓS, 2022a)
		Estudos de Comunicação Organizacional	Destacamos que esse grupo de trabalho só consta a partir de 2019. Foco na temática da comunicação organizacional, compreendendo “[...] estudos epistêmicos, teóricos, metodológicos e empíricos da comunicação organizacional e suas interfaces” (COMPÓS, 2022b)

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp, Intercom e Compós.

Destacamos que nosso foco principal é a temática das marcas e suas interfaces com a comunicação organizacional. Novamente, reiteramos que essa etapa de filtragem foi feita com base nos títulos e não nas palavras-chave dos artigos para que pudéssemos obter um recorte mais objetivo.

Em relação aos Anais do congresso da Abrapcorp, contabilizamos 15 artigos sobre comunicação organizacional, sete sobre marcas e nenhum contendo as duas palavras-chave. Entre 2017 e 2018, o grupo de pesquisa com mais expressividade acerca das marcas foi o de “Comunicação, Identidade, Discursos” e com a mudança dos grupos a partir de 2019, o que mais apresentou trabalhos foi o de “Comunicação, consumo e organizações”.

Quanto aos Anais do Intercom, relacionamos 28 artigos sobre comunicação organizacional, 26 sobre marcas e nenhum sobre as duas temáticas. Acerca da palavra-chave marcas, no grupo de pesquisa “Publicidade e Propaganda” obtivemos 24 trabalhos e no de “Relações Públicas e Comunicação Organizacional” dois trabalhos, o que evidencia que o assunto é mais discutido na área publicitária. Já a palavra-chave comunicação organizacional não apareceu nenhuma vez nos artigos do grupo de “Publicidade e Propaganda”, apenas no de “Relações Públicas e Comunicação Organizacional”. Constatamos o aumento de artigos relacionados às marcas com base no período de 2017 a 2020, especialmente no grupo de “Publicidade e Propaganda”, sendo 2020 o ano com mais trabalhos submetidos (10 no total).

No congresso da Compós foram apresentados três artigos abordando comunicação organizacional, dois sobre marcas e nenhum envolvendo as duas temáticas. Os trabalhos de comunicação organizacional fazem parte do grupo de trabalho “Estudos de Comunicação Organizacional”, enquanto os de marcas foram encontrados no grupo de trabalho de “Consumos e Processos de Comunicação”, novamente evidenciando a predominância do assunto nas áreas de publicidade, propaganda e consumo. Os artigos sobre comunicação organizacional aumentaram numericamente e sobre marcas diminuíram (não há trabalhos nos dois últimos anos – 2019 e 2020 – sobre o assunto).

Diante dessa primeira etapa de análise, percebemos que o congresso com mais produção sobre os assuntos é o do Intercom (54 artigos no total), possivelmente por abranger diversas áreas e esferas da comunicação. O segundo é o da Abrapcorp (22 artigos no total) e apresenta a maior diferença numérica entre as temáticas. Os trabalhos sobre comunicação organizacional são mais que o dobro do que os de marcas, o que pode ser justificado pelo fato do congresso focar nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas, demonstrando que a temática das marcas pode ser mais tensionada pelas áreas. O congresso com menos produções é

o da Compós (cinco artigos no total). Contudo, em todos os congressos os trabalhos sobre comunicação organizacional superaram numericamente os de marcas.

De forma transversal a todos os congressos, 43 artigos são sobre comunicação organizacional e 35 sobre marcas. Quanto aos anos, as pesquisas de comunicação organizacional aumentaram ao longo do período, sendo nove em 2017, nove em 2018, 12 em 2019 e 16 em 2020; e, as pesquisas de marca também cresceram, com exceção de um ano que diminuiu, sendo sete em 2017, oito em 2018, sete em 2019 e 13 em 2020. Isto é, ambas as temáticas tiveram mais artigos reunindo todos os congressos em 2020 e a maior diferença numérica em 2019.

Após o momento de análise I, continuamos com primeira etapa da filtragem II, focando nos grupos de trabalho/grupos de pesquisa sobre comunicação organizacional. Ressaltamos que nos Anais da Abrapcorp foram considerados todos os grupos de pesquisa estabelecidos anteriormente, posto que o congresso tem como enfoque a área de comunicação organizacional. O quadro 7 destaca esses aspectos com os artigos sobre marcas encontrados em cada congresso, ano e grupo.

**Quadro 7** – Resultados da primeira etapa da filtragem II.

Congresso	Ano	Grupo de trabalho/grupo de pesquisa	Título	Autor(es)
Abrapcorp	2017	Comunicação, Identidade e Discursos	A lógica social mediatizante das marcas: um estudo do projeto planeta sustentável	Vânia Penafieri
		Comunicação, Identidade e Discursos	O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa	José Zilmar Alves da Costa e Ronaldo Mendes Neves
		Comunicação, Identidade e Discursos	Organizações risíveis: a carnavalização de marcas no programa “tá no ar” da rede globo de televisão	José Zilmar Alves da Costa, Alexandre Ferreira Mulatinho e Antônio Freire da Silva Neto
		Comunicação, Identidade e Discursos	Porto Maravilha e <i>fan fest</i> no Boulevard Olímpico: a cidade como plataforma para ativação de marcas na Rio 2016	Alessandra de Figueredo Porto e Maria Helena Carmo dos Santos
	2019	Comunicação, consumo e organizações	Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de <i>fake news</i> nas marcas	Ricardo Ferreira Freitas e Mônica Cristine Fort

	2020	Comunicação, consumo e organizações	Visibilidade e influência nas redes de hiperconexão digital: uma perspectiva sobre a influência da publicidade de marcas na formação da agenda pública	Daniel Dubosselard Zimmermann e Karla de Melo Alves Meira
		Comunicação, consumo e organizações	Por uma teorização do consumo cultural das marcas	Jonas Santos Nogueira
Intercom	2018	Relações Públicas e Comunicação Organizacional	Imagem e gestão de marcas em contexto midiático estudo de caso da marca Brasil	Cândice Quincoses e Vitória Sá
	2020	Relações Públicas e Comunicação Organizacional	Lugares como marcas: aproximações possíveis entre a promoção das cidades e a economia política da comunicação	Rodrigo Mauricio Freire Soares
Compós	Não foram encontrados artigos sobre marcas no grupo de trabalho Estudos de Comunicação Organizacional			

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp, Intercom e Compós.

A fim de selecionar os artigos encontrados para análise, aplicamos a segunda etapa da filtragem II: recorreremos novamente aos nove artigos do quadro anterior para averiguar as palavras-chave na busca dos termos comunicação, comunicação organizacional e/ou organizações. O quadro 8 destaca os achados da pesquisa com o congresso da Abrapcorp, ano, grupo de pesquisa/grupo de trabalho, título e palavras-chave dos artigos.

**Quadro 8** – Resultados da segunda etapa da filtragem II.

<b>Congresso</b>	<b>Ano</b>	<b>Grupo de trabalho/grupo de pesquisa</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Palavras-chave</b>
Abrapcorp	2017	Comunicação, Identidade e Discursos	O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa	José Zilmar Alves da Costa e Ronaldo Mendes Neves	Carnavalização; organizações; linguagem; marcas
		Comunicação, Identidade e Discursos	Organizações risíveis: a carnavalização de marcas no programa “tá no ar” da rede globo de televisão	José Zilmar Alves da Costa, Alexandre Ferreira Mulatinho e Antônio Freire da Silva Neto	Carnavalização; organizações; linguagem; marcas
	2019	Comunicação, consumo e organizações	Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de <i>fake news</i> nas marcas	Ricardo Ferreira Freitas e Mônica Cristine Fort	Comunicação; consumo; organizações.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp, Intercom e Compós.

Ao total, foram encontrados nove artigos com base nos nossos critérios, sendo sete do congresso da Abrapcorp, dois do Intercom e nenhum da Compós. Averiguando os títulos dos artigos, reconhecemos a multiplicidade de assuntos e vieses que podem ser relacionados às marcas, como a lógica social midiaticizante/contexto midiaticizado, a carnavalização, organizações risíveis, cidades e lugares como marcas, linguagem, publicidade, fake news, agenda pública influência nas redes e hiperconexão digital, consumo e consumo cultural, economia política e imagem e gestão de marcas. Aqui já ressaltamos a capilarização das marcas e sua adaptabilidade em diferentes perspectivas, meios e no próprio entendimento do que pode vir a ser uma marca (como cidades, lugares e redes de influência). Esse ponto será discutido no próximo capítulo, onde buscamos autores e teorias para corroborar [ou não] com essa inquietação.

No quadro 8 sistematizamos o segundo passo da análise II: observamos três artigos a partir do nosso processo de filtragem, sendo todos do congresso da

Abrapcorp. Em 2017 foram dois artigos e em 2019 um, sendo os primeiros do grupo de pesquisa “Comunicação, Identidade e Discursos” e o segundo do grupo “Comunicação, consumo e organizações”. Os artigos de 2017 (“O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa” e “Organizações risíveis: a carnavalização de marcas no programa “tá no ar” da rede globo de televisão”) possuem as mesmas palavras-chave (carnavalização; organizações; linguagem; marcas) e um autor em comum (José Zilmar Alves da Costa), o que assemelha as abordagens. Por sua vez, o artigo “Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de *fake news* nas marcas”, apresenta como palavras-chave “comunicação; consumo; organizações”, evidenciando novamente as interlocuções reconhecidas entre marcas e consumo.

Ao ler integralmente os artigos da segunda etapa de filtragem II e para dar continuidade ao segundo passo da análise II, buscamos elencar abordagens utilizadas e interlocuções entre marcas e comunicação/comunicação organizacional/organizações. A partir disso, realizamos algumas inferências, contudo, destacamos que não vamos adentrar nos tensionamentos específicos de cada artigo (*fake news* e carnavalização das organizações) por compreendermos que, apesar de relevantes, não estão diretamente relacionadas as nossas perspectivas.

Os primeiros dois artigos possuem as mesmas abordagens, mas o “O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa” (COSTA; NEVES, 2017) propõe mais discussões teórico-reflexivas sobre as marcas. Ambos trabalham com os fenômenos da carnavalização das organizações e organizações carnavalizadas, ou seja, o uso de linguagem carnavalizada, a qual pode profanar marcas entendidas como consagradas.

Já o terceiro artigo, “Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de *fake news* nas marcas” (FREITAS; FORT, 2019), possui outro enfoque temático. Freitas e Fort (2019) afirmam que tanto as pessoas quanto marcas e organizações são alvos de mentiras disseminadas, sendo obrigadas a propagar ainda mais informações, construindo um ciclo de cansativos consumos comunicacionais. Quanto às similaridades com os demais artigos, percebemos o entendimento de que as narrativas organizacionais remetem às suas marcas e ao seu potencial sógnico, contribuindo para corroborar com as intenções das organizações.

As concepções mapeadas até aqui evidenciam possibilidades de embasamento para nossa compreensão sobre o universo marcário, auxiliando para reforçar nossas escolhas temáticas e abrindo percursos para outras (re)leituras. Destacamos que os artigos que não analisamos com mais profundidade pertencentes a outros grupos de trabalho/grupos de pesquisa não foram totalmente descartados, pois recorreremos a alguns deles para construir o próximo capítulo sobre marcas.

### **2.3.3 Estado da Arte: outras possibilidades**

Durante nosso percurso, nos deparamos com o termo marcas organizacionais que nos inquietou por reunir marcas e organizações. Realizamos mais uma fase do Estado da Arte, focado nesse termo com intuito de encontrarmos mais contribuições. A começar pelo catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, utilizamos procedimentos similares aos anteriores:

O primeiro momento consistiu no levantamento das palavras-chave consideradas relevantes:

- a) Marcas organizacionais (sem correspondência direta dos termos)
- b) “Marcas organizacionais” (com correspondência direta)

Após o levantamento, prosseguimos com a filtragem para refinar os resultados. Esse processo foi composto por quatro etapas, as quais estão descritas abaixo:

1. Primeira etapa de filtragem: dados gerais (filtros escolhidos de acordo com a plataforma da CAPES)
  - a. Tipo: Mestrado e Doutorado
  - b. Anos: período da última quadrienal da CAPES – de 2017 a 2020
  - c. Grande área do conhecimento: ciências sociais aplicadas
  - d. Área do conhecimento: comunicação
2. Segunda etapa de filtragem: refinamento a partir dos títulos
  - a. Marcas organizacionais: pesquisas que apresentassem em seus títulos esse termo

Procedemos então, a análise das Teses e Dissertações encontradas, a partir dos levantamentos e das filtrações. Examinamos as pesquisas de acordo com as teorias e autores utilizados para compreender e discutir a temática das marcas organizacionais.

O quadro abaixo (QUADRO 9) sintetiza os momentos, etapas e passos estabelecidos:

**Quadro 9** – Momentos e etapas do Estado da Arte para o catálogo da CAPES.

<b>Momentos</b>	<b>Etapas/passos</b>
<b>Levantamento</b>	Palavras-chave levantadas: a) marcas organizacionais; e, b) “marcas organizacionais”
<b>Filtragem</b>	1ª etapa: dados gerais (filtros escolhidos de acordo com a plataforma da CAPES)
	2ª etapa: refinamento a partir dos títulos com base no termo marcas organizacionais
<b>Análise</b>	Examinar as pesquisas de acordo com as teorias e autores utilizados para compreender e discutir a temática das marcas organizacionais

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Nas duas opções de palavras-chave levantadas aplicamos a primeira etapa de filtragem no que se refere aos dados gerais (QUADRO 10).

**Quadro 10** – Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas.

<b>Palavra-chave</b>	<b>Resultados (sem filtros)</b>	<b>Resultados (filtragem de dados gerais)</b>
Marcas organizacionais	27866	243
“Marcas organizacionais”	2	Nenhum registro encontrado, para o termo buscado

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

A partir dos resultados encontrados com a filtragem de dados gerais, realizamos o refinamento com base no termo marcas organizacionais a partir dos títulos das pesquisas. Não foi encontrado nenhum resultado com esse critério. Ou seja, segundo nossos parâmetros, não há pesquisas que discutem marcas organizacionais, lembrando que é apenas um recorte de toda produção científica disponível no portal da CAPES.

Para podermos analisar pesquisas com a referida temática, optamos por aumentar o período da última quadrienal da CAPES para os anos entre 2015 e 2022, ou seja, ampliamos para mais quatro anos. Nas duas opções de palavras-chave levantadas aplicamos a primeira etapa de filtragem como anteriormente, apenas mudando os anos (QUADRO 11).

**Quadro 11** – Resultados da primeira etapa de filtragem, a partir das palavras-chave estabelecidas e com ampliação dos anos.

Palavra-chave	Resultados (sem filtros)	Resultados (filtragem de dados gerais)
Marcas organizacionais	27866	396
“Marcas organizacionais”	2	1

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021) com base no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Então, realizamos o refinamento com base no termo marcas organizacionais com base nos títulos das pesquisas. Encontramos uma pesquisa com esse critério e listamos suas características:

1. Título: Marcas organizacionais e a agregação de valor institucional por meio do investimento em causas sociais alternativas
2. Autor: Gustavo Henrique Del Vechio
3. Pesquisa: Dissertação
4. Instituição de ensino: Universidade Metodista de São Paulo
5. Ano: 2015
6. Palavras-chave: responsabilidade social; marcas; patrocínio; comunicação.

Analisamos a pesquisa em questão procurando interfaces entre comunicação organizacional e marcas. Em relação à comunicação organizacional, não identificamos uma revisão bibliográfica sobre o tema. Já as marcas são reconhecidas por Del Vechio (2015) não apenas como sinais, mas signos, visto que são compreendidas e dotadas de significados. Apesar da Dissertação utilizar o termo marcas organizacionais, não constatamos a discussão do termo em si e as possíveis interfaces teóricas entre marcas, organizações e comunicação organizacional.

Em relação aos Anais dos congressos nacionais da Abrapcorp, Intercom e Compós, para a filtragem, optamos pela busca do termo marcas organizacionais nos títulos dos artigos dos anos de 2015 a 2021<sup>43</sup> e nos grupos de trabalho/grupos de pesquisa já escolhidos e justificados anteriormente.

<sup>43</sup> Optamos por ampliar os anos com base no Estado da Arte realizado anteriormente no portal da CAPES. Não incluímos o ano de 2022, pois no momento da busca, os congressos escolhidos ainda não tinham acontecido.

Encontramos apenas um artigo que possui em seu título o termo marcas organizacionais, sendo do congresso da Abrapcorp, do ano de 2017 e do grupos de pesquisa “Comunicação, Identidade e Discursos”. O trabalho se intitula “O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa” (COSTA; NEVES, 2017), o qual já foi analisado. Essa constatação revela que a temática das marcas organizacionais não possui número expressivo de pesquisas nos congressos selecionados, portanto, pode ser um caminho possível de reflexão teórica.

Os diferentes momentos e etapas do Estado da Arte tanto no portal da Capes quanto nos congressos nacionais, evidenciaram as interfaces preliminares entre marcas e comunicação organizacional. Ao mesmo tempo, abriram caminhos para possíveis (re)significações necessárias entre as temáticas, especialmente porque não identificamos discussões mais aprofundadas nesse sentido. Em seguida, nossa obra a céu aberto adentra no universo das marcas, procurando compreendê-las a partir da revisão da literatura, para então propormos algumas (re)leituras e entrecruzamentos diante dos arcabouços teóricos.

### 3 O DESPONTAR DAS MARCAS: ENTRE POTÊNCIAS E FRAGILIDADES

Para Harari (2017), com o passar do tempo e da evolução humana, as pessoas teceram uma rede complexa de histórias e as ficções acumularam poder. Por isso, o autor defende que o ser humano vive em uma realidade dual: uma objetiva (rios, árvores e leões) e uma imaginada<sup>44</sup> (deuses, nações e corporações). Se as corporações são consideradas resultado da imaginação coletiva e de realidades imaginadas, como podemos interpretar as marcas nesse contexto?

Neste capítulo nos propomos a discutir sobre marcas e suas possíveis conceituações. Em seguida, realizamos algumas (re)leituras do universo das marcas à luz da comunicação organizacional, do paradigma da complexidade e do pensamento sistêmico. Novamente, nossa investigação é teórico-reflexiva a partir de levantamento bibliográfico (GIL, 2008; STUMPF, 2006).

É importante pontuar que as primeiras discussões envolvem autores de referência na temática com obras publicadas nos anos de 2002 a 2015. Na sequência, aproximamos outras obras mais contemporâneas que consideramos relevantes para nossa pesquisa. Destacamos que a abordagem fundante é o pensamento complexo, porque ele nos possibilita o tecer e (re)tecer das teorias e temáticas.

#### 3.1 SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS MARCAS: MANIFESTAÇÕES CULTURAIS, SIMBÓLICAS, SIGNIFICATIVAS, EXPERENCIAIS, DISTINTIVAS E REFERENCIAIS

Em meados da década de 1980, Klein (2002, p. 27) destacava que teóricos da administração desenvolveram uma ideia aparentemente inofensiva: “[...] as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas, e não produtos”. Essa visão tem como base a produção de imagens de marcas pelas empresas e o efeito disso é pensarmos na marca enquanto sentido essencial da corporação moderna.

Importante destacar que Klein (2002) já apresentava uma perspectiva crítica em relação ao universo marcário<sup>45</sup> ao afirmar que a nova filosofia corporativa gerou o

---

<sup>44</sup> É relevante distinguir que uma realidade imaginada não é sinônimo de mentira, pois é algo que acreditamos e “[...] enquanto essa crença partilhada persiste, a realidade imaginada exerce influência no mundo” (HARARI, 2017, p. 40).

<sup>45</sup> Essa expressão é utilizada por Perez (2016) e nos apropriamos para fazer referência ao universo das marcas.

frenesi de fomento cultural nos fabricantes em prol de suas grifes, promovendo o apoderamento de cada canto da paisagem pelas marcas. O episódio histórico da “Sexta-feira de Marlboro”<sup>46</sup> deixou o legado do renascimento do marketing a partir de empresas que se viam como “agentes de significado”. O branding, por meio das suas encarnações, passa a tratar da transcendência corporativa e os produtos são caracterizados por conceitos (marca como experiência e estilo de vida). As corporações tentaram se desprender do aspecto físico dos objetos e os produtos e fabricantes passaram a existir em outro plano<sup>47</sup>.

Outra crítica evidenciada por Klein (2002, p. 52-53), é sobre o processo em que o branding não apenas buscava agregar valor ao produto, “[...] tratava-se de cobiçosamente infiltrar idéias e iconografia culturais que suas marcas podiam refletir ao projetar essas idéias e imagens na cultura como “extensões” de suas marcas. A cultura, em outra palavras, agregaria valor as suas marcas”. Em realidade, conforme a autora, o branding acabou afastando a cultura para o fundo do palco e colocando a marca como estrela, o que corrompe com a ideia de patrocinar cultura para se tornar a própria cultura.

Klein (2002, p. 54) também questionava: “e por que não deveria ser assim? Se as marcas não são produtos, mas conceitos atitudes, valores e experiências, por que

---

<sup>46</sup> Considerado um evento alarmante para a evolução das marcas, conforme Klein, a “Sexta-feira de Marlboro” ocorreu em 2 de abril de 1993, quando a publicidade foi colocada em dúvidas pelas marcas que a área havia construído. Refere-se “[...] ao súbito anúncio de Philip Morris de que cortaria o preço dos cigarros Marlboro em 20 por cento como uma tentativa de concorrer com as marcas baratas que estavam devorando o seu mercado” (KLEIN, 2002, p. 36). Ou seja, uma marca de prestígio como a Marlboro, que havia despendido uma quantia considerável em publicidade, estava desesperada e desistindo de ter uma marca, “[...] então claramente todo o conceito de marca tinha perdido o seu valor”. Contudo, a previsão de morte das marcas não se concretizou, visto que várias marcas estavam com bons resultados, em vista de escolherem atuar pelo marketing de valor (como por exemplo, Nike, Apple e Body Shop). O branding começou a se tornar uma preocupação cada vez maior dos negócios e o conceito da gestão de marca passou a ser integrado com o próprio tecido das empresas. Semprini (2010, p. 55) afirma que “aqueles que anunciam regularmente a morte das marcas ou o retorno do produto demonstram preguiça intelectual ou voluntarismo militante. Essa disputa pertence ao passado e foi definitivamente resolvida em favor das marcas”. Ainda, não perderam aceitação, pelo contrário, “[...] estavam a ponto de quebrar todas as barreiras do mundo do marketing — tornando-se acessórios culturais e filósofos de estilo de vida” (KLEIN, 2002, p. 40).

<sup>47</sup> O pensamento foi o seguinte: como todos poderiam fabricar um produto, essa tarefa ignóbil poderia e deveria ser designada a terceiros que só precisariam atender às encomendas dentro do tempo e do orçamento, de preferência no Terceiro Mundo, já que “[...] a mão de obra é quase de graça, as leis são frouxas e isenções fiscais são obtidas a rodo [...]” (KLEIN, 2002, p. 46). As matrizes, por outro lado, podem se concentrar “[...] em seu verdadeiro negócio — criar uma mitologia corporativa poderosa o bastante para infundir significado a esses toscos objetos apenas assinalando-os com seu nome” (KLEIN, 2002, p. 46).

também não podem ser cultura?”<sup>48</sup>. Kapferer (2004, p. 106) destacou esse aspecto ao afirmar que “[...] como se sabe agora, na Internet, a marca é mídia. Ora, na frequência de uma mídia, a postura da mídia, o tom e a relação construída com o espectador contam tanto quanto o próprio conteúdo”. Nessa evolução, a marca deve ser vivida como mídia, catalisando as afinidades e animando a rede, bem como oferecendo informações e novas experiências.

Novos olhares foram sendo desenvolvidos acerca das marcas: Kapferer (2004, p. 14) as entende enquanto sistemas vivos compostos de três elementos, “um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual (quais) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo”. A marca representa um vínculo de confiança que favorece a adesão de inovações, as quais tentam estabelecer a pertinência marcária e sua capacidade de demonstrar o quanto entendeu os problemas e expectativas atuais.

A revolução das marcas percorre o caminho da desmaterialização total e são cada vez mais símbolos fiduciários, o que aumenta o seu potencial de circulação e fluidez (KAPFERER, 2004). É interessante percebermos, conforme Kapferer (2004), o percurso da criação das marcas até ganhar notoriedade e um conjunto de associações mentais: primeiro, a imagem da marca está relacionada com vantagens materiais e, com o tempo, passa a evocar valores imateriais, como um estilo vida. A função da marca, portanto, não é descrever um produto, mas distingui-lo dos demais, o que revela seu espaço como um contrato e referência, a partir da confiança dos públicos<sup>49</sup>.

Por sua vez, Zozzoli (2004) assumiu que a impressão das marcas na memória das pessoas não é definida a partir de uma inscrição ou gravada como uma marcação

---

<sup>48</sup> Crítica a expansão e o bombardeio das marcas e da sua competição ao se apoderarem da maioria dos espaços, como por exemplo, escolas e universidades. A autora se refere especialmente às corporações globais, como a Nike e, afirma que elas embarcaram na ideia da marca com fervor religioso. As marcas se tornaram onipresentes, bem como “[...] a coisa mais próxima que temos de uma linguagem internacional, reconhecida e compreendida em muito mais lugares do que o inglês” (KLEIN, 2002, p. 22). Além disso, “o branding é, em sua essência, um empreendimento profundamente competitivo, em que as marcas são construídas não somente contra seus rivais imediatos [...] mas contra todas as marcas que ocupam a paisagem urbana, incluindo os eventos e pessoas que estão patrocinando” (KLEIN, 2022, p. 59-60).

<sup>49</sup> Afirma que “o poder das marcas se deve a essa aversão dos clientes ao incerto. A marca não lhes promete necessariamente o melhor, mas ela lhes promete o certo” (KAPFERER, 2004, p. 24).

de fogo no gado (ideia inicial do branding)<sup>50</sup>, mas como um rastro e algo vivo, assumindo feições vivenciais, intelectuais, afetivas e experienciais. Então, marca é tanto impressão física quanto psíquica e só pode ser reconhecida e funcionar como tal se houver rastro de alguma percepção de identidade na mente do observador e “[...] na transdução da ação de remeter a algo outro, que já está na linguagem” (Zozzoli, 2004, p. 11).

As marcas e sua manutenção não são uma finalidade em si, mas alavancas de crescimento e lucratividade, sendo sua maior ameaça a perda de pertinência (Kapferer, 2004). A gestão de marcas não tem mais como palavra-chave a imagem, mas sim a identidade e o seu sistema de valores próprio, o qual nutre a proximidade com os públicos. Em síntese, “consumir uma marca é emitir sentido” (Kapferer, 2004, p. 77). Logo, antecede o produto e algumas delas perpassam esses objetos, enquanto malhas de influência e informação. Para Roberts (2005), elas perderam a sua essência e o que existe é um sentimento antimarca a partir dos públicos conscientizados: na era da informação e da sensatez do consumidor, as marcas transformam-se em parte do domínio público.

Keller e Machado (2006, p. 32) destacaram que, na verdade, o branding existe há séculos, afinal “a motivação original do ator de ‘marcar’ era possibilitar que artesãos e outros identificassem os frutos de seu trabalho, de modo que os clientes pudessem reconhecê-los”. Foram encontradas marcas em artefatos da China, Grécia, Roma e Índia antes de Cristo, ou seja, o início do que evoluiu para as marcas contemporâneas e suas manifestações possui origens antigas. Keller e Machado (2006) acrescentam que a marca é algo que habita na mente dos públicos, sendo “[...] uma entidade perceptiva com raízes na realidade, mas também é mais do que isso, pois reflete as percepções e idiosincrasias dos consumidores” (Cimatti, 2006, p. 10). Tudo pode ser uma marca para Cimatti (2006), contanto que a lógica capitalista do mercado seja a base para criação e seu gerenciamento.

---

<sup>50</sup> O surgimento da palavra marca “[...] vem da tradução do inglês *brand*, que por sua vez tem origem na palavra escandinava *brandr*, que significa “algo queimando”, como uma tocha ou fogueira” (Bedendo, 2019, p. 63, grifo do autor). O termo remonta ao ato de “marcar o gado a ferro”, conforme Bedendo (2019), comportamento comum nos Estados Unidos quando o país se expandiu para o oeste.

Keller e Machado (2006)<sup>51</sup> buscam demonstrar que as marcas oferecem funções valiosas para as organizações. De modo fundamental, “[...] cumprem uma finalidade de identificação para simplificar o manuseio ou o monitoramento do produto para a empresa.” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 8). Os autores também destacam a proteção legal que as marcas ofertam às empresas (permitindo a obtenção de direitos de propriedade intelectual) e o alcance de associações e significados exclusivos que geram diferenciação, podendo indicar um certo nível de qualidade para os compradores.

Como dispositivo de mediação e com características interativas, a marca é evidenciada por Cimatti (2006) pela sua capacidade de sintetizar informações deslocadas do produtos aos públicos<sup>52</sup> em um movimento dialógico; e, sua aptidão de relacionar dois mundos diversos (da produção e do consumo) por meio da condensação de sentidos e produção de significados. A marca dá vida aos produtos e é “[...] o veículo através do qual o produto — e todos os aspectos que o envolvem — vem ocupar um espaço dinâmico e emocional no cotidiano do público consumidor dentro do contexto de seu sistema de valores sócio-culturais” (CIMATTI, 2006, p. 3). Ao assumir as marcas como manifestações culturais, a autora as enxerga como vetores aglutinadores de significado, que se expressam em interpretações, traduções e comunicações de valores latentes da sociedade vigente em algum momento histórico.

Em outra direção, Ries e Ries (2006) associaram ao universo das marcas à grande árvore da vida (a metáfora para origem das espécies de acordo com Charles Darwin<sup>53</sup>). Contudo, os autores aplicaram a ideia especialmente para o surgimento de novas marcas. Na árvore da vida, os novos ramos e espécies surgem do conceito de divergência. Sendo assim, “na natureza, mudanças ambientais criam as condições

---

<sup>51</sup> Os autores seguem o viés da administração e gestão. Além disso, associam a marca diretamente ao produto, “[...] mas um produtos que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade” (KELLER; MACHADO, 2006). Contudo, ao longo da obra, apontam que serviços, varejistas e distribuidores, produtos e serviços na internet, pessoas e organizações, esportes, entretenimento, séries de filmes ou de televisão, localidades geográficas, ideias e causas podem se tornar marcas. Acrescentamos as perspectivas de Araújo (2019), que mais recentemente concorda com a lógica flexível das marcas ao associá-las à moda, aos esportes, à tecnologia, ao cinema, à literatura, à música e às celebridades.

<sup>52</sup> Optamos pelo emprego de públicos no plural ao longo da pesquisa (salvo nas citações diretas dos autores utilizados no referencial teórico), por entendermos as multiplicidades, diversidades e inúmeras possibilidades de indivíduos, organizações e instituições que uma marca pode [tentar] se relacionar.

<sup>53</sup> Utilizam como base a obra “Origem das espécies” de Charles Darwin, publicada primeiro em 1859.

que levam à divergência das espécies. Nos negócios, mudanças na tecnologia e no ambiente cultural criam as condições que levam as categorias a divergir” (RIES; RIES, 2006, p. 7), o que possibilita o lançamento de novas marcas.

Para Ries e Ries (2006, p. 14), “as oportunidades de branding estão na criação de novos mercados” e o principal objetivo dessa estratégia é conquistar a mente dos públicos. Ainda, “a evolução das marcas é amplamente aceita como conceito de marketing. A divergência das marcas não. Entretanto, em longo prazo, é a divergência, e não a evolução, que cria a maioria das oportunidades para se construir uma marca” (RIES; RIES, 2006, p. 26)<sup>54</sup>.

Perez (2007, p. 1) conceitua marca pelo viés mercadológico como “[...] termo, sinal ou a combinação destes, que tem por objetivo distinguir uma oferta de outras”. Já pelo viés jurídico, “[...] é um sinal de identidade que tem por objetivo distinguir uma empresa ou produto da concorrência” (PEREZ, 2007, p. 1). Independente da direção, a marca é considerada pela autora como um signo, visto que incorpora características de identidade e representação, reunindo aspectos qualitativos, indiciais e simbólicos<sup>55</sup>.

A reflexão tecida anteriormente por Klein (2002) é lembrada por Semprini (2010), pois este evidencia a situação paradoxal das marcas: mesmo que seu desenvolvimento e difusão tenham alcançado maior expressividade, parece que são atravessadas por fragilizações, a partir da tomada de consciência coletiva dos seus modos de conduzir e da sua influência sobre a comunidade.

Por outro lado, “em sua grande maioria, os consumidores continuam a comprar marcas, pois, em parte, eles não têm escolha, o que explica por que, apesar desta crise cultural, o sistema-marca continua a se desenvolver” (SEMPRINI, 2010, p. 19). Não é a dimensão comercial das marcas que entrou em crise, já que continuam a ser vendidas, mas “[...] sua legitimidade, sua credibilidade ao se propor como uma parceira de confiança na vida cotidiana dos indivíduos” (SEMPRINI, 2010, p. 19).

---

<sup>54</sup> Se duas espécies não podem ocupar a mesma posição na luta pela vida, pois ao tentarem uma leva a outra à extinção, o mesmo acontece com duas marcas. Além disso, a dinâmica da divergência marcaria é conduzida pelos públicos e pelas organizações (RIES; RIES, 2006).

<sup>55</sup> Apesar do ano, optamos por mencionar Perez (2007) neste momento para evidenciar a transformação da conceituação de marca pela autora, visto que em seguida atualizamos suas perspectivas com citações mais recentes.

Para Semprini (2010) o fenômeno marca adquiriu força e centralização, o que também nos tornou mais críticos e exigentes em relação a elas devido à onipresença da lógica de marca no espaço social. A lógica é definida pela “[...] capacidade de construir mundos, desenvolver territórios simbólicos e manipular a abstração [...]” (SEMPRINI, 2010, p. 69). O ato de comprar e de consumir foi perdendo o valor de novidade e o encantamento dos bens de consumo se desgastou, “[...] tornando-se mais uma das atividades rotineiras que o sujeito experimenta em busca do encontro de si” (OLIVEIRA, 2010, p. 13). As promessas dos bens de consumo foram substituídas pelas promessas de marca, mas os discursos manipuladores das marcas continuam a apostar nos procedimentos por sedução.

As experiências proporcionadas pelas marcas promovem “[...] um rol de novos atrativos que afetam o ser e o conduzem, guiando-o pela sua sensibilidade, a redescoberta de sua possibilidade de afinamento com o mundo, com o outro, com o social, consigo mesmo” (OLIVEIRA, 2010, p. 14). Portanto, a marca é “um fenômeno social para todos os efeitos” (SEMPRINI, 2010, p. 26) e para compreender sua lógica é necessário analisar a evolução dos mercados e das sociedades.

Gobé (2010) acredita que as marcas se tornaram fenômenos culturais e são vistas enquanto oportunidades e provas de mudança das sociedades que fazem parte e do futuro que se descortina diante delas. No entanto, às vezes não se dão conta da conexão emocional<sup>56</sup> que podem construir com as pessoas e suas expectativas, o que demonstra a linha divisória econômica e psicológica. A interpretação de Gobé (2010) nos propõe enxergar as marcas como equalizadoras.

As percepções de Batey (2015, 2010) evidenciam que apesar das empresas criarem suas identidades de marca, o seu significado é criado pelas pessoas. Dessa forma, o significado é o cerne do comportamento dos públicos, não sendo algo fabricado e pronto, mas aberto à negociação e à interpretação. A busca pelo significado está enraizada em nossa psique e mesmo que milênios tenham passado, seguimos sendo caçadores e coletores de significado (BATEY, 2010).

---

<sup>56</sup> Essa visão é defendida pelo autor, mas pode ser questionada, visto que diversas estratégias mercadológicas são acionadas pelo viés emocional e pautadas pelos afetos, como demonstra, por exemplo, Sodré (2006) com as estratégias sensíveis.

Nas relações das marcas com os públicos e nos comportamentos destes há três dimensões envolvidas: a racionalidade consciente, as emoções semiconscientes; e os impulsos biológicos inconscientes e instintos “gravados no DNA” (BATEY, 2010). Esses elementos atuam entrelaçados e demonstram que as marcas agem como reservatórios de significado perante o contexto nos quais estão presentes e são utilizadas, assim como diante da natureza sociopsicológica dos consumidores e das culturas as quais pertencem (BATEY, 2015, 2010).

Para gerar diferenciação, as áreas de marketing “começaram a criar marcas, atribuindo a elas personalidades e qualidades simbólicas” (BATEY, 2010, p. 17). Os processos de construção implicam perceber que apesar de “[...] tirarem seu significado da cultura em que se originam e se desenvolvem, elas também se tornam mediadoras de significados simbólicos e culturais” (BATEY, 2010, p. 15). Diante disso, o autor dissocia a ideia de marca ser o seu produto, visto que o objeto físico só se torna uma marca quando acrescentamos imagens, símbolos, percepções e sentimentos.

Dando continuidade a uma visão mais aprofundada das temáticas levantadas, recorreremos novamente a Semprini (2010), quando investiga a evolução da marca diante do contexto social, cultural, comportamental e econômico. A marca moderna que surgiu na esfera comercial se transformou em uma marca pós-moderna, “[...] um princípio abstrato de gestão do sentido que continua a se aplicar, em primeiro lugar ao universo do consumo, mas que se torna utilizável, com as devidas modificações, ao conjunto dos discursos sociais que circulam no espaço público”<sup>57</sup> (SEMPRINI, 2010, p. 20). As marcas estão ligadas ao campo comercial, alimentam-se da comunicação e ainda representam uma manifestação da economia na pós-modernidade.

Apesar das críticas direcionadas às marcas, por que os indivíduos continuam tão vinculados a elas? Semprini (2010, p. 21) mencionava outra característica relevante: “[...] a sua capacidade de gerar mundos possíveis”<sup>58</sup>. O que está ligado ao fato de que as marcas representem instâncias que fornecem contextos dotados de

---

<sup>57</sup> Semprini (2010) utiliza como lente a semiótica e sociosemiótica.

<sup>58</sup> O autor define os mundos possíveis como “[...] uma construção de sentido altamente organizado, no qual confluem elementos narrativos, fragmentos de imaginário, referências socioculturais, elementos arquétipos, e qualquer outro componente que possa contribuir para tornar este mundo significativo para o destinatário (SEMPRINI, 2010, p. 21). Por estar ligada à sociedade, a marca é capaz de desenvolver tanto sentidos reais quanto imaginários (ARAÚJO, 2019).

sentidos perante experiências que poderiam ser abstratas ou imprecisas. Mesmo assim, a onipresença do consumo solidificada pelos indivíduos torna-os exigentes em relação à melhor tomada de consciência por parte das marcas.

Conforme Semprini (2010, p. 23), “potentes e frágeis, amadas e odiadas, arrogantes e cúmplices, as marcas são uma presença fundamental nas sociedades contemporâneas”. Ao ultrapassarem a esfera comercial, a discursividade das marcas se insere no espaço social atual como edificações simbólicas, sendo que “[...] o nosso tempo investiu e continua a investir em todas as direções para a criação de estruturas e realidades imaginárias, simulacros de simulacros, capazes de ativar a experiência e os projetos de vida” (OLIVEIRA, 2010, p. 16). O desafio é atender a demanda de significação na procura de novos sentidos para formalizar a lógica da marca para que não perca seus investimentos semânticos. Ademais, ostentam-se como fontes de referência e como “[...] uma linguagem visual, verbal e sensorial que nos ajuda a comunicar nossos sentimentos, nossas crenças e emoções” (GOBÉ, 2010, p. 111).

Segundo Semprini (2010), duas leituras [contraditórias] são possíveis para a presença da marca no espaço social pós-moderno. No início dos anos 1990, os mecanismos estruturais já estavam em andamento e presenciaram a saturação mais forte dos mercados, a busca mais evidente por pontos de referência, a maior intensidade do congestionamento midiático e publicitário e a necessidade mais viva de semantização dos produtos e serviços. Essas circunstâncias revelavam a prosperidade e a inevitabilidade das marcas.

De outra forma, a segunda leitura é divergente desse olhar positivo quanto às marcas e evidencia as rachaduras na sua construção, como

[...] a sensação de invasão quantitativa, de assédio midiático, a onipresença das manifestações das marcas em todos os setores da vida, bem além dos espaços comerciais específicos. Sobretudo, as marcas parecem não ter cumprido com as promessas associadas à sua presença e ter decepcionado as expectativas dos consumidores diante delas (SEMPRINI, 2010, p. 54).

A análise histórica realizada por Semprini (2010) discute a legitimidade das marcas e nos faz questionar quais os possíveis caminhos para sua presença, reconhecimento e ação na atualidade. Durante a pesquisa, continuamos com essa

indagação latente, mas acreditamos que é condição inerente às marcas a complexa relação entre suas potencialidades e fragilidades<sup>59</sup>.

Batey (2010) caminha nesse viés ao enxergar as marcas como existentes na cabeça dos públicos, únicas, eternas e escolhidas pelo que significam. Do ponto de vista do marketing, “[...] a marca é uma promessa, um pacto. Da perspectiva do consumidor, é uma série de associações, percepções e expectativas que existem em sua cabeça” (BATEY, 2010, p. 27-28). A marca é descrita como um agrupamento de significados percebidos e interpretados, os quais precisam ser renovados, modificados e polidos continuamente e, se necessário, trocados.

Conforme Batey (2010), a mediação entre os produtos e as motivações dos públicos é realizada pelo significado da marca. Consideramos importante expandir essa concepção para além dos produtos, visto que conteúdos, discursos e posicionamentos das marcas são “consumidos” e constroem os significados e sentidos da marca a partir de uma estrutura multidimensional. Pelo olhar estratégico, Batey (2010) elucida que é necessário ter clareza dos significados-chave e das associações diferenciais da marca que potencialmente enriquecem o seu significado e transmitem a sensação de ser única.

É importante entender que “[...] o papel do consumidor de negociar significados para a marca é extremamente ativo” (BATEY, 2010, p. 32) e construir associações mentais mais fortes e resistentes resulta, potencialmente, em relações mais fortes entre públicos e marcas. Portanto, discutir marcas é enxergar que são baseadas em relacionamentos<sup>60</sup>.

Ao continuarmos com as reflexões de Semprini (2010), a existência, a lógica e o desenvolvimento das marcas na pós-modernidade se dão a partir da posição estratégica no cruzamento de três dimensões imbricadas no espaço social: consumo, economia e comunicação. A capacidade de adaptar-se ao ethos dominante, explica porque o consumo se capilarizou em tantos espaços dos comportamentos sociais.

---

<sup>59</sup> Atualmente, as fragilidades das marcas se acentuam devido às transformações tecnológicas, ao ambiente digital, à midiatização e às mídias sociais, pois as vulnerabilidades estão mais expostas, assim como as cobranças são mais recorrentes, o que também envolve mudanças sociais, culturais, políticos, psicológicos e comportamentais.

<sup>60</sup> Os relacionamentos se dão pela confiança e a confiabilidade oferecida pela marca se tornou relevante e atrativa nos tempos de fracasso das instituições sociais e financeiras.

Quanto à esfera da comunicação, Semprini (2010, p. 69) afirma que em uma primeira fase as marcas se aproveitaram de forma instrumental, mas “[...] em uma segunda fase sempre em curso, elas contribuirão para fabricar este mesmo ambiente”. É fundamental destacarmos que o ponto de vista do autor sobre comunicação tem como base as mídias e a publicidade, por isso, discorre sobre o espaço midiático e os dispositivos de mediação, entendendo o papel fundamental dessa dimensão não apenas como lubrificante, mas como construtor do espaço social. Diante das ofertas excessivas e continuamente renovadas, as marcas não conseguem se impor, se fazer conhecer e criar notoriedade sozinhas sem o suporte de estratégias de comunicação<sup>61</sup>.

A dimensão econômica, por sua vez também, tem uma relação inferior com as marcas<sup>62</sup>, mas observamos cada vez mais setores de bens e serviços se converterem à lógica da marca, incluindo setores mais vastos como agrícola e industrial (SEMPRINI, 2010). No contexto pós-moderno, as vertentes micro da economia adquirem mais peso e seu funcionamento é crescentemente ligado às escolhas e às decisões das pessoas.

Após essa contextualização, Semprini (2010) procurou compreender a identidade, os mecanismos de funcionamento e os componentes das marcas, identificando-as como conjunto de discursos relacionados a elas pelos sujeitos individuais e coletivos que estão envolvido na sua construção. O autor considerou três dimensões fundamentais que estruturam uma noção geral de marca, sendo elas: a) natureza semiótica<sup>63</sup>: capacidade para construir e veicular significados; b) natureza relacional: noção de troca, negociação e interação, o que implica reconhecer a marca como um lugar de encontro, tradução, confronto e diálogo; e, c) natureza evolutiva: caráter dinâmico mutável, que leva a contínua evolução e a tensão permanente,

---

<sup>61</sup> As relações entre marcas e comunicação serão detalhadas no próximo subcapítulo.

<sup>62</sup> A interlocução entre marcas e a dimensão econômica ainda é escassa e carecemos de discussões teóricas nesse sentido. Por outro lado, em termos mercadológicos e econômico-financeiros, há pesquisas de mercado que demonstram a relação direta entre investimentos em gestão e construção de marcas e os lucros das organizações. Um exemplo é o estudo BrandZ da Kantar (2021), o qual afirma que o valor total das 100 marcas globais mais valiosas cresceu 42%, atingindo mais de 7 trilhões de dólares, um novo recorde.

<sup>63</sup> O poder semiótico das marcas se constitui duplamente pelo controle dos receptores e das outras marcas (SEMPRINI, 2010). Para esclarecer, “a semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de produção de significação e de sentido” (SANTAELLA, 2007, p. 13).

definindo a marca como entidade viva (reage e é sensível as mudanças do ambiente)<sup>64</sup>.

Em obra mais recente, Kapferer (2012) afirma que as marcas se tornaram um dos principais símbolos da nossa economia e sociedade pós-moderna: estão em todo lugar, penetrando todas as esferas da nossa vida e podem (e devem) ser analisadas por diferentes perspectivas. O autor caminha pelo viés gerencial e as caracteriza como ativos intangíveis que produzem benefícios adicionais aos negócios. Para ele, há desacordo na definição do que é uma marca e há conflito entre dois paradigmas: o primeiro é baseado no cliente e com foco exclusivo no relacionamento desse com a marca e o segundo visa mensurar as marcas em dólares, euros ou ienes<sup>65</sup>. Os dois vieses, foco no cliente e/ou na mensuração da lucratividade, não estão de acordo com o que acreditamos. Apesar de fazerem parte do desenvolvimento das marcas, são interpretações reducionistas do potencial marcário tanto nas organizações como na sociedade.

Além disso, Kapferer (2012) salienta que a essência de uma marca vem da ideia de um nome que tem o poder de influência. Não apenas o nome em si, mas a capacidade de ele promover confiança, respeito, paixão e até casamento. Kapferer (2012) também pergunta: hoje, se uma marca não for capaz de construir uma comunidade, ela é real? Em síntese, uma marca existe quando adquire o poder de influenciar o mercado, o que ocorre a partir de todas as possíveis fontes de experiência com ela: esse processo leva tempo e pode ser perdido quando é administrado inadequadamente. Kapferer (2012) também evidencia a falha de percepção de marca apenas como produto e busca ampliar essa visão, pois parece que tudo pode ser marca. Essa tendência foi acelerada pelo crescimento do antropomorfismo na teorização das marcas.

No decorrer dessa expansão está o fato de que o mero consumo não é mais suficiente: precisa ter significado, por isso as marcas se tornaram campeãs culturais e esperamos que elas adicionem valores as nossas vidas (KAPFERER, 2012). No contexto empresarial, Bender (2012, p. 218) conclui que as marcas bem geridas não

---

<sup>64</sup> As três dimensões estão relacionadas e uma decorre da outra.

<sup>65</sup> Moedas oficiais dos Estados Unidos, de países da União Europeia e do Japão, respectivamente.

estão “fora” ou são entidades “intangíveis”, posto que “[...] são cada vez mais ativos tangíveis no coração do negócio. Ativos indissociáveis do negócio”.

Diante dessas visões, a construção e manutenção de marcas se mostra como um processo exaustivo. Demanda revisitação constante, afinal provém de sentidos que circulam, são disputados e se modificam a todo momento. Os sentidos, por sua vez, estão ligados com as experiências de cada público, inclusive dos próprios gestores de marcas. A marca se concretiza na mente de cada pessoa de formas diferentes, ocupando um espaço único que pode se modificar com o tempo e com o contexto. Kapferer (2012) também destaca os riscos iminentes às marcas que podem ser de natureza econômica, funcional, experiencial, psicológica, social e, por isso, construir consciência, confiança e vínculo emocional de marca demanda tempo.

Para Aaker<sup>66</sup> (2015, p. 1) a marca é “muito mais do que um nome e um logo, ela é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”. Também declara que, em realidade, é mais que uma promessa, é “[...] também uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca” (AAKER, 2015, p. 1). Logo, torna-se uma responsabilidade de toda organização.

Aaker (2015) afirma que, sobretudo na área de marketing, as marcas começaram a ganhar valor, e passam a ser entendidas como ativos que possuem patrimônio e estabelecem o desempenho, assim como a estratégia do negócio<sup>67</sup>. Por outro lado, ocorreu uma mudança com a busca do verdadeiro significado das marcas (ou “essência de marca”) e entrou em cena os vieses psicológico e antropológico para (re)significá-las tanto para cultura como para vida das pessoas (AAKER, 2015).

As marcas são consideradas poderosas e se concretizam a partir de várias frentes: como núcleo de relacionamento com os públicos, plataforma de opções

---

<sup>66</sup> David Aaker é considerado o criador do branding moderno e apresenta obras sobre marcas e suas estratégias de gestão desde a década de 1990. A obra que utilizamos é uma das mais recentes e compila os princípios essenciais, de acordo com o autor, para criar e manter marcas fortes (AAKER, 2015)

<sup>67</sup> Aponta que as empresas as quais adotaram a visão de marcas como ativos estratégicos “[...] viram a construção de marca passar de um esforço tático que podia ser delegado com segurança à equipe de comunicação para um fator crucial da estratégia de negócios” (AAKER, 2015, p. 7). Fica claro que o autor enxerga a área de comunicação por um viés instrumental, o qual tentamos nos desvincular, mesmo sabendo que, em muitas práticas e realidades organizacionais, a área está condicionada a essa ideia e não atua de maneira estratégica.

estratégicas e força que impacta nos aspectos financeiros e são vistas como ativos estratégicos, criando valor para a organização, sendo palco para o sucesso futuro (AAKER, 2015). Em vista de cada cenário ser diferente, gerir marcas é um processo complexo e idiossincrático, ao mesmo tempo que essa gestão não pode ter sua existência independente das estratégias da organização<sup>68</sup>.

Aaker (2015), bem como Kapferer (2004)<sup>69</sup>, concordam que a marca deve ser vivida e construída internamente, ou seja, precisa ser desenvolvida para/com os funcionários. De acordo com Aaker (2015), a gestão de marcas interna necessita garantir que além de conhecer a visão de marca, os funcionários se importem com ela<sup>70</sup>.

Diante das diversas abordagens apresentadas, consideramos importante analisar e comparar as perspectivas a fim de responder a inquietação “quais são as marcas das marcas neste período?”. Isto é, reconhecer as marcas discursivas que se assemelham e/ou diferenciam na linha de tempo traçada, conforme as referências bibliográficas utilizadas (de 2002 de 2015). Para isso, desenvolvemos uma representação visual em formato de linha do tempo que sintetiza as percepções de cada autor a partir de conceitos e palavras-chave: a figura 1 contempla o período de 2002 a 2007 e a figura 2, o período de 2008 a 2015.

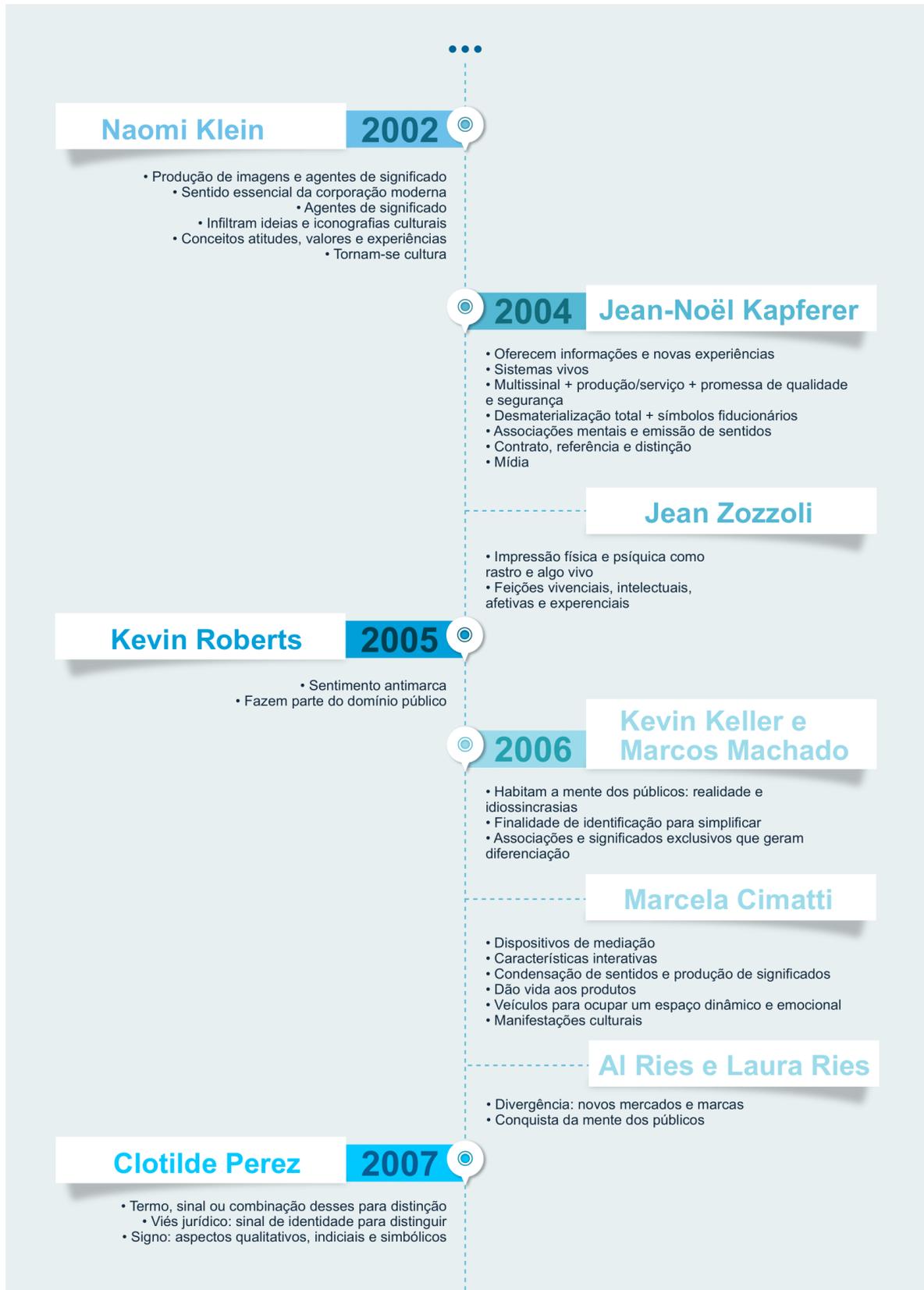
---

<sup>68</sup> “O mundo acadêmico também teve seu papel na elevação das marcas ao status estratégico, estimulado pela influência da conferência sobre marcas, organizada em 1988 pelo Marketing Science Institute (MSI), um consórcio de empresas que financia e orienta pesquisas acadêmicas” (AAKER, 2015, p. 8).

<sup>69</sup> Esses autores seguem uma linha de raciocínio mercadológica, por isso, algumas perspectivas são lineares e funcionalistas. Reconhecemos a importância desses pensamentos e da sua existência no saber e na prática, como declara Morin (2015a), a complexidade não conduz à eliminação da simplicidade. Contudo, acreditamos que é preciso cautela com visões simplistas/simplificadoras, pois não podemos reduzir as realidades complexas a elas, sobretudo quanto às discussões acerca de marcas, organizações e comunicação.

<sup>70</sup> Essa temática é de fato interessante e nos permite diversas inquietações. No entanto, não pretendemos nos aprofundar nesses pontos e acreditamos que seja uma porta de entrada para pesquisas futuras, especialmente quanto à relação complexa entre a gestão interna e externa (expressão utilizada pelos autores) da marca com base na cultura e valores organizacionais. Aqui, assinalamos uma brecha possível [e necessária] que requer mais apuração.

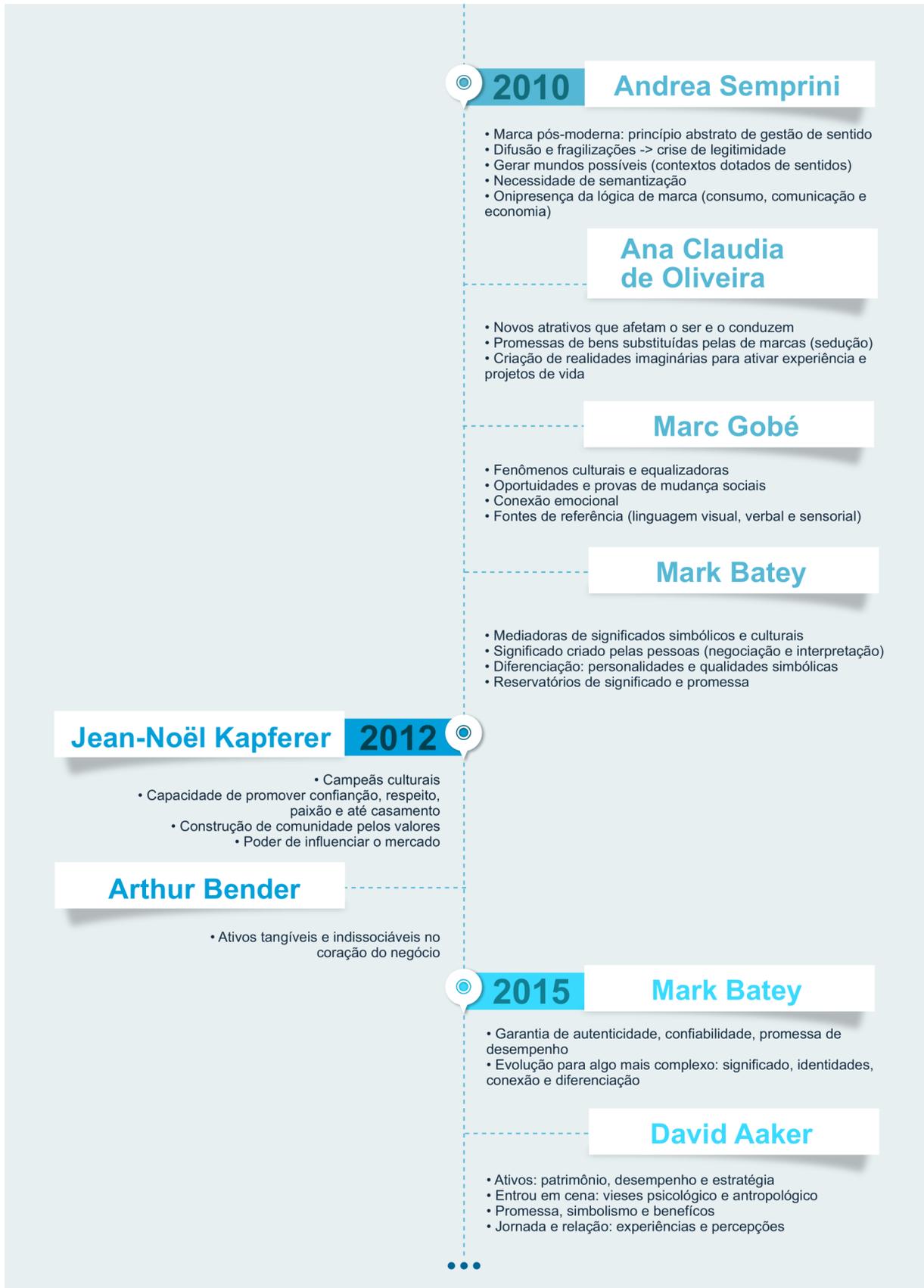
**Figura 1 – Marcas das marcas de 2002 a 2007.**



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Optamos por utilizar as reticências no início da figura 1, pois reconhecemos que há autores anteriores, assim como nos demais anos citados, que abordaram o universo marcário. Em seguida, sintetizamos os autores de 2008 a 2015 (FIGURA 2) como continuidade da figura anterior e, novamente, utilizamos as reticências ao final da linha do tempo, porque se caracteriza como um recorte. Recorremos a autores mais contemporâneos no próximo subcapítulo e continuamos com o resgate histórico já realizado.

**Figura 2 – Marcas das marcas de 2010 a 2015.**



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Buscamos traçar interfaces entre os autores citados, sistematizando essas percepções em grupos de conceitos que se interrelacionam para formar as marcas discursivas desse período e dos autores correspondentes. Para evidenciar nossos achados e o que “marca as marcas”, desenvolvemos um esquema visual (FIGURA 3) conectando todas as partes.

**Figura 3** – Marcas discursivas das marcas de 2002 a 2015.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Reconhecemos seis conceitos preponderantes nas abordagens/perspectivas e autores utilizados que permeiam as marcas no período de 2002 a 2015. Para que as marcas e suas discursividades pudessem se consolidar na esfera social e ultrapassar os próprios produtos/serviços ofertados pelas organizações, precisaram evoluir. Este percurso envolveu as manifestações culturais e simbólicas, ou seja, as marcas fazem parte a cultura, ao mesmo tempo, que a influenciam e criam símbolos que a representam.

As marcas também se comportam como agentes, mediadoras, produtoras e condensadoras de sentidos e significados<sup>71</sup> relacionados com as organizações, seus públicos e contextos que fazem parte. Consumir marcas é emitir sentido (KAPFERER, 2004), mas para além de seus produtos/serviços, é consumir, interpretar, negociar e gerar associações perante o que representam, suas ideias, posicionamentos, identidades, personalidades e todo arcabouço de manifestações possíveis. Também habitam a mente dos públicos, gerando associações mentais e impressões psíquicas que ficam marcadas de diferentes formas.

Essas manifestações possíveis buscam promover a diferenciação e a distinção perante outras marcas (sejam elas concorrentes ou não) e de outros públicos para que as marcas se tornem únicas e reconhecidas. Em paralelo, ao se apropriar de determinados valores, as marcas criam [ou não] identificação com os demais públicos e podem construir comunidades em torno do que acreditam, dizem, fazem, emitem e produzem. Com as mudanças nos contextos da comunicação, economia e consumo, as marcas são apropriadas como fugas do cotidiano e as pessoas começaram a buscar experiências e interações diferenciadas e pautadas, em especial, pelas conexões emocionais.

As marcas ainda são vistas enquanto promessas das organizações pela possibilidade de proporcionar mundos possíveis, projetos de sentidos e agregação de valores à vida das pessoas. Esse entendimento gera [ou não] confiança entre marcas e seus públicos. Assim como, podem ser fontes de referência para as pessoas nas atividades de consumo e no momento de assumir determinados valores, crenças e estilos de vida. Reconhecemos que as marcas são manifestações culturais, simbólicas, significativas, experienciais, distintivas e referenciais.

Até aqui optamos por autores de referência acerca da temática, selecionando obras publicadas no período de 2002 a 2015 para contextualizarmos o surgimento e a consolidação das marcas. Consideramos autores, principalmente de administração e marketing, com abordagens mercadológica e semiótica. Continuamos os possíveis caminhos nas próximas reflexões, porém com obras mais recentes (a partir de 2016),

---

<sup>71</sup> Os autores citados no período em questão utilizam tanto sentidos como significados para se referir as marcas, por isso deixamos os dois termos. Porém, já conceituamos a diferença entre eles a partir de Pinto (2011): o significado busca resumir as possibilidades interpretativas com base na anterioridade, enquanto o sentido imagina os contextos e fornece subsídios para futuras interpretações, sendo não linear.

especialmente através de artigos científicos (da própria área de comunicação), para podermos ampliar nossa compreensão. Além disso, procuramos atualizar algumas concepções e propor discussões sobre o fenômeno marcário, redimensionando-o para o contexto contemporâneo.

### 3.2 EXPANSÃO, FLEXIBILIDADE, HIBRIDEZ, ADAPTAÇÃO, VÍNCULOS E POSICIONAMENTO: MARCAS COMO NARRATIVAS, DISCURSIVIDADES E ATORES SOCIAIS

A marca se apresenta como um sinal diferenciador e, na realidade, “quando se compra um produto, junto com ele se está comprando uma complexa malha de valores psicossociais difusos, não inteiramente conscientes, mas imperiosos porque físgam o desejo” (SANTAELLA, 2016, p. 7). Com a mudança da base econômica da racionalidade material para o plano das satisfações e, conseqüentemente, para o âmbito das subjetividades, as marcas assumem destaque, “[...] indo além da ideia de meras facilitadoras das transações comerciais para transformarem-se em poderosos e complexos signos de posicionamento social, origem, cidadania e de ser no mundo” (PEREZ, 2016, p. 3)<sup>72</sup>.

Sob esse viés, de acordo com Araújo (2016, p. 1), a gestão das marcas envolve “[...] gerenciar diferenças, não como elas estão nos planos de comunicação, mas como elas aparecem na mente das pessoas”. É preciso conceber que “há uma rede discursiva complexa perpassando as marcas e ancorando sentidos que apagam, silenciam, denegam, ressignificam, constroem desejos, necessidades, identidades e diferenciais” (ARAÚJO, 2016, p. 14). Conseqüentemente, em tudo que comunicam acabam por criar efeitos de sentidos (ARAÚJO, 2019).

Perez<sup>73</sup> (2016, p. 11) segue uma linha de raciocínio próxima de Semprini (2010), ao definir marca como “[...] conexão simbólica e afetiva, construída entre uma organização, produto ou pessoa, sua oferta material e/ou intangível e as pessoas para as quais se destina”, o que envolve declarar que as relações de consumo mediadas pelas marcas são construídas a partir de uma dialogia. A existência das marcas ocorre

---

<sup>72</sup> Novamente, utilizamos a autora Clotilde Perez, mas atualizamos a sua bibliografia e podemos perceber a evolução das suas conceituações acerca das marcas.

<sup>73</sup> O viés de Perez (2016, p. 144) se baseia sobretudo na semiótica, visto que “na configuração atual, o papel da semiótica é o de pulsar o coração do processo de produção de valor. A importância do significado, especialmente em uma sociedade desmaterializada, possibilita à semiótica ocupar um espaço estratégico e privilegiado no pensar das organizações”.

a partir de um espaço psicológico na mente dos públicos e se desenha como uma entidade perceptual que está atrelada ao conteúdo psíquico previamente definido que é, concomitantemente, flexível, dinâmico e orgânico.

Nessa perspectiva, a marca “[...] é a convergência semiótica de elementos reticulares resultante de uma negociação constante de significados entre os diversos atores sociais do processo comunicacional, por isso é interacional e movente no tempo” (PEREZ, 2016, p. 15). Para a autora, as percepções das marcas frente aos públicos geram conjuntos de significantes, os quais definem comportamentos, decisões e afetos e, assim, emerge a noção de marca como conexão simbólica, relacional, construção sociocultural e dialogia (PEREZ, 2016).

As diferentes contribuições encaminhadas até aqui evidenciam, de acordo com Zozzoli (2016)<sup>74</sup>, as características híbridas e multiformas das marcas. O autor compila diversas abordagens das marcas a partir de metáforas<sup>75</sup>, as quais estão explicitadas a seguir (QUADRO 12).

**Quadro 12** – Abordagens sobre marcas a partir de metáforas.

Abordagem	Perspectiva	Autor responsável
Marca pedra que se torna marca edifício	Apoia-se na ideologia positivista e tecnicista para demonstrar a metáfora arquitetônica e expressa as percepções de garantia/segurança e (re)conhecimento/notoriedade	Sicard (2008, 2001)
Marca motor/máquina	O crescimento urbano e o progresso tecnológico e econômico facilitaram a expansão industrial e do maquinário, resultando no viés mecanicista e entende a marca como uma imensa mecânica que (faz) funciona(r)	Sicard (2008, 2001)
Marca estrela	As marcas continuam a atuar e estar presentes, mesmo sem a intermediação do homem e das intervenções planejadas dos gestores (diferente dos motores e máquinas). Por isso, ocorre a associação da marca ao humano, a partir da visão animada em contraponto com a visão de objeto (como algo firme e inabalável)	Sicard (2008, 2001)
Marca pessoa/a marca ser/sistema vivo	A marca como algo vivo começou a se formar quando foi introduzida na comunicação de marca a noção de identidade, a qual permite a associação da marca enquanto pessoa ou sistema vivo.	Sicard (2008, 2001)

<sup>74</sup> O autor utiliza a Biologia do conhecer/Biologia cultural à luz da autopoiese.

<sup>75</sup> Zozzoli (2016) ancora suas conceituações em Semprini pelas obras *Le marketing de la marque: approche sémiotique* (2005), *La marque* (1995) e *La marque, une puissance fragile* (2005), bem como Sicard pelas obras *Identité de marque* (2008) e *Ce que marque veut dire* (2001).

	Convocar o conceito de identidade implica trabalhar as marcas por uma visão antropomórfica	
Marca nuvem	A partir da dinamicidade marca, não existe nada estático e imutável. O conceito de nuvem demonstra que não há uma identidade estável, pois pode mudar várias vezes, mas permanece uma nuvem. Pressupõe relações e conexões frágeis, voláteis, dinâmicas e fluidas	Sicard (2008, 2001)
Marca como argumento de venda	O produto relacionado à marca, em um contexto comercial, possui maior poder de venda e lucro, se comparado com um produto anônimo em vista da identificação e qualificação associadas a ele	Semprini (1995)
Marca como inovação	A partir do contexto industrial, a marca é correlacionada com a política ativa de diferenciação frente aos concorrentes, evidenciando a qualidade dos produtos e tecnologia	Semprini (2005, 1995, 1992)
Marca como mais-valia	Pelo viés financeiro, a marca proporciona uma diferença de preço na venda, o qual o consumidor está disposto a pagar e resulta em um lucro maior. Tornou-se um ativo financeiro e a aquisição dela tem substituído aquisições de empresas	Semprini (2005, 1995, 1992)
Marca como suporte ao imaginário/como um algo criativo a mais	Essa abordagem se volta aos públicos, especialmente consumidores, bem como quebra a ideia da marca como elemento do produto. Pelo contrário, o produto é apenas uma das variáveis que constitui a marca. Ao considerar os públicos e perceber que não é possível o controle total, a marca é obrigada a estudar com cuidado seu discurso e reconhecer sua dimensão simbólica, a qual é apropriada e incorporada pelos consumidores	Semprini (2005, 1995, 1992)
Marca como mediadora	Está relacionada ao marketing, por isso sintetiza as percepções expostas acima a partir da visão integrada desses elementos. Leva em conta a multiplicidade dos atores envolvidos, aliando as mediações possíveis diante dos sistemas de produção e de consumo. A cultura do produto e a cultura da empresa são levadas até o consumidor de forma articulada	Semprini (2005, 1995, 1992)
Marca como projeto de sentido	Tem como embasamento a gestão semiótica e busca por meio de relações e valores um contrato tácito com base na coparticipação, conivência e cumplicidade partilhada. A marca é vista como princípio abstrato da gestão organizada de sentido, o que facilita a criação e ocupação de novos mundos imaginários	Semprini (2005, 1995, 1992)

Fonte: desenvolvido pela pesquisadora (2021), a partir de Zozzoli (2016).

Interessante observar que cada abordagem está associada a um contexto social, econômico, político e comportamental. Não podemos descolar o fenômeno marcário das transformações da sociedade, pois é reflexo dessas mudanças. Ao

mesmo tempo, as marcas contribuem para as transições, em vista da sua penetração nas diversas esferas, especialmente a de comunicação, economia e consumo (SEMPRINI, 2010). Ao ir além, Zozzoli (2016, p. 5) questiona: “[...] como a marca e suas diversas feições se relacionam na vivência sociocultural; o que as animam e as sustentam?”. Ainda, indaga de que forma a marca torna efetivo o espaço de encontro junto aos seus públicos e em cada pessoa isoladamente: não pelo viés operacional, mas pelo lado ontológico?

As metáforas descritas nos apresentam algumas pistas e reconhecemos as similaridades e disparidades entre elas, bem como sua coexistência nos espaços sociais e nas interpretações organizacionais. Destacamos três conjuntos de percepções que se assemelham: o primeiro se refere à marca pedra/edifício e à marca motor/máquina. Ambas são entendidas por vieses lineares, como o positivista, tecnicista e mecanicista e as marcas correspondem à garantia, segurança, notoriedade e como máquina que funciona. Ou seja, como algo que pode ser controlado, é fixo e inabalável.

Outro conjunto identificado é pela perspectiva mercadológica, a qual envolve a marca venda, marca inovação, marca mais valia e marca mediadora. Sendo assim, as marcas são entendidas como produtos, poder de venda, lucro, diferenciação e ativo financeiro. A visão integrada de marketing também está presente e as marcas mediam a produção e o consumo a partir da multiplicidade dos atores envolvidos. O último grupo é o da marca estrela, marca pessoa/ser/sistema vivo, marca nuvem, marca imaginário/criativo e marca projeto de sentido que se relacionam com a visão antropomórfica.

Por esse olhar, as marcas atuam sem a intervenção humana, sem o planejamento de gestores da área e são apropriadas pelos públicos. A noção de identidade também surge nesse conjunto, bem como o reconhecimento da dinamicidade e da ausência de estabilidade identitária das marcas. A dimensão simbólica, a gestão semiótica, a ideia de princípio abstrato e a ocupação de novos espaços imaginários ganham destaque. Diante das metáforas apresentadas e das suas relações, fica claro o hibridismo marcário. Isto é, a heterogeneidade, multiplicidade e até irregularidade das atuações e comportamentos das marcas perante as organizações, a sociedade e os públicos.

Perez (2016) evidencia a coexistência de potencialidades e fragilidades das marcas: “o potencial sógnico para marcas, na atualidade, parece ilimitado, não só por elas expressarem convicções de consumo, como também por representarem um universo de possibilidades erosivas com relação a si mesmas e aos produtos que encarnam” (PEREZ, 2016, p. 4). Para a autora, as marcas representam o pertencimento, visto que o consumo também é uma forma de acesso. Em consequência, ao produzir sentidos e significados também se aproxima dos seus públicos e propõe um compartilhar. O efeito dessas relações é a transformação das marcas em veículos de adesão social, posto que as sociedades atuais sofrem com a desideologização e com a escassez de entidades que permitem coesão.

Destacamos o paradoxo existente e, novamente, para Perez (2016, p. 4), “é exatamente o poder de síntese da marca que provoca sua possibilidade de ressignificação, ou melhor, de adaptação às representações do desejo de cada consumidor em cada contexto cultural e temporal específico”. Acrescentamos: não apenas do consumidor, mas de todos os públicos com os quais se relaciona. Sendo assim, é inegável as ressignificações e adaptações que as marcas vêm criando e enfrentando no contexto contemporâneo. Os conceitos, identidades, estratégias, discursos e posicionamentos relacionados às marcas permeiam o universo simbólico, imaginário, emocional e afetivo dos públicos e dos espaços sociais que ocupam.

Outro entendimento de marca possível é o apontado por Zozzoli (2017), a partir do conceito de ecossistema<sup>76</sup>. A associação de ecossistema ao mundo dos negócios sugere que as organizações não sejam mais consideradas de forma isolada, mas como parte de um ecossistema de negócios que compila uma diversidade de participantes, funcionando com base na competição e na cooperação. É visto como uma comunidade econômica conservada pelas interações entre os organismos do mercado. Apesar dessa perspectiva apresentar vantagens e preocupações, pode ser associada ao universo marcário, a partir de duas visões: o ecossistema das marcas ou a marca como um ecossistema em si (ZOZZOLI, 2017).

---

<sup>76</sup> O autor conta sobre o surgimento do conceito e revela que é composto das palavras ecologia e sistema, partindo da “[...] ideia de uma unidade de organização ecológica aprendida como uma totalidade única apesar de ser constituída por múltiplos elementos diferentes” (ZOZZOLI, 2017, p. 4). Sendo assim, “[...] o ecossistema consiste na associação entre biocenose e biótipo. Interações unem biótipo e biocenose” (ZOZZOLI, 2016, p. 4). O autor também explica que “biocenose é o conjunto das espécies bióticas, isto é, vivas dentro do ecossistema. Biótipo, por sua vez, é o conjunto dos fatores abióticos” (ZOZZOLI, 2016, p. 4).

O ecossistema das marcas (ou dos negócios) se revela como um sistema de interações constituído por seres vivos e seu meio ambiente, o que permite desenvolvimento, manutenção e evolução da vida modulados por elos sociais, ritos, experiências e demarcações. Esse ecossistema é intrínseco a organização ou marca e permite na prática a “[...] reflexão e o planejamento de ações, uma multiplicidade de elos que uma empresa e/ou marca tecem conjuntamente com seus parceiros e agentes da sociedade” (ZOZZOLI, 2017, p. 15). Já enquanto um ecossistema em si, a marca exhibe biótipo e biocenose próprios. Importante reconhecer, conforme o autor, que não é viável separar essas das intenções de sucesso profissional e de atuação na sociedade/mercado com objetivos de lucratividade (ZOZZOLI, 2017).

Por outra linha, Penafieri (2017) salienta o processo cíclico de geração de sentidos que abarca produtos ecoando marcas, as quais se exibem para os indivíduos e os consumidores, por sua vez, enxergam-se projetados nelas como cidadãos, evidenciando o emaranhado que borbulha de significações. A autora assenta suas ideias na mediação, por isso acredita que as marcas são de certo modo uma representação midiática dela própria. A lógica mediatizante permeia nossos relacionamentos com as marcas. No contexto social elas “[...] existem como nós a enxergamos e adquirem identidade somente por se transformarem em um simulacro empresarial” (PENAFIERI, 2017, p. 7).

Toda a marca, de acordo com Santahelena (2018), tem significado na mente das pessoas e é uma história que retrata determinados valores. O seu fortalecimento se realiza ao ultrapassar “[...] as funções básicas de identificação e diferenciação de produtos, assumindo admirável carga simbólica e onipresença” (FERREIRA, 2018, p. 2). A valorização das marcas, segundo Ferreira (2018), decorre daquilo que comunicam, visto que há a possibilidade de propor sentidos e estabelecer relações apoiadas em um conjunto de valores. Reiteramos que a marca é relacional e busca se relacionar constantemente.

O domínio das marcas nas sociedades capitalistas contemporâneas é relatado por Ferreira (2018), a qual considera que o nosso sistema social oferta à lógica da marca espaços propícios para sua difusão. Para ela, as marcas abraçam a abordagem estética<sup>77</sup> que é desprovida de valoração e não segue as teorias estéticas clássicas.

---

<sup>77</sup> A sociedade é moldada pelo capitalismo que estetiza tudo para que seja consumível.

O estético visto como diferencial permite que por meio da visibilidade se adquira valor, o qual está cada vez menos associado ao uso e mais proveniente da exposição. A lógica marcária “[...] impregna não apenas empresas comerciais, mas lugares, entidades esportivas, artísticas, políticas e religiosas, todos os seus produtos, os meios de comunicação de massa e até mesmo as pessoas, que se veem e se expõem como marcas (FERREIRA, 2018, p. 5), o que já foi demonstrado por Klein (2002).

As marcas adotam uma relação ideológica, o que propicia sua transcendência da lógica de produtos para lógica de ideologias sociais (BEDENDO, 2019)<sup>78</sup>. Em consequência, marca é entendida como relacional e as decisões precisam ser negociadas, pois ela não é mais “propriedade” dos gestores. Agora, o poder é partilhado com consumidores e cidadãos e “a marca não é apenas propriedade de uma instituição, é um ícone cultural” (TRINDADE; PEREZ, 2019, p. 109).

Paralelamente, “as pessoas sentiram necessidade de criar aspectos identitários e discursivos para se diferenciar e se comercializar produtos, bens e mercadorias” (HILLER, 2019, p. 12)<sup>79</sup>. Se antes as marcas tinham sua função “[...] atrelada a um efeito de bem-estar para o seus consumidores, hoje ela está mais imbricada nos relacionamentos sociais, na formação de grupos e na busca da individualidade” (BEDENDO, 2019, p. 6).

Mais recentemente, Zozzoli (2019, p. 15) afirma que desde a década de 90 considera a marca como um ser vivo, um sistema “[...] que se manifesta holisticamente por suas interações e rastro” e, ao aprimorar essa perspectiva, sublinha a marca como um verdadeiro ecossistema em si. Em consequência, propõe a conceituação do “viver” e do modelo da árvore marcária ou árvore da vida<sup>80</sup> da marca. Essa abordagem permite compreender que a marca é concomitantemente ser vivo atuante, trama e teia, visto que “a marca vive e vive-se a marca” (ZOZZOLI, 2019, p. 15). O autor ainda

---

<sup>78</sup> De acordo com o autor, antes apenas os produtos utilizados em contextos sociais podiam exercer uma carga simbólica: hoje, qualquer atividade humana tem a possibilidade de ganhar um capital simbólico em vista da exposição e das redes sociais. Por conseguinte, “[...] essa atividade pode ser gerenciada sob a ótica das marcas” (BEDENDO, 2019, p. 72).

<sup>79</sup> Consumir é algo central em nossa sociedade e quando negamos as marcas, também negamos o consumo e o nosso estar no mundo (HILLER, 2019).

<sup>80</sup> Importante lembrar que Ries e Ries (2006) já associaram ao universo das marcas à grande árvore da vida e aplicaram essa metáfora especialmente para o surgimento de novas marcas, como já citamos no subcapítulo anterior.

entende que para a marca existir e viver é preciso que esteja em osmose<sup>81</sup> com seus públicos. Contudo, não apoiamos essa última afirmação, pois como esse processo necessita do equilíbrio entre as partes, há uma tendência de uniformização que não leva em conta os dissensos e as alteridades que fazem parte dos públicos e dos relacionamentos que marcas buscam construir.

Para Hiller (2019, p. 13), “as marcas são grandes especialistas em compreender, analisar e interpretar o mundo que habitamos, as marcas sabem compreender as nuances culturais, políticas, sociais e econômicas que regem nossas vidas [...]”. Para compreendermos as marcas, também precisamos ler<sup>82</sup> o mundo em que vivemos.

Posto isso, questionamos: além de espelhos formidáveis de nós mesmos, as marcas também não refletem as organizações e auxiliam na construção de seus discursos? Segundo Carvalho (2019), os processos da comunicação organizacional afetam a construção da sociedade por meio da disseminação de imagens e imaginários que colaboram com a construção das identidades culturais dos indivíduos. Ou seja, “as marcas são importantes agentes desse constructo social, atuando como balizadoras das identidades culturais e promotoras de narrativas socioculturais que compõem o repertório cultural de indivíduos na sociedade” (CARVALHO, 2019, p. 44).

A atuação das marcas na contemporaneidade está ligada à criação de conteúdo para o consumo cultural e de vínculos com os públicos, os quais promovem e geram as narrativas das marcas para outros públicos, sendo interagentes que colaboram com as marcas (CARVALHO, 2019). Hiller (2019, p. 16) afirma que conversamos com as marcas, “marca é gente hoje em dia. Nos relacionamos com empresas, gostamos de algumas marcas e não gostamos de outras. Há quem acredite que amamos algumas marcas, e até mesmo odiamos outras”. De acordo com Bedendo (2019, p. 165), “consumidores não criam relacionamento com funções, mas

---

<sup>81</sup> Moreira (2014, p. 1) explica que a osmose é o “movimento de moléculas de água através de uma membrana seletivamente permeável. O mecanismo de osmose depende do potencial da água e das concentrações dos solutos de cada lado da membrana”, isto é, a água tende a atravessar a membrana semipermeável em busca de equilíbrio, conforme a concentração de solutos.

<sup>82</sup> O verbo ler nesse sentido faz alusão à obra “Ler o mundo” de Affonso Romano de Sant’Anna (2011), o qual acredita que “tudo é leitura. Tudo é decifração. Ou não. Ou não, porque nem sempre deciframos os sinais à nossa frente” (SANT’ANNA, 2011, p. 2011). Para ele, “não é só quem lê um livro, que lê” (SANT’ANNA, 2011, p. 11).

sim com atitudes e propósitos”, os quais se tornaram características das marcas contemporâneas enquanto ícones culturais complexos e projetos de sentido.

Por isso, Hiller (2019, p. 44) acredita que a marca é definida com base no sentimento que os públicos têm por ela, sendo “[...] um acordo tácito que se estabelece entre empresas e pessoas”. Bedendo (2019) possui opinião convergente uma vez que entende a marca como elemento simbólico relacional entre a organização e seus públicos, o que favorece o papel estratégico da marca, em especial como “[...] ente que garante a promessa da oferta e a longevidade da relação” (BEDENDO, 2019, p. 37). Para Hiller (2019), esse processo de construção de marca é interminável.

A marca presente na mídia tem o potencial duplo tanto midiaticizado quanto midiaticizante. Em relação ao processo de midiaticização da comunicação da marca, Carvalho (2019) afirma se tratar de um fenômeno cultural que decorre de estratégias sobre táticas de uso de públicos interagentes e vice-versa. Sendo assim, “esse processo comunicacional é circulante e baseado na apropriação mútua de lógicas de produção pelos públicos de uma marca e de suas matrizes culturais pela lógica de produção dessa marca” (CARVALHO, 2019, p. 46). Nesse sentido, Zimmermann e Meira (2019) demonstram a importância de entender as marcas como produto do consumo cultural mediaticizado.

Araújo (2019) entende o processo de significação através da semântica das marcas<sup>83</sup> que busca cativar a atenção das pessoas orientada pela comunicação afetiva e baseados nos interesses do outro e da própria inter-relação com esse outro. Então, essa semântica “[...] perpassa o acontecimento (contextos, enunciados, enunciadore), ou seja, elementos externos ao *slogan*, *tagline*, ou ao próprio enunciado da marca” (ARAÚJO, 2019, p. 14, grifo do autor). Para o autor, o desafio fica claro: pensar os discursos a partir do que as marcas anunciam e que produz sentido para/nos/pelos públicos, pois a identificação dos sentidos pelas pessoas é o principal objetivo da semântica das marcas.

Ao ultrapassar a perspectiva funcionalista das marcas como meros recursos identificadores de um vendedor de produtos, Teixeira Filho e Perez (2020) afirmam que ela “[...] se estabelece como um dos dispositivos mais presentes no cotidiano, em

---

<sup>83</sup> “[...] refere-se ao processo de construção de sentidos que envolvem dizeres de marcas” (ARAÚJO, 2019, p. 14).

um contexto de consumo material e simbólico crescentes, em que os campos econômico e midiático pautam os demais”. Desse contexto, a marca se revela como ator social que necessita compreender os contextos socioculturais e que se insere nessas esferas com relevância crescente, mediando os sentidos e significados simbólicos.

Silvestre (2021) salienta que no contexto da globalização o termo marca manifestava em 1990 uma expansão semântica e sua ocorrência passou a ser maior. Para ela, no século XIX, era usado apenas para designar empresas fabricantes e hoje se distancia desse significado, sendo amplamente generalizado e utilizado em diversas situações tanto para produtos, bens, serviços, instituições quanto países, territórios e pessoas.

Com base nas referências utilizadas, novamente desenvolvemos uma linha do tempo sintetizando as principais perspectivas de cada autor dos anos de 2016 a 2021. Reafirmamos nossa inquietação anterior: “quais são as marcas das marcas neste período?”. Para tal, elaboramos representações visuais sendo que a primeira figura contempla as obras de 2016 a 2018 (FIGURA 4) e a segunda figura de 2019 a 2021 (FIGURA 5).

**Figura 4 – Marcas das marcas de 2016 a 2018.**



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Como nos esquemas anteriores, optamos por utilizar as reticências no início da figura 3 e no final da figura 4, em função de obras anteriores [como já referenciado] a esse período e por reconhecermos a possível continuidade das reflexões sobre marcas a partir de 2022. A seguir, retratamos o recorte de tempo de 2019 a 2021 (FIGURA 5), ou seja, as obras mais atuais acerca da temática.

**Figura 5 – Marcas das marcas de 2019 a 2021.**



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Sintetizamos as perspectivas dos autores do período determinado em grupos de conceitos que se interrelacionam para enxergamos marcas discursivas predominantes. Evidenciamos nossos achados a partir de um esquema visual (FIGURA 6) que conecta os grupos de conceitos.

**Figura 6** – Marcas discursivas das marcas de 2016 a 2021.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022) com base nos autores mencionados.

Dessa vez, reconhecemos dez marcas discursivas preponderantes nas referências bibliográficas escolhidas no período entre 2016 e 2021. É perceptível que cinco desses grupos de conceitos se assemelham ao recorte anterior (de 2002 a 2015), sendo elas: marca como sinal diferenciador, ícone cultural, espaço psicológico na mente, conexão e interações e, mediação de sentidos e significados. Essas quatro dimensões estão enraizadas na compreensão sobre marcas e fazem parte das suas características fundamentais. Contudo, no período mais contemporâneo, destacamos a complexificação desses pontos, especialmente no que tange a perspectiva das

marcas enquanto fenômenos culturais. Além de se manifestarem dessa forma, fazendo parte da cultura, também a produzem e contribuem para formação de identidades, de narrações, de discursividades e do consumo. Nessa questão ainda está presente a atuação das marcas como atores sociais, ou seja, produtores ativos dos contextos e discursos, bem como influenciadoras de pautas sociais e dos públicos relacionados.

Por outro lado, identificamos abordagens diferenciadas nos anos mais atuais que são permeadas pelas mudanças de cenário e novas demandas dos públicos, como a conexão e o relacionamento com as marcas que se solidifica pelo viés afetivo, simbólico, emocional. Essas possíveis relações também se dão a partir de posicionamento, adesão e engajamento das próprias marcas com os contextos que estão inseridas e dos públicos que estão envolvidos. O potencial mediatizante emerge e permite a capilarização das marcas em mais um espaço social, sobretudo pelo consumo e identidades culturais.

Após o surgimento e solidificação das marcas, observamos a expansão sem precedentes a partir da sua lógica flexível, adaptável e híbrida. Outro ponto que nos chama atenção é a interpretação das marcas pela perspectiva de ecossistema e sistema vivo, o que está interligado com a sua condição de ser negociável, interacional e movente no tempo, simultaneamente que é trama, teia e atuante nos espaços que ocupa.

Ao averiguar novamente as marcas discursivas dos recortes de tempo e autores utilizados, ainda há questões que nos inquietam. A primeira delas é: o que aciona essas diferentes dimensões? Encontramos uma possível resposta recorrendo às questões do imaginário. Para Silva (2017), o sentido só ocorre e se dá pelo imaginário, sendo uma construção enredada e, em princípio, evoca o fantástico do trivial e transfigura a banalidade em extraordinário, rompendo com a ordem da percepção cotidiana. Por trás do imaginário se esconde um universo “[...] o reino dos mundos impossíveis que se tornam possíveis pelo desejo humano de viver suas impossibilidades. Se a história é irreal, a adesão a ela pode ser mais verdadeira do que a verdade da narrativa” (SILVA, 2017, p. 18).

Todo imaginário é um revestimento, sendo o fato que passa a ter sentido para alguém e o real, por sua vez, configura-se como o existente sem a significação que é

atribuída pelo imaginário. Também é um excesso que é acrescentado ao real, sem garantias de que vai funcionar e sem poder planejar a execução de todas as fases. O imaginário se consagra sempre por uma operação sentimental e os estudiosos dessa área buscam as condições de produção desses sentidos (SILVA, 2017).

Será que as marcas também não fazem parte do imaginário, especialmente como pequenas transfigurações do cotidiano, excessos e sentidos enredados? Os mundos possíveis (SEMPRINI, 2010) e (im)possíveis (re)criados, (re)produzidos, manipulados, narrados e discursivizados pelas marcas parecem ser acionados, expandidos, consolidados e adaptados pelas coberturas e revestimentos do imaginário. O reservatório que alimenta e será alimentado pelo imaginário é a cultura e a subjetividade, sendo o meio natural pelo qual se expressa e servindo de agregador social, mobilizando, produzindo interações, gerando crenças e estabelecendo relações entre as pessoas. Por ser um acontecimento cultural carregado de símbolos, imagens e afetos, o imaginário escoia pela subjetividade humana.

Ao ir além, Silva (2017, p. 46) propõe que “design, publicidade e marketing trabalham incessantemente para apagar as marcas do real e colorir a existência dos indivíduos com esse algo a mais, essa cor especial, esse efeito magnetizador”. Seriam as marcas esse algo a mais? Interessante como autor utiliza a palavra marcas no viés de indicar, deixar traços, assinalar, fixar para se referir aquilo que é traçado pelo real. E as marcas do imaginário? O próprio imaginário

[...] se inscreve como marca, ou seja, justamente, como a inscrição pretensamente indelével que fica na pele, descreve, narra, situa e conforma. Só há marca no imaginário. Toda marca aciona uma realidade imaginária. Toda marca é um imaginário. Essa disponibilidade que desloca e transfigura consome uma redundância: a marca que marca (SILVA, 2017, p. 63).

Percebemos que essas perspectivas se associam, em parte, com as discussões propostas até aqui, pois as marcas transcendem a esfera comercial, reconhecendo, como o próprio autor afirma, o lugar do não racional na existência e nas formas de abordá-lo nos estudos sobre narrativa social. Portanto, “o imaginário nunca deixará de ser uma produção discursiva” (SILVA, 2017, p. 76).

Acreditamos que o imaginário acionado pelas marcas (no sentido que estamos tensionando) e as marcas acionadas pelo imaginário<sup>84</sup> não se trata de uma ficção ou

---

<sup>84</sup> Utilizamos como inspiração o jogo de palavras utilizado por Silva (2017) e a própria recursividade da complexidade, pois parece o imaginário produz as marcas, ao mesmo tempo, que elas o produzem.

mentira. Mas, “pela sua natureza transfiguradora, o imaginário arranca o cotidiano da sua trivialidade dando-lhe uma dimensão extraordinária somente perceptível aos olhos dos iniciados” (SILVA, 2017, p. 58). Diversos autores anteriores se referem às marcas a partir de um espaço psicológico ocupado na mente dos públicos, sendo uma entidade com raízes na realidade que reflete as percepções e idiossincrasias, com conteúdo anteriormente definido, mas também flexível (PEREZ, 2016; KELLER; MACHADO, 2006). O caráter transfigurador do imaginário demonstra que a marca das marcas não é apenas algo inscrito e gravado, mas um rastro vivo que assume aspectos vivenciais, intelectuais, afetivos e experienciais dotados e revestidos de sentidos.

Outra questão que emerge diante dessas concepções é por que esse desejo de marcar? Deixar marcas, não como algo estanque, mas dinâmico e mutante, configura-se como algo demasiadamente humano: ser lembrado, afetado, fazer sentir, promover pertencimento e gerar reconhecimento/ser reconhecido. Como bem diz Silva (2017, p. 139) “afetar remete a imprimir uma marca. Seria possível falar em marca de afetos? Aquilo que imprime ou se imprime, essa marca indelével, traça um caminho”. Queremos deixar marcas por onde andamos, traçar caminhos, produzir sentido, afetar o entorno. E buscamos aportes para isso, como as marcas, entendidas enquanto formas de se identificar, posicionar e se reconhecer nos diversos espaços sociais. Além de nos identificarmos com as marcas, também as utilizamos para sermos reconhecidos perante os outros.

A proposta inicial de marca, isto é, marcação de fogo no gado, expande-se para algo mais complexo e vivo: as marcas nos oferecem uma espécie de espelho que reenvia visões charmosas e impiedosas de nós mesmos, nossas escolhas e desejos (SEMPRINI, 2010). A relação com o imaginário é evidente, visto que “[...] aciona no indivíduo uma diferença que traz à tona as suas identificações essenciais e faz aflorar os seus desejos mais luminosos ou sombrios” (SILVA, 2017, p. 142).

Essas reflexões ainda nos fazem questionar: tudo é marca ou tudo pode ser marca? Qualquer elemento pode ser esse algo a mais? Pela flexibilização, adaptação, evolução, simbolismo, dinâmica e imaginário que as marcas oferecem, aparenta que

---

Por isso, podemos entender dois percursos que se entrecruzam e se expressam como barreiras borradas: as marcas do imaginário e o imaginário das marcas.

sim. Diferentes referências bibliográficas que utilizamos destacam essa possibilidade de adequação das marcas aos contextos variados, sobretudo ao ultrapassarmos o conceito de mera marcação e a esfera comercial.

Continuamos a investir na criação de estruturas e realidades imaginárias para ativar experiências, projetos de vida (OLIVEIRA, 2010), afetações e mundos (im)possíveis. Ao retornarmos para o tensionamento inicial deste capítulo, a partir de Harari (2017), reforçamos que as marcas são também resultado da imaginação coletiva e da rede complexa de histórias tecidas e (re)tecidas pelas pessoas.

### 3.3 POSSÍVEIS (RE)LEITURAS: POR OUTROS OLHARES SOBRE AS MARCAS

No subcapítulo anterior recorremos a diferentes perspectivas acerca das marcas, mas ainda consideramos ser possível e necessário realizarmos (re)leituras. Para isso, refletimos à luz da comunicação organizacional e do que já foi discutido em relação à temática, juntamente com as perspectivas do pensamento complexo (MORIN, 2019, 2015a, 2015b) e do pensamento sistêmico (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001). O intuito é abrir novos caminhos e nos desvencilharmos de visões lineares, funcionalistas, mecanicistas e simplistas/simplificadoras das marcas, em especial por considerarmos sua importância crescente no contexto organizacional e na própria sociedade.

Antes das marcas se destacarem para o que conhecemos hoje, elas eram associadas apenas aos produtos/serviços. Zozzoli (2004, p. 1) ressalta que o marketing clássico tenta acompanhar as tendências do mercado, mas “[...] a maioria das concepções desenvolvidas tende a fechar-se num estudo estático e isolacionista da identidade de marca e conseqüentemente da imagem de marca”. Ao caracterizar a marca como um ser híbrido, o autor reconhece que não é possível conceber as marcas como meros sinais e signos inertes, mas como verdadeiros seres que associam concomitantemente política, estratégicas e táticas tanto mercadológicas quanto institucionais das organizações e dos seus produtos.

A visão do marketing reduzia as marcas à atuação de produtos/serviços e alguns autores ainda fazem essa distinção, como Bedendo (2019) ao usar as nomenclaturas marcas de produtos e serviços e marcas organizacionais. É possível que produtos e serviços correspondam à lógica da marca, até pela sua envergadura e por ser vista como uma fonte de diferenciação constante diante da concorrência.

Porém, “a marca deve ser capaz de sobreviver à obsolescência de seus produtos. Sob a ótica do branding estratégico, o produto ou serviço é apenas um dos pontos de contato” (BEDENDO, 2019, p. 112).

Bedendo (2019) também demonstra que o branding se tornou mais estratégico ao ampliar seu escopo para além de aspectos visuais e argumentos publicitários, preocupando-se hoje com questões de identidade de marca, a qual orienta decisões em processos organizacionais. Ainda conforme o autor, como resultado, o branding ultrapassa o marketing e passa a ter um olhar organizacional e até a ser considerado como processo de gestão (BEDENDO, 2019).

Acreditamos que as marcas relacionadas às organizações são o alicerce de outras manifestações, ou seja, a própria organização. Pelo olhar estratégico é preciso vislumbrar algumas diretrizes como propósito, valores, identidade e manter discursos coerentes com as práticas e com o que a organização acredita para que as percepções sobre a marca façam sentido para os públicos.

A partir de sua face discursiva e comunicativa que permite processos interativos dentro e fora do seu ambiente, as organizações são ordenadoras e produtoras de sentidos mutirreferenciais e permeadas por relacionamentos e práticas discursivas (OLIVEIRA; PAULA, 2011). Por isso, reduzir as marcas a produtos/serviços, é considerar apenas uma parte das suas expressões e complexidades, negligenciando toda realidade organizacional, as pessoas, processos, estruturas, relacionamentos, discursos e a própria comunicação presentes.

A efervescência e os desdobramentos organizacionais possíveis que se atualizam diante da ordem/desordem/organização (BALDISSERA, 2009a) não podem ser invisibilizados, pois também constroem/atualizam/materializam as marcas. Reiteramos que se as organizações “[...] são sistemas complexos (re)tecidos cotidianamente por pessoas, e em/por comunicação” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015) e, conseqüentemente, precisamos conectar essas perspectivas à construção, gestão e manutenção das marcas.

Quando reconhecemos as organizações como espaços discursivos, não podemos instrumentalizar os públicos e o diálogo: pelo contrário, reconhecer as performances de resistências, a heterogeneidade de subculturas, discursos e imaginários e, as multidimensionalidades (sejam formais ou informais) (MAFRA;

MARQUES, 2014). Portanto, as organizações atuam mediando os sentidos produzidos pelos públicos e pelos contextos que estão inseridas, o que não pode ser interpretado apenas para questões institucionais e/ou para um público específico. O gerenciamento, adaptação e sobrevivência de marcas que façam sentido para os públicos requer esse entendimento, especialmente devido às tentativas de interações, às resistências e às incertezas do contexto organizacional e global.

Ao tensionarmos marcas e comunicação, Semprini (2010, p. 43-44) alerta: “para as marcas, recorrer à comunicação é uma necessidade vital, quase uma condição de existência. Uma marca sem comunicação está condenada à inexpressividade e ao anonimato”. Para o autor, a comunicação é um dos três motores da lógica da marca no espaço pós-moderno. Importante recuperarmos a sua concepção de comunicação, a qual envolve o cenário de mídias e publicidade e as marcas contribuíram para fabricar esse ambiente<sup>85</sup>.

Mesmo que essa não seja nossa linha de raciocínio, concordamos que a dimensão da comunicação atua como construtora do espaço social e as estratégias comunicacionais podem promover o conhecimento e notoriedade das marcas. Por outro lado, não podemos ignorar que as relações comunicacionais não são unilaterais, pois se realizam no encontro das alteridades socioculturais que provocam o surgimento das construções intersubjetivas (MASSONI, 2013). Não podemos deixar de reconhecer esses aspectos na dimensão da comunicação que (re)tece o tecido social, seus sujeitos e as marcas, ao mesmo tempo que são (re)tecidos por essas realidades.

Diante disso, os processos comunicacionais nos ambientes organizacionais são entendidos como espaços de atuação transversal (OLIVEIRA, 2009), carregados de ordens, desordens e (im)possibilidades, bem como são tensionados pelas marcas e por suas simbologias, significados e sentidos que atravessam as organizações, seus discursos e ações.

Por sua natureza evolutiva, a marca carrega em si a contínua evolução e a tensão permanente, isto é, como um sistema vivo que é sensível às mudanças do

---

<sup>85</sup> Ressaltamos que essa é a visão e concepção de comunicação de Semprini (2010), pois como refletimos no capítulo anterior, não reduzimos os processos comunicacionais aos meios e técnicas, como mídia e publicidade.

ambiente (SEMPRINI, 2010). No mesmo sentido, as organizações também convivem com tensão contínua, sobretudo entre clausura e abertura, buscando adaptação e manutenção. Ao mesmo tempo que as diferenças e multiplicidades transpassam as marcas, sobretudo, mas não somente, como sinal diferenciador e símbolo representativo de uma organização (PEREZ, 2016) aos seus públicos.

Ainda, conforme Perez (2016), o potencial sógnico das marcas parece ilimitado pelas expressões de consumo, pelos produtos que encarnam e pelas possibilidades erosivas a si mesmas. Somamos a isso a capacidade de representarem organizações e de serem materializadas pela comunicação organizacional, (re)afirmando discursos e sentidos ofertados. Como “[...] elemento estratégico para a produção de sentidos nas interações estabelecidas entre as organizações e os demais atores sociais” (BORGES, 2017, p. 233-234), as marcas são integrantes das tentativas de visibilidade, legitimação e construção de relacionamentos almejados pela organização e pela própria comunicação organizacional nas suas diferentes dimensões e perante os diversos públicos.

Para Borges (2017, p. 232), na luta pela sobrevivência às pressões sociais, as organizações estão continuamente adequando suas estratégias de negócio e de comunicação, o que “[...] implica em um esforço contínuo de diferenciação e posicionamento e a marca é fator decisivo para a construção de valor e, conseqüentemente, para dar destaque às organizações”. Borges (2017, p. 232) destaca que a diferenciação da marca apresenta o “poder” de significar os indivíduos, mas não apenas isso, pois também gera significados “[...] nas relações que a organização estabelece com os demais atores sociais e na experiência vivenciada por eles com a marca, com a organização e com seus produtos”.

Borges (2017, p. 234) chama atenção para a analogia: a marca poder ser um meio para gerar significados sobre a organização, “[...] mas do mesmo modo que o signo não é capaz de representar o objeto em sua totalidade, a marca também não consegue fazê-lo no que tange as organizações”. Portanto, apesar de assumirmos a relevância das marcas no contexto organizacional, não podemos resumir as organizações às suas marcas.

Outro ponto interessante apontado por Borges (2017), são as tentativas de construir uma identidade fixa para as organizações, sobretudo através das marcas e

seus significados. Para a autora, não é possível pensar dessa forma, visto que as organizações experenciam processos de mútua-afetação tanto com os atores com quem se relacionam quanto com os contextos que estão inseridas. Compreendemos essa visão como fundamental em vista da multidimensionalidade dos processos comunicacionais que envolvem as marcas e das tentativas organizacionais em reduzir suas manifestações ao âmbito do formal e do autorizado.

Borges (2017) reconhece que não parece ser possível afirmar que os sentidos construídos pelos indivíduos serão os mesmos desejados pela organização. Contudo, admite que há características marcantes na identidade sobre as organizações, as quais são abordadas nos discursos como espécies de ideologias. Esses aspectos sinalizam a necessidade de (re)pensar a maneira de teorizamos e praticamos os processos comunicacionais, sobretudo em relação à construção das marcas. Ao mesmo tempo, como salienta Borges (2017, p. 246), não quer dizer que não devem realizar esforços de comunicação para “[...] evidenciar as práticas da organização e estabelecer verdadeiramente a proximidade e relacionamentos que considerem a alteridade como diretriz”.

As marcas possuem a capacidade de gerar mundos possíveis<sup>86</sup>, isto é, contextos dotados de sentidos (SEMPRINI, 2010). Entretanto, são possibilidades, não certezas concretas, únicas e simplificadoras. As marcas não escapam dos emaranhados comunicacionais que borbulham de significações, mesmo tornando as experiências menos abstratas e imprecisas (SEMPRINI, 2010). Apesar da comunicação organizacional praticada tentar criar identidades de marca, o seu significado é construído pelas pessoas e seu papel de negociar significados é ativo (BATEY, 2015, 2010). Esse é o novo paradigma das marcas contemporâneas: conquistam hegemonia simbólica nas relações sociais e, concomitantemente, são capturadas por seus públicos, os quais ressignificam sua simbologia contra os próprios interesses organizacionais (BEDENDO, 2019).

A análise das marcas a partir da comunicação organizacional é de natureza complexa, em especial devido a nossa compreensão das organizações enquanto sistemas vivos e pulsantes. Assim, não esgotamos as possibilidades de interpretação e nem seguir apenas um caminho. Por isso, ousamos relacionar as perspectivas

---

<sup>86</sup> E acrescentamos: capacidade de gerar mundos até (im)possíveis.

discutidas até aqui com os princípios do pensamento complexo: o dialógico, o recursivo e o hologramático (MORIN, 2019, 2015a, 2015b).

Podemos compreender as marcas pelo viés multidimensional dialógico, visto que se apresentam a partir de várias naturezas como a semiótica, relacional, evolutiva, afetiva, emocional, social (PEREZ, 2016; SEMPRINI, 2010) e possuem características híbridas e multiformas (ZOZZOLI, 2016), as quais são complementares e antagônicas em diferentes situações. O conceito dialógico nos permite a compreensão de que dois princípios podem estar unidos sem que a dualidade se perca na unidade (MORIN, 2019). Portanto, é possível conceber as marcas a partir de suas diferentes naturezas e áreas do conhecimento envolvidas.

A unidialidade dialógica também pode ser observada no paradoxo existente entre as marcas: a coexistência de potências e fragilidades como aspectos antagônicos e complementares, pois ao mesmo tempo que são questionadas, as marcas são consumidas. Essa ordem/desordem/organização constante das relações entre marcas, organização, comunicação, públicos e sociedade corresponde à dialógica própria dos sistemas vivos, visto que tolera a desordem, produzindo ordem e se regenerando nesse próprio processo (MORIN, 2019).

Ao recuperarmos a proposição da compreensão complexa da comunicação de Scroferneker, Amorim e Oliveira (2015), apropriamos os pressupostos destacados pelas autoras às marcas<sup>87</sup>. Podemos (re)pensar as marcas a partir de um viés interdisciplinar, a partir do exercício da religação dos saberes; reconhecer as incertezas que atravessam sua construção, gestão e manutenção, bem como as possibilidades de incomunicação; sua condição contemporânea enquanto ícones culturais complexos, projetos de sentido e meios de relacionamento, demonstrando a emergência do diálogo e vínculo; e, a manifestação do novo status dos sujeitos como seres comunicantes e de relações com as marcas.

Em relação à recursividade, anteriormente deixamos claro a dificuldade em conceber de um lado a organização e do outro a comunicação organizacional. Em consonância com esse viés, admitimos que não podemos dispor de um lado a organização e a comunicação organizacional e do outro as marcas, bem como tentar

---

<sup>87</sup> a) visão interdisciplinar; b) lugar da incerteza e da incomunicação; b) a emergência do diálogo e vínculo; e, c) novo status dos sujeitos.

enxergar de forma totalmente separada os públicos e a sociedade quando relacionadas às marcas. São esferas inseparáveis e interdependentes que necessitam ser compreendidos pela recursão, na qual o produto é produzido e é o produtor do que o produz.

Destacamos a seguir alguns pontos importantes das características marcárias que possuem interlocução com o princípio recursivo. Enquanto manifestações culturais, que deixaram de patrocinar cultura para se tornar a própria cultura (KLEIN, 2002), as marcas expressam valores latentes, são reservatórios e aglutinadoras de significado. Zozzoli (2004, p. 6-7) reflete sobre a concepção acerca da identidade e personalidade da marca, propondo concebê-la como “[...] a emergência de um ator-sujeito (na forma de um ser híbrido) que se vale de várias formas de atuação-comunicação. Junto com o meio que o circunda co-fabrica sua realidade e a realidade do mercado”.

Dessa maneira, as marcas interpretam, traduzem, interagem, comunicam e influenciam os/nos contextos sociais, psicológicos, comportamentais e culturais (CIMATTI, 2006). Assim como, se adaptam e flexibilizam, são influenciadas, traduzidas e interpretadas pelas lentes e momentos históricos da sociedade vigente. Também são consideradas provas de mudança da sociedade e dos contextos que pertencem (BATEY, 2015, 2010; GOBÉ, 2010). Adotam uma relação ideológica (BEDENDO, 2019), sendo produto da sociedade e dos públicos, ao mesmo tempo que produzem e modificam as dinâmicas do tecido social e dos seus interlocutores.

Quanto às organizações, as marcas também podem ser reconhecidas pela recursividade, pois não podemos separá-las e idealizá-las de forma independente, como qualquer outro elemento organizacional (MORIN, 2015a). Se as marcas cada vez mais participam das estratégias e discursos organizacionais, tornando-se potenciais símbolos, conexões emocionais e meios de relacionamento, não contemplamos suas manifestações isoladas da comunicação organizacional, o que seria uma percepção fragmentada. Pelo contrário, uma produz a outra de forma não-linear e contribui para a (re)geração mútua, especialmente porque a própria organização está em interdependência com outras organizações e com os movimentos culturais e políticos da sociedade (MAFRA; MARQUES, 2014).

Percebermos as organizações enquanto sistemas vivos que se auto-eco-organizam e auto-eco-produzem (MORIN, 2015a), nos permite associar o princípio hologramático às marcas. Se uma organização se auto-eco-organiza diante do seu mercado em manifestações ordenadas, organizadas e aleatórias (MORIN, 2015a), as marcas também toleram esses processos tanto em relação à lógica que envolve consumo, comunicação e economia quanto às organizações as quais fazem parte.

Em consequência, as marcas tendem à degradação e degeneração se interpretadas como fenômenos vivos, o que permite mudanças. Como salienta Morin (2015a), seria inquietante se situações, seres e sistemas apenas permanecerem como são. Por exemplo, as modificações de discursos e posicionamentos das marcas no contexto atual de exigências crescentes, acontece a partir das circunstâncias de desgaste das próprias marcas e das organizações que pertencem, assim como dos contextos sociais, culturais, comportamentais, políticos, psicológicos, econômicos que estão envolvidas.

A relação hologramática evidencia que, por vezes, as organizações refletem uma imagem distorcida dos modelos sociais e culturais do corpo social que as abriga (STEINBERG, 2001). Mesmo assim, compreendemos as organizações como parte da sociedade: carregam em si as complexidades destas, ou seja, carregam em si partes do todo, o qual também está presente nas partes (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2015). Enquanto encontro, tradução, confronto, diálogo, contrato e tensão constante (SEMPRINI, 2010) entre a própria marca, a organização, a comunicação, a sociedade e seus públicos, destacamos as marcas como entidades vivas sensíveis aos cenários que fazem parte. As marcas e suas manifestações também podem ser entendidas pelo princípio hologramático, visto que carregam em si partes das complexidades, isto é, do todo (a sociedade), refletindo seus modelos sociais e culturais (distorcidos ou não). Esse todo, por sua vez, está presente e compõem cada parte das marcas que está inserida nesse todo.

As marcas constituem uma relação hologramática com as organizações, pois transportam as complexidades, ordens, desordens e particularidades da organização e da comunicação organizacional, entendidas como o todo. Ao mesmo tempo, o todo está em cada uma das partes: a marca e suas manifestações. Organizações, comunicação organizacional e marcas se influenciam simultaneamente,

(re)significando o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos (MORIN, 2015a) que constituem essa conjuntura complexa.

Com base na perspectiva complexa que não exclui, simplifica e disjunta, mas entende que é possível propor discussões com concepções contraditórias que podem ser complementares e que (re)tecem a tessitura dos fenômenos, recorreremos ao pensamento sistêmico (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001). A visão complexa nos auxilia a romper com a visão prescritiva e, como palavra-problema, suportar cargas semânticas de confusão, incerteza e desordem (MORIN, 2015a). Novamente, reiteramos que essas interlocuções não pretendem alcançar pontos de chegada e sistemas acabados.

De acordo com Curvello e Scroferneker (2008), o (re)visitar e as (re)significações das práticas e ações são necessárias por meio de um enfoque interacional, circular e sistêmico. As organizações contemporâneas estão diante do confronto com situações menos previsíveis e tangíveis, o que rompe com o pensamento reducionista e implica reconhecermos esses pontos. Por isso, o pensamento sistêmico é uma possibilidade de construção e desconstrução diante das organizações, da comunicação organizacional e das marcas.

Entendemos o pensamento sistêmico como uma abordagem relevante devido à noção de interdependência e da teia interconexa de relações que caracterizam a natureza, enxergando os conceitos e modelos da rede correspondente de forma igualmente importante. Sob essa perspectiva, há o reconhecimento de que as teorias científicas são limitadas e aproximadas: a compreensão completa e definitiva não é possível e somos forçados a deixar conexões de fora ao descrever algum fenômeno (CAPRA, 2006).

Em uma primeira análise, “[...] pode parecer frustrante, mas, para pensadores sistêmicos, o fato de que podemos obter um conhecimento aproximado a respeito de uma teia infinita de padrões interconexos é uma fonte de confiança e de força” (CAPRA, 2006, p. 50). Essa concepção se assemelha a nossa caminhada de pesquisa, a partir da ausência de completude que estamos condenados (MORIN, 2015b).

Assim como a complexidade, o pensamento sistêmico não é uma receita para conhecer o inesperado e não nos deixa cair na mecânica e determinismos aparentes.

Como um lembrete para nos deixar atentos em relação à realidade mutante, contribui com visões menos mutiladoras e reducionistas, sem cair na tentação da certeza:

tendemos a viver num mundo de certezas, de solidez perceptiva não contestada, em que nossas, em que nossas convicções provam que as coisas são somente como as vemos e não existe alternativa para aquilo que nos parece certo. Essa é nossa situação cotidiana, nossa condição cultural, nosso modo habitual de ser humanos (MATURANA; VARELA, 2001, p. 22).

A teia da vida proposta por Capra (2006) promove uma nova compreensão da vida, a partir da mudança de paradigma de uma visão mecanicista para uma ecológica, em todos os níveis dos sistemas vivos (organismos, sistemas sociais e ecossistemas). Significa conceber que o mundo não é uma coleção de partes dissociadas, mas como um todo integrado. Essa é a visão ecológica com base na ecologia profunda, reconhecendo “[...] a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza (e, em última análise, somos dependentes desses processos)” (CAPRA, 2006, p. 25).

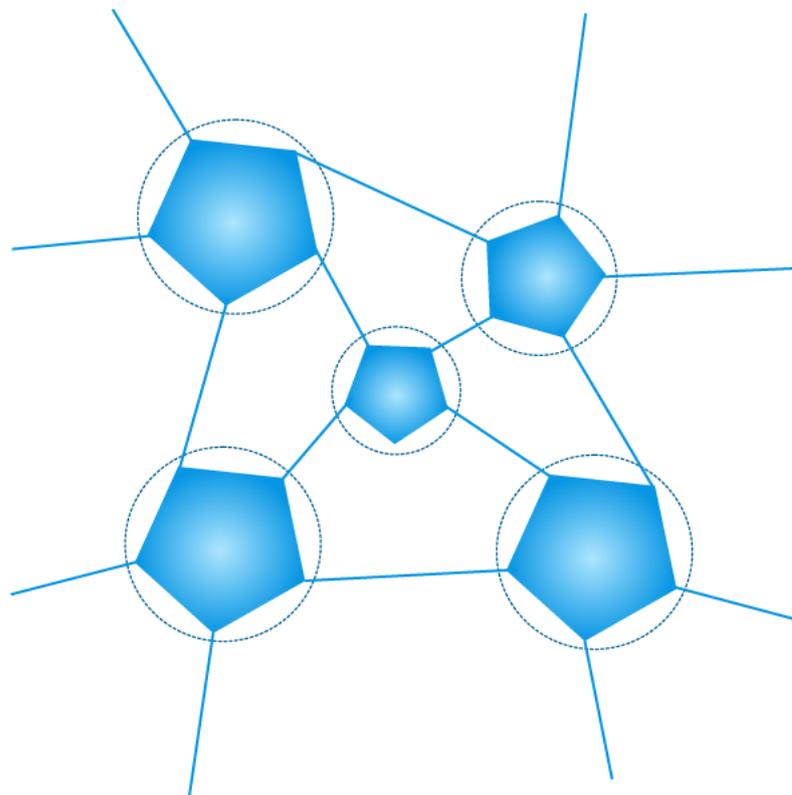
Capra (2006) afirma que a mudança paradigmática implica não apenas a expansão de percepções e maneiras de pensar, mas dos valores e a mudança na organização social de hierarquia para redes, ou seja, “entender as coisas sistematicamente significa, literalmente, colocá-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações” (CAPRA, 2006, p. 39). O pensamento sistêmico é contextual, colocando o fenômeno no cenário de um todo mais amplo e considerando seu meio ambiente.

Outro ponto chave do pensamento sistêmico é a mudança das partes para o todo, sendo assim “os sistemas vivos são totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas às de partes menores. Suas propriedades essenciais, ou “sistêmicas”, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui” (CAPRA, 2006, p. 46). A parte é na realidade um padrão em uma teia inseparável de relações, o que significa que essa mudança pode ser vista de objetos para relações.

Ao contrário da visão mecanicista, as relações não são secundárias, pois na visão sistêmica os objetos também são redes de relações justapostas em redes maiores (CAPRA, 2006). As propriedades do sistema vivo surgem das interações e das relações entre as partes e apesar de podermos distinguir as partes individuais, elas não são isoladas: a mera soma das partes não pode ser igualada a natureza do

todo<sup>88</sup>. A relevância assumida pelas relações para o pensador sistêmico pode ser visualizada na sequência (FIGURA 7).

**Figura 7** – Mudança de objetos para relações.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2002), a partir de Capra (2006).

A figura 7 demonstra visualmente a importância que as relações adquirem no pensamento sistêmico, visto que os hexágonos estão envoltos por círculos tracejados, os quais retratam essas relações. Ou seja, estão em evidência, sendo que os próprios objetos são redes de relações que fazem parte de outras redes. Mesmo sendo uma representação simplificada, como salienta Capra (2002), as fronteiras são secundárias dos chamados padrões discerníveis (“objetos”).

A perspectiva de sistema e sistema vivo já foi associada às organizações, como destacamos no capítulo anterior. Percebemos essas associações como

<sup>88</sup> Aqui utilizamos as características principais da visão sistêmica, mesmo que sejam diferentes da proposta pelo paradigma da complexidade de Morin (2019, 2015a), o qual entende, a partir do princípio hologramático, que a parte está no todo e o todo está na parte. Apesar disso, Morin (2019, 2015a) se aproxima de certa forma das características evidenciadas ao afirmar que as relações todo-parte são mediadas por interações. Porém, defende um paradigma sistêmico que não é holístico, pois acredita que o holismo apenas leva em conta a totalidade e abrange um ponto de vista unidimensional, sendo assim simplificador.

oportunidades de aproximação com as marcas. Para isso, retomamos as perspectivas de Zozzoli (2016) ao evidenciar as metáforas em relação às marcas. Uma delas se refere à marca como pessoa/ser/sistema vivo que se relaciona com a noção de identidade e com a visão antropomórfica. No caso do pensamento sistêmico, a abordagem é mais profunda e busca aporte nas características dos sistemas vivos em geral, não apenas nos seres humanos. Na tentativa de criar possíveis interlocuções, primeiro apontamos as principais características dos sistemas vivos (QUADRO 13), conforme Capra (2006, 2002).

### Quadro 13 – Características dos seres vivos.

Característica	Definição
<b>Padrão de organização:</b> configuração de relações que determina as características essenciais do sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O padrão de organização de um sistema vivo é um padrão de rede e as relações nesse padrão são não-lineares (se estendem em todas as direções)</li> <li>- A característica-chave das redes vivas é sua capacidade de produzir continuamente a si mesma, por isso são chamadas de redes autopoieticas</li> <li>- O padrão da vida é a autopoiese<sup>89</sup> ou autocriação, ou seja, a rede cria a si mesma, sendo produzida por esses componentes e produzindo eles. Em resumo, o padrão da vida é uma rede que tem a capacidade de auto-organização</li> <li>- Todo sistema é organizacionalmente fechado, implicando o caráter auto-organizador. A ordem, o comportamento e a organização não são impostos pelo ambiente: é o próprio sistema que os estabelece, sendo autônomo. Então, redes autopoieticas devem regenerar a si mesmas para manter a organização de forma contínua</li> <li>- Porém, é aberto em relação ao fluxo de energia e de matéria, realizando trocas com o meio ambiente, o que permite a manutenção e renovação contínua</li> </ul>
<b>Estrutura:</b> incorporação física do padrão de organização do sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estrutura dos sistemas vivos é a dissipativa<sup>90</sup></li> <li>- O sistema vivo é ao mesmo tempo aberto (estruturalmente) e fechado (organizacionalmente)</li> <li>- O sistema tem matéria que flui constantemente por ele, mas também se mantém estável de forma autônoma: coexistência paradoxal de mudança e estabilidade</li> <li>- Por isso, são sistemas abertos que operam afastados do equilíbrio e mantêm um estado estável, com pontos de instabilidade que podem fazer emergir novas estruturas e formas de ordem</li> </ul>
<b>Processo vital:</b> atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mente não é mais considerada uma coisa, mas um processo. Mais precisamente, o processo de cognição que é considerado o processo da vida<sup>91</sup></li> </ul>

<sup>89</sup> “A dinâmica da autogeração foi identificada como uma das características fundamentais da vida pelos biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela, que lhe deram o nome de “autopoiese” (literalmente, “autocriação”) (CAPRA, 2002, p. 27). Nas palavras de Maturana e Varela (2001, p. 55) “a característica mais peculiar de um sistema autopoietico é que ele se levanta por seus próprios cordões, e se constitui como diferente do meio por sua própria dinâmica, de tal maneira que ambas as coisas são inseparáveis”.

<sup>90</sup> A proposta de estruturas dissipativas apropriadas por Capra (2006, 2002) provém dos estudos de Ilya Prigogine.

<sup>91</sup> Essa perspectiva faz parte da teoria da cognição de Santiago, a qual identifica a cognição como o processo do conhecimento e, portanto, o processo do viver, criada por Humberto Maturana e Francisco Varela (2001). Morin (2015b, p. 58) também concorda com essa visão ao evidenciar que o ser condiciona o conhecer e o conhecer condiciona o ser, assim “[...] a vida só pode auto-organizar-

envolvida na incorporação contínua do padrão de organização do sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo mental é inerente em todos os níveis de vida</li> <li>- A autogeração e a autopropagação das redes vivas são garantidas pela cognição</li> <li>- Como o organismo vivo responde as influências ambientais com mudanças estruturais contínuas (ao mesmo tempo que conserva o padrão de organização em teia), o seu comportamento futuro é modificado. Portanto, ao se ligar ao ambiente por meio de um vínculo estrutural é um sistema que aprende</li> <li>- O comportamento do organismo vivo é concomitantemente determinado e livre, pois não é determinado por forças exteriores, mas pela sua própria estrutura. A resposta do sistema é autônoma quanto às perturbações do ambiente, sendo mudanças na sua própria estrutura. Os sistemas vivos não podem ser controlados, apenas perturbados</li> </ul>
--	--

Fonte: desenvolvido pela pesquisadora (2021), a partir de Capra (2006, 2002).

Quanto ao padrão de organização, podemos interpretar as marcas pela perspectiva de redes e relações não-lineares. Observamos desde 1990 a sua expansão semântica (SILVESTRE, 2021) e suas diversas possibilidades de apropriação e moldagem. Ao recuperarmos algumas concepções destacadas, percebemos que se estendem em todas as direções e em diferentes entidades/meios, os quais coexistem e ancoram a rede complexa da qual a marca faz parte.

Os direcionamentos discutidos no capítulo anterior se entrelaçam e reforçam a rede não-linear do entendimento das marcas e suas relações com os públicos, organizações e contextos. Então, propomos a mudança das partes para o todo e de objetos para relações, ancorados nos critérios do pensamento sistêmico. Quando as marcas são definidas apenas por seus produtos/serviços ou se considera meramente o chamado público-alvo/clientes, estamos reduzindo as totalidades integradas em partes menores. Dissecar um sistema em elementos isolados é destruir as propriedades sistêmicas: por exemplo, refletir sobre a identidade marca de forma afastada dos valores e da cultura da organização dificulta compreender suas propriedades essenciais, que só surgem das relações de organização das partes (CAPRA, 2006).

Refletir sobre as marcas por meio da simples análise é aproximá-las do paradigma simplista (MORIN, 2015a), o que nos desafia a recorrer ao pensamento contextual, ambientalista e de rede, afinal, as propriedades das partes só podem ser compreendidas a partir de um contexto do todo maior. Esse é o primeiro passo [de vários] necessários para (re)interpretar as marcas como sistemas vivos. Como as

---

se com o conhecimento. A vida só é viável e passível de ser vivida com conhecimento. Nascer é conhecer”.

relações são fundamentais para o pensador sistêmico, os próprios objetos se configuram em redes de relações e formam uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados e nenhuma das propriedades é fundamental, pois resultam das propriedades das outras partes (CAPRA, 2006). Nesse sentido, o que caracteriza e se relaciona com as marcas necessita ser (re)interpretado como os próprios objetos como redes de relações embutidas em redes maiores (CAPRA, 2006).

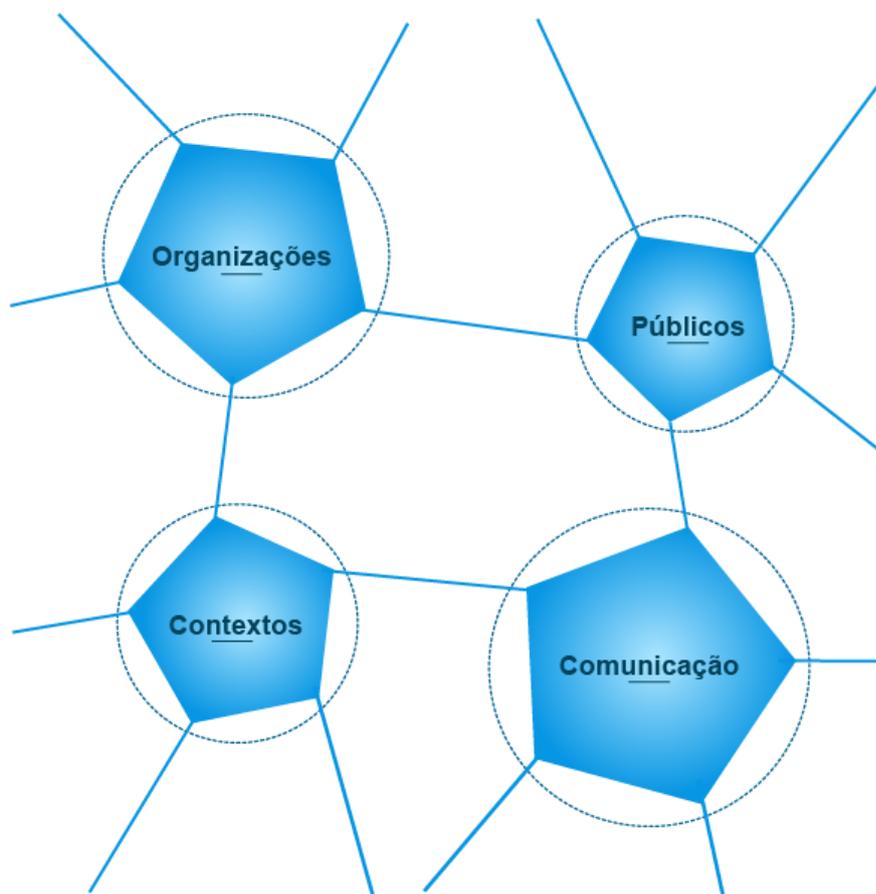
Para Capra (2006), nenhuma das partes da teia é fundamental. Podemos assumir essa visão considerando dois aspectos: a) a partir do nosso caminho teórico-reflexivo, o qual abarca diferentes visões e autores, permitindo a contextualização das marcas de maneira interconexa. Apesar dos questionamentos e intervenções [necessários] ao longo das discussões, propomos o reconhecimento das perspectivas diversas como uma teia de relações em que os conceitos são igualmente importantes (CAPRA, 2006), bem como das limitações e aproximações do conhecimento; e, b) a partir das propriedades e componentes que dizem respeito à própria marca e se relacionam com ela (seja qual for o grau/nível de complexidade), demonstrando que “ao longo de todo o mundo vivo, encontramos sistemas aninhados dentro de outros sistemas” (CAPRA, 2006, p. 46). A própria marca constitui uma rede de relações que, por sua vez, está embutida em outras redes maiores, como as organizações e a comunicação organizacional que as atravessa.

Capra (2002) pensa ser evidente que os sistemas sociais ao envolverem seres humanos, linguagem, consciência e cultura, sejam definidos como sistemas cognitivos e, conseqüentemente, como vivos. Sendo assim, defende que a discussão das organizações humanas permite a tese dos sistemas sociais como “vivos” em diversos graus. Nesse ponto, percebemos que as marcas sozinhas não podem criar a si mesmas, mas quando introduzimos outros componentes como organizações, contextos (sociais, culturais, econômicos e comportamentais), públicos e comunicação, entendemos ser possível a autocriação e a auto-organização. A marca em si não é um sistema autônomo, como as árvores e os animais: necessita de outras relações e está interligada com demais propriedades para poder se regenerar e manter a (des)organização de forma contínua.

As marcas podem ser compreendidas como sistemas organizacionalmente fechados, a partir do caráter auto-organizador. Porém, há outro aspecto dos sistemas vivos: o caráter aberto em relação ao fluxo de energia e de matéria que possibilita

trocas com o meio ambiente. As marcas estão em permutação constante com as organizações, públicos, contextos e comunicação, o que promove sua manutenção e renovação contínuas. Entendemos que dessa forma é possível associar a metáfora do organismo vivo, a partir do pensamento sistêmico, com o universo das marcas. Assim, vislumbramos a rede/teia complexa das marcas (FIGURA 8), evidenciada a seguir.

**Figura 8** – A rede/teia complexa das marcas.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022).

A representação visual na figura 8 é uma tentativa de visualizar/materializar a metáfora dos sistemas vivos e suas redes de relações não-lineares atrelada às marcas. Para Capra (2002, p. 27), a chave da definição sistêmica da vida envolve redes vivas que

[...] criam ou recriam a si mesmas continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Dessa maneira, sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo que preservam seus padrões de organização, que se sempre se assemelham a teias.

A marca não é um ser vivo exato conforme a visão biológica da vida, mas pode ser interpretada como redes que estão constantemente se reproduzindo, sofrendo mudanças estruturais, mas mantendo os padrões da (des)organização. Portanto, conseguimos enxergar uma teia de relações que se mantêm ao longo do tempo, mesmo com transformações e/ou substituições.

O segundo critério definido por Capra (2006, 2002) para qualificar os sistemas vivos diz respeito à estrutura que é considerada dissipativa: aberta e fechada ao mesmo tempo. Há a coexistência paradoxal entre mudança e estabilidade: apesar de longe do equilíbrio, é estável em extensos períodos. Já reforçamos em nossas reflexões a existência de potências e fragilidades: amadas e odiadas, consumidas e contestadas, as marcas estão constantemente se modificando, adaptando e respondendo de maneira sensível aos contextos, aos públicos e às organizações. Por vezes, sua legitimidade é duvidosa, mas também recebem certo crédito por se tornarem fenômenos culturais e serem vistas como prova de mudança das sociedades.

O pensamento sistêmico também auxilia na compreensão lógica fluida da marca e suas mudanças constantes, a partir do sistema aberto do ponto de vista material e energético, condicionado pela dinâmica das estruturas dissipativas, a qual é caracterizada pelo surgimento espontâneo de novas formas de ordem. Maturana e Varela (2001, p. 131) afirmam que todo sistema autopoietico é uma unidade de múltiplas interdependências, então “[...] quando uma de suas dimensões é afetada o organismo inteiro experimenta mudanças correlativas, em muitas dimensões ao mesmo tempo”. Para Capra (2002, p. 31), “quando o fluxo de energia aumenta, o sistema pode chegar a um ponto de instabilidade chamado de “ponto de bifurcação”, no qual tem a possibilidade de derivar para um estado totalmente novo, em que podem surgir novas estruturas e novas formas de ordem”.

Utilizando as propriedades e redes que definimos anteriormente (organização, comunicação, contextos e públicos) citamos alguns exemplos que podem ser relacionados com a proposta de energia e matéria. As mudanças na cultura da organização, novas formas de comunicação (como a digital), transformações nos contextos (como crises pandêmicas) e o surgimento de novos influenciadores e decisores (como a ascensão da geração Z tanto no cenário social, comportamental e econômico) podem fazer emergir pontos de bifurcação significativos, levando a novas

formas de expressão, posicionamentos e discursos das marcas. Pela sua lógica flexível e adaptável, a marca demonstra que lidar com momentos de instabilidade faz parte da sua construção, gestão e manutenção.

Esses exemplos podem ser associados ao fenômeno do surgimento espontâneo, considerado a origem dos processos de desenvolvimento, aprendizado e evolução. Conseqüentemente, a geração de novas formas como a criatividade é um princípio fundamental de todos os sistemas vivos. O caráter evolutivo e a capilarização na sociedade atual das marcas evidenciam que as bifurcações irrompem em outras possibilidades de atuação como atores sociais. Apesar de afastadas do equilíbrio, é preciso perceber que não estamos lançados em meio ao caos e à arbitrariedade (CAPRA, 2002).

Os sistemas ligados ao ambiente por meio de um vínculo estrutural são sistemas que aprendem, pois respondem às influências ambientais com mudanças estruturais, as quais alteram os comportamentos futuros. Contudo, não podemos deixar de considerar que todos os organismos vivos possuem uma história, sendo um registro dos desenvolvimentos já ocorridos (CAPRA, 2002). Nessa linha, Maturana e Varela (2001) utilizam o termo ontogenia para definir a história de mudanças estruturais de uma unidade (a partir de interações provenientes do meio ou como resultado da dinâmica interna), a qual não perde sua organização. É preciso entender de outra maneira o determinismo estrutural, visto que o comportamento do organismo vivo não é determinado por forças exteriores, mas por sua própria estrutura.

Maturana e Varela (2001) entendem que as interações entre o ser vivo e o meio resultam em mudança desencadeadas pelo agente perturbador, porém são determinadas pela estrutura do sistema perturbado. Nesse sentido, “[...] o sistema vivo não especifica somente as suas mudanças estruturais; especifica também *quais são as perturbações do ambiente que podem desencadeá-las*” (CAPRA, 2002, p. 52, grifo do autor)<sup>92</sup>.

O sistema vivo conserva a liberdade de decidir o que percebe e aceita como perturbação. Então, as marcas podem ser perturbadas ou não por mudanças na organização, contextos, públicos e comunicação. As transformações constantes

---

<sup>92</sup> Capra (2002) novamente utiliza como alicerce desse argumento a teoria cognitiva de Santiago, criada por Maturana e Varela.

experimentadas pelas marcas e a mútua-afetação que estão condicionadas são respondidas por meio de um rearranjo do padrão de ligações da sua rede estrutural (CAPRA, 2002).

Quanto ao critério do processo vital dos sistemas, já deixamos caminhos entreabertos com interlocuções, visto que padrão, estrutura e processo estão estreitamente entrelaçados (CAPRA, 2006). Nesse ponto consta a cognição como o processo da vida, a qual garante a autogeração. Maturana e Varela (2001, p. 194) declaram de modo aforístico: “[...] viver é conhecer (viver é a ação efetiva no existir como ser vivo)”, logo o processo de conhecimento é a base da vida. Para os autores, o mundo não pode ser considerado como anterior a nossa experiência, pois é a partir da nossa trajetória que construímos o conhecimento do mundo. Por outro lado, o que está ao nosso redor também constrói seu próprio conhecimento a nosso respeito.

Diante disso, surge o questionamento: as marcas enquanto seres vivos estão interagindo e aprendendo com o meio? Ainda não temos repostas para essa pergunta, mas continuamos na busca de diferentes interfaces. Uma das possibilidades é o conceito de entropia: mesmo que nos pontos de bifurcação estados de ordem mais elevada possam ser criados, “a entropia total do sistema continua crescendo, mas esse aumento da entropia não é um aumento uniforme de desordem. No mundo vivo, a ordem e a desordem sempre são criadas simultaneamente” (CAPRA, 2006, p. 155). O pensamento complexo também aborda a temática, evidenciando que “a organização, de certo modo, produz entropia (degradação) e, ao mesmo tempo, neguentropia” (MORIN, 2019, p. 266, grifo do autor), ou seja, regeneração.

Nessa linha de raciocínio, Perez (2016) cunha o termo entropia<sup>93</sup> marcária: uma marca pode perder sua energia, por isso precisa estar presente e se autorreferenciando constantemente. Percebemos o vínculo entre marcas e comunicação, justamente por esta envolver reciprocidade (FRANÇA, 2010) e reconhecimento mútuo (WOLTON, 2011). A marca enquanto construção sociocultural e representada por uma dialogia, “[...] tende à entropia mais rapidamente quando deixa de produzir significações afinadas com seu público” (PEREZ, 2016, p. 15). A

---

<sup>93</sup> Segundo a própria autora, “o fenômeno da entropia tem sua origem vinculada à física e diz respeito a uma lei da termodinâmica que se refere à perda de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação. Na biologia, o conceito é utilizado como a medida da variação ou da desordem de qualquer sistema” (PEREZ, 2016, p. 13).

marca demonstra os entrecruzamentos necessários e, por vezes, contraditórios e antagônicos para sua auto-eco-organização. Contudo, também consideramos fundamental identificar a neguentropia como intrínseca aos processos das marcas e, conseqüentemente, comunicacionais ligados às organizações, públicos e contextos.

A partir das perspectivas movimentadas até aqui, não é nossa pretensão esgotar as possibilidades, mas delinear as interlocuções que consideramos possíveis com base nas reflexões teóricas e nas abordagens escolhidas. Assim, tentamos nos apropriar do pensamento complexo e sistêmico a fim de propor novos olhares e construir nossa obra a céu aberto. Para dar continuidade aos nossos caminhos, adentramos nas discussões acerca dos discursos das marcas e organizações na contemporaneidade.

## 4 PERCURSOS E ENTENDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Em busca de legitimação, formação de relacionamentos e até sobrevivência, as organizações e marcas tentam (des)construir e (re)organizar seus discursos. Ao mesmo tempo, são perturbadas pelos contextos e públicos, o que pode resultar em diferentes posições discursivas. Reconhecemos a importância de analisar as marcas diante da sua ascensão no cenário atual, sobretudo, enquanto locutores coletivos que “[...] procuram dotar-se de atributos antropomórficos” (MAINGUENEAU, 2015, p. 76).

O capítulo em questão discute sobre os percursos metodológicos escolhidos e entendimentos acerca dos discursos. Refletimos pelo viés da Análise de Discurso (AD) na tentativa de averiguar como os sentidos são ofertados/produzidos/circulados. Recorremos às abordagens de Pêcheux (2015, 2014) e de Orlandi (2020, 2017) para definição do nosso dispositivo analítico, *corpus* e dimensões de análise.

### 4.1 DISCURSOS E POSICIONAMENTOS DAS MARCAS: ALGUMAS PERSPECTIVAS

Para iniciarmos as discussões recorreremos ao conceito de projeto de marca de Semprini (2010, p. 144-145), ou seja, “toda marca está inscrita em um processo enunciativo permanente, pois cada ato da marca é uma nova enunciação que se inscreve na continuidade de sua primeira enunciação”. O processo enunciativo marcário é entendido pelo autor em dois níveis: um corresponde à instância enunciativa que se coloca na origem, isto é, no topo do ato enunciativo, a qual controla as regras, as condições e é representada pelo projeto de marca. A outra se refere aos enunciados concretos gerados por essa instância enunciativa e é representada pelas manifestações da marca (SEMPRINI, 2010).

Essa perspectiva (SEMPRINI, 2010) possui como finalidade definir o contexto fundamental da identidade da marca, a qual só pode começar pelo projeto. Esse não designa apenas as estratégias de marca (como lançamento de novos produtos), mas sua especificidade e importância. Em outras palavras, sua capacidade de propor horizontes de sentidos e identificações semióticas e socioculturais para determinados públicos, os quais possam integrá-la aos seus próprios projetos de vida.

O posicionamento, para Semprini (2010), é visto como uma manifestação do próprio projeto, refletindo uma versão condensada deste que é aplicada a um território

definido. Por isso, é considerada uma operação técnica. Já o projeto de marca, é onde é elaborado a sua verdadeira razão de ser.

Após a constituição da instância de enunciação, a marca é capaz de começar a gerar aqueles enunciados que a concretizam, as chamadas manifestações da marca. Enquanto o projeto está na esfera do inteligível, as manifestações estão na esfera do sensível, as quais “[...] compreendem todas as modalidades, materiais ou imateriais, por meio das quais uma marca se torna perceptível aos destinatários e ao contexto” (SEMPRINI, 2010, p. 151).

Ainda conforme Semprini (2010), a definição da identidade revelada da marca é possível pela análise do conjunto das suas expressões e não devemos esquecer que o processo de construção semiótico pode ser percorrido em dois sentidos: do ponto de vista do projeto de marca até às manifestações, assim como do olhar de interpretação dos interlocutores que percorrem o caminho inverso. Em suma, “o significado de cada manifestação constrói-se por um duplo movimento de produção narrativa e de interação contextual” (SEMPRINI, 2010, p. 153). Semprini (2010) também define que cada manifestação da marca deve ser considerada como um enunciado em si: uma estrutura semiótica completa e um microdiscurso.

Para Semprini (2010), o resultado da totalidade dos discursos de uma marca constroem seu significado, assim suas manifestações não exprimem a totalidade do seu projeto, posto que se encontra na marca vestígios do seu passado, memória e visão do futuro. O projeto de sentido é sistematizado pela marca e alguns dos aspectos são concretizados pelas suas expressões, as quais interagem e são interpretadas pelos públicos que definem a identidade manifesta da marca, reconstituindo igualmente o projeto de sentido observável. Existe uma dialética entre identidade e projeto manifestados e projeto de marca geral que vai estabelecer a identidade de uma marca.

Consideramos as perspectivas de Semprini (2010) como ponto de partida para refletirmos sobre os discursos assumidos pelas marcas e organizações. Como caminhamos desde o início recorrendo à revisão bibliográfica (GIL, 2008; STUMPF, 2006) para construção teórica, novamente aqui seguimos por essa abordagem. Ampliamos a discussão sobre os possíveis entendimentos acerca dos discursos nos ancorando nos estudos discursivos e nas investigações no/do campo da comunicação organizacional.

A mente e a consciência humanas são consideradas por Maturana e Varela (2001) como geradas pelas características únicas da nossa vida social e o seu intenso acoplamento linguístico. Nosso mental é um fenômeno na rede de acoplamento social e linguístico e por essa rede que ocorre sua dinâmica, não sendo um fluido do cérebro ou algo que está dentro do crânio.

Capra (2002) segue linha de raciocínio similar ao entender que a linguagem se apresenta como um sistema de comunicação simbólica e que os humanos coordenam seu comportamento pela própria linguagem: juntos e através da linguagem criamos e/ou produzimos nosso mundo. Nós existimos dentro da linguagem e tecemos continuamente essa teia linguística.

Recorremos a Bakhtin (2014) para reconhecer a natureza social e não individual da linguagem. A questão da ideologia nessa conjuntura é fundamental: tudo que é considerado ideológico possui um significado, um valor semiótico e faz referência a algo situado fora de si mesmo sendo, portanto, um signo<sup>94</sup>. A consciência só pode se tornar consciência ao se impregnar de conteúdo ideológico (semiótico) e, por consequência, apenas no processo de interação social. A consciência individual é um fato socioideológico: ela não pode explicar nada e deve ser explicada a partir do meio ideológico e social, portanto, só adquire forma e existência nos signos criados com base em grupo organizado no curso de relações sociais (BAKHTIN, 2014).

Conforme Bakhtin (2014), a palavra é entendida como o fenômeno ideológico por excelência. Os signos culturais, ao serem dotados de sentido, não permanecem isolados, pelo contrário, tornam-se parte da unidade de consciência verbalmente constituída. A organização social dos indivíduos e as condições em que as interações acontecem, condicionam as formas dos signos. Como resultado, todo signo ideológico apresenta confrontos entre índices de valor contraditórios e se caracteriza como arena onde se desenvolve a luta de classes. Separar o signo da situação social em que está inserido leva à alteração da sua natureza semiótica.

Bakhtin (2014) defende que a palavra é carregada por conteúdos ou sentidos ideológicos ou vivenciais e é preciso compreender que os contextos não estão simplesmente justapostos (como se fossem indiferentes entre si). Encontram-se em situações de interações e de conflitos tensos e ininterruptos. Fica evidente que a interação verbal é o que constitui a realidade fundamental da língua, a qual vive e

---

<sup>94</sup> Para o autor, qualquer produto (natural, tecnológico ou de consumo) pode se tornar um signo (BAKHTIN, 2014).

evolui historicamente na comunicação verbal concreta e não no sistema linguístico abstrato ou no psiquismo individual.

Pêcheux (2014), por sua vez, entende a língua como sistema quando se encontra contraditoriamente e, ao mesmo tempo, ligada à história e aos sujeitos-falantes. Os processos discursivos se desenvolvem sobre a base de leis internas e não enquanto expressão de um puro pensamento. Isto é, a partir do sistema linguístico dotado de estruturas fonológicas, morfológicas e sintáticas com autonomia relativa. A discursividade não é a fala e todo processo discursivo se inscreve em uma relação ideológica de classes.

Não podemos deixar de destacar o caráter material do sentido das palavras e dos enunciados: conforme as posições sustentadas por aqueles que empregam, o sentido das palavras, expressões e proposições se modificam (PÊCHEUX, 2014). Pêcheux (2014) acredita que todo discurso acaba por ser uma ocultação do inconsciente. Mais recentemente, o autor busca refletir nos entremeios a partir do entrecruzamento de três caminhos possíveis para o discurso: enquanto acontecimento (como o ponto de encontro de uma atualidade e uma memória), estrutura (a partir de uma questão filosófica) e tensão entre descrição e interpretação (no interior da Análise de Discurso).

Orlandi (2020) define a linguagem como prática social e histórica. E mesmo nos usos mais aparentemente cotidianos dos signos, não há neutralidade: linguagem, sujeito, história e ideologia<sup>95</sup> estão intrinsicamente interligados. Como já ressaltamos, a língua pode ser compreendida enquanto trabalho simbólico e aquilo que faz o homem ser especial devido a sua capacidade tanto de significar quanto e significar-se (ORLANDI, 2020). O discurso é um efeito de sentidos entre os interlocutores e os estudos discursivos visam pensar esses sentidos dimensionados no tempo e no espaço das práticas do homem (ORLANDI, 2020). Sendo assim, o lugar onde trabalha a língua e a ideologia é o discurso.

Diante dessas concepções, entendemos que as marcas estão inscritas em processos enunciativos permanentes: cada ato, manifestação, discurso caracteriza uma nova enunciação que está interligada as demais de forma contínua (SEMPRINI, 2010). A capacidade das marcas de propor e difundir horizontes de sentidos e identificações semióticas e socioculturais (SEMPRINI, 2010) implica o reconhecimento de que não podemos separar os signos das situações sociais, o que

---

<sup>95</sup> Para a autora, a ideologia consiste no mecanismo que estrutura o processo de significação.

pode levar a alteração da sua natureza semiótica (BAKHTIN, 2014). As marcas estão carregadas de conteúdos e/ou sentidos ideológicos/vivenciais a partir dos contextos que interagem (BAKHTIN, 2014). Não há neutralidade no projeto de sentido e nas manifestações marcárias: linguagem, sujeito, história e ideologia estão interligados (ORLANDI, 2020). Os processos enunciativos das marcas não estão dissociados do caráter material do sentido das palavras e dos próprios enunciados, visto que dependem e se modificam de acordo com as posições sustentadas e as conjunturas dadas (PÊCHEUX, 2014).

Após refletir acerca dos possíveis conceitos relacionados ao discurso, concentramo-nos na questão do discurso organizacional. Para Baldissera (2010, p. 204), o discurso organizacional é explicitado como “todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica etc.) atualizadas pela organização, como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos”.

Silva (2018) reitera a importância do discursos organizacionais, seja realizado/atualizado pelas próprias organizações ou apropriado/modificado pela alteridade (públicos). Apresenta-se como um tipo de discurso com dimensões múltiplas, diversos enunciadores e incontáveis entrecruzamentos. Nesse cenário, a comunicação organizacional caracteriza-se nas organizações como uma das várias instâncias enunciativas, colocando em

[...] circulação por meio de seus processos e produtos certos sentidos, tendo como um de seus objetivos principais – quando se pensa na comunicação formal, isto é, aquela em sentido mais oficial – obter a adesão do(s) público(s) ao que está sendo apresentado/dito (SILVA, 2018, p. 21).

Silva (2018) também sustenta o discurso enquanto elemento que permite a movimentação e a inclusão das organizações no espaço social, as quais podem se valer de princípios e processos de institucionalização em busca de visibilidade, formas de expressão, efeitos de sentidos e constituição como agente modificador da realidade. Outro ponto apontado pelo autor é o discurso resultante da confluência de indivíduos em um certo estado organização, isto é, não existe por si.

Existe a tentação, em um primeiro momento, em dizer que o discurso organizacional é aquele realizado/produzido no ambiente das organizações. Porém, é preciso superar tais simplificações e buscar novos ângulos (SILVA, 2018). Assim, a comunicação organizacional “[...] por meio de seus processos e produtos, pode ter a

competência de atuar como instância de produção, organização e circulação de materialidades – produção, organização e oferecimento de significações – que são constitutivos do/traduzidos via discurso” (SILVA, 2018, p. 110). E o discurso organizacional, para o autor, assume função instituinte a fim de que as organizações se legitimem como instituições (SILVA, 2018).

Ao adentrar na questão dos gêneros discursivos, Silva (2018, p. 172) reconhece que “[...] as estratégias discursivas das organizações não ficam “presas” às formas características associadas a gêneros tradicionais”. As organizações acabam por romper configurações discursivas já sedimentadas, o que concebe o potencial para restarem os limites e fronteiras dos aspectos dos gêneros do discurso.

Essas discussões permitiram a Silva (2018, p. 178) considerar que “[...] o discurso organizacional é um tipo de discurso manifestado, no plano da linguagem, mediante determinadas configurações genéricas” e tende a emergir da convergência de categorias discursivas, destacando-se o publicitário, o jornalístico, o jurídico, o sociopolítico, entre outros. Corresponde, portanto, ao “[...] conjunto de artefatos e práticas, traduzidos em linguagens verbais e não-verbais, mediante a articulação de sujeitos e dispositivos em um dado estado de organização” (SILVA, 2018, p. 178).

Nesse contexto, para além da dimensão econômica, as organizações passam a exercer influência, marcando a vida humana a partir de discursos e ações que podem ser considerados como organizadores e construtores da realidade. Os discursos organizacionais constroem a realidade, articulando e acionando uma multiplicidade de gêneros<sup>96</sup>, os quais estão sujeitos a constantes (re)configurações, (re)alocações e (re)atualizações (SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019).

O discurso organizacional pode ser compreendido como epicentro de processos de (des)identificação (SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019). Nessas dinâmicas, a comunicação apresenta-se como fundamental tanto para movimentar os sentidos quanto para manter uma identificação básica, sobretudo pela busca e construção de legitimidade (SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019). A comunicação

---

<sup>96</sup> Para os autores, “[...] o discurso organizacional intenta, mesmo que a fórceps, exercer uma força centrífuga que busca recompor e reconstituir os vestígios (pilhas de ditos e não-ditos) a seu favor: para isso, ele articula e mobiliza outros gêneros (publicitário, jurídico, contábil, jornalístico), para proteção/permanência/continuidade da organização frente aos riscos da experiência pública” (SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019, p. 12).

precisa agir para manter os públicos identificados à organização, seja pelas atividades que desenvolve, seja pelos seus discursos.

Sob o viés discursivo, percebemos as marcas produzem diferentes sentidos para os públicos e contextos socioculturais que se relacionam. O projeto de marca enquanto instância enunciativa e balizador das condições de produção, assim como, as respectivas manifestações (enunciados concretos), propõem horizontes de sentidos e identificações semióticas e socioculturais (SEMPRINI, 2010).

O discurso então se apresenta como um elemento particular da materialidade ideológica e as “[...] formações ideológicas comportam uma ou várias formações discursivas interligadas que determina o que pode e deve ser dito a partir de uma posição dada em uma conjuntura dada” (ORLANDI, 2017, p. 45). Seja o projeto de sentido e/ou as manifestações das marcas, ambos comportam formações ideológicas que os definem, (re)organizam e (re)significam diante da historicidade, interdiscurso, memória discursiva, assim como perante os públicos e contextos.

Interpretar as marcas discursivamente implica considerar não o que elas querem dizer, mas como dizem o que dizem, como funcionam produzindo sentidos (ORLANDI, 2017). Nesse sentido, Freitas e Fort (2019, p. 3) mencionam que ao reconhecemos

[...] o valor de um signo marcário pertencente ao campo semântico das organizações, estaríamos observando que tipo de valor comunicacional este signo possui, pois toda narrativa se calca em signos, em marcas e mais marcas da memória, comunicados pela linguagem, pelos corpos e, nos tempos pós-modernos, nas mais diferentes mídias.

Quando olhamos para as organizações, reiteramos que o discurso permite a sua inclusão no espaço social (SILVA, 2018). Parece que as marcas também fazem parte desse processo, na medida em que contribuem para os princípios e processos de institucionalização em prol da visibilidade, de expressões, de efeitos de sentidos e de modificações na realidade (SILVA, 2018). Por outro lado, Freitas e Fort (2019, p. 3) salientam que “[...] as narrativas das organizações remetem às suas marcas. Mas, elas também podem vir de agentes externos e corroborar ou arranhar suas imagens”.

Como o discurso organizacional é compreendido com múltiplas dimensões, enunciadores e entrecruzamentos (SILVA, 2018), destacamos que nesse emaranhado de sentidos as marcas estão envolvidas, em especial, sendo fundamentais para as organizações ao representarem seus valores e identidade

(ZIMMERMANN; MEIRA, 2019). A comunicação organizacional é caracterizada como uma das diversas instâncias enunciativas, a qual coloca em circulação certos sentidos (SILVA, 2018) a partir de processos e produtos, sendo um deles as próprias marcas.

As interfaces delineadas no capítulo anterior entre comunicação organizacional e marcas reiteram essa perspectiva de produção, organização e circulação de materialidades, isto é, significações que são traduzidas via discurso (SILVA, 2018) por parte da comunicação organizacional. Dentre esses processos de significações, as marcas estão presentes e são acionadas com objetivo de obter adesão e legitimação. As marcas colaboram para construção da realidade e dinâmicas de (des)identificação por parte do discurso organizacional e seus diferentes gêneros que se (re)configuram (SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019) ao longo do tempo.

De forma complementar, acreditamos relevante discutir sobre a questão do posicionamento. As trilhas teóricas trouxeram à tona esse termo e nossas experiências de mercado reconhecem a utilização dessa noção em diversos contextos pelas marcas e para se referir a elas e seus comportamentos (tanto na ambiência digital quanto no espaço offline). Pela viés da discursividade, aproximamos os conceitos de formações discursivas/ideológicas e memória/interdiscurso para nos auxiliar nas reflexões acerca do posicionamento.

As posições ocupadas pelos sujeitos e os sentidos se constituem pela sua inserção em distintas formações discursivas (ORLANDI, 2017). Palavras não significam por si, é necessário que se inscrevam em formações discursivas (ideologia), pois os sentidos são dados em “relação a” (ORLANDI, 2017). Acrescentamos a questão da memória, isto é, o saber discursivo: a produção de todo dizer ocorre sobre um já-dito. Ao nos expressarmos, usamos palavras que (já) fazem sentido (ORLANDI, 2017). Dizer envolve um gesto de interpretação e uma posição em relação à memória.

Os sentidos acontecem se estabilizando e/ou se movimentando através da memória e, conseqüentemente, do interdiscurso, independente da marca desenvolver o que chamam de “declaração de posicionamento” (CALDER, 2010) ou “guia de comunicação” (AAKER, 2015). Ao se posicionar, as marcas estão envoltas pela ideologia, pelos contextos sócio-históricos, formações discursivas, pela memória e interdiscurso, necessitando interpretar e produzindo um lugar, mesmo não assumindo esses pontos formalmente.

Não há marcas sem ideologia e não há discurso sem marcas. Para que os posicionamentos das marcas signifiquem algo, é preciso que se inscrevam em formações discursivas. As marcas são também transformadas em sujeitos ao serem afetadas pela ideologia, produzindo a forma-sujeito-histórica que todos somos (ORLANDI, 2017). Para se posicionar, as marcas recorrem ao saber discursivo, ao já-dito, as palavras que (já) fazem sentido. Contudo, as formas de apagamento estão presentes, pois muitas marcas negligenciam o fato de que os sentidos não começam nelas e que ao dizerem algo estão já interpretando e se posicionando.

O agir das marcas confere sentido aos seus posicionamentos com base no mundo dado e o valor do ato não é algo acabado, nascendo da diferença e entre outros sujeitos. Nessa conjuntura, o termo responsabilidade desponta como possibilidade: as marcas respondem pelos próprios atos e respondem a alguém ou alguma coisa. Se posicionar abrange o responder responsável/responsivo que constrói a identidade subjetiva do sujeito (da marca), ao mesmo tempo que é condição dessa identidade no plano relacional que dá sentido a sua atuação. As marcas agem como eu-para-si e como eu-para-o-outro, em relações dialógicas, envolvendo necessariamente compromissos.

Acreditamos que os posicionamentos das marcas podem ser interpretados como discursos e ato-efeito, visto que manifestam-se de forma contínua e variam nesses dois espaços ocupados, produzindo sentidos em ambos. Entretanto, não podemos deixar de salientar que nem todo posicionamento é de fato um ato-efeito pelo viés da responsabilidade. Diante do exposto, reconhecemos que os posicionamentos estão relacionados e fazem parte das múltiplas possibilidades discursivas sustentadas por organizações e marcas, permitindo sua movimentação e inclusão no espaço social.

Após discutirmos algumas perspectivas sobre discursos e posicionamentos, no próximo subcapítulo adentramos nos procedimentos metodológicos escolhidos. Nossa base é a Análise de Discurso e seus desdobramentos para desenvolver o dispositivo de interpretação, selecionar o *corpus* e definir as dimensões de análise.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: NOSSAS ESCOLHAS

Entendemos que o pesquisador necessita fazer escolhas ao longo da Dissertação, o que novamente acontece nesta fase. Por isso, reconhecemos novamente a

incompletude que estamos condenados a operar, inclusive diante das opções metodológicas.

Optamos por subdividir este subcapítulo em três momentos fundamentais: primeiro, abordamos o dispositivo de interpretação a partir de Orlandi (2020, 2017), ressaltando as concepções da autora e adequando-as a nossa proposta metodológica. Já no segundo momento, selecionamos nosso *corpus* de análise, de acordo com os critérios estabelecidos e explicitados nessa etapa, indicando as marcas e materiais averiguados. No terceiro momento, destacamos as três dimensões essenciais para analisar as marcas escolhidas com embasamento teórico a partir de Orlandi (2020, 2017) e Pêcheux (2015, 2014): a) formações discursivas, formações ideológicas e “coisas-a-saber”; b) memória e saber discursivo (memória arquivo e interdiscurso); e, c) processos parafrásticos e polissêmicos.

#### **4.2.1 Dispositivo de interpretação**

De acordo com Orlandi (2017), a Análise de Discurso (AD), durante o processo analítico, faz contínua retomada da teoria, procurando expor o leitor à opacidade do texto e levando em conta que algo fala antes (em outro lugar e independentemente): não é mera aplicação, mas confronto e interrogação. O analista de discurso procura correlacionar a linguagem à sua exterioridade e a Análise de Discurso, por sua vez, tenta enxergar o não-dito em relação ao que é dito, buscando extrair sentidos dos textos analisados: o que eles querem dizer e como significam? (ORLANDI, 2020). A AD abrange um percurso, um pôr em movimento constante e a língua passa a ser entendida não só como estrutura, mas como acontecimento (ORLANDI, 2020).

Para compreender, é preciso saber como um objeto simbólico produz sentidos e como está investido de significância para e por sujeitos (ORLANDI, 2020). A referida autora salienta a responsabilidade do analista em formular a questão que desencadeia a análise e construir seu dispositivo analítico (dispositivo de interpretação), envolvendo: a questão posta, a natureza do material e a finalidade da análise. As bases da análise também são destacadas por Orlandi (2020), a começar pela decisão do que faz parte do *corpus*, o que já requer escolher acerca das propriedades discursivas, sendo resultado da construção do próprio analista.

Assim, é necessário organizar, a partir de um material bruto, um objeto discursivo em que é analisado o que é dito no discurso selecionado e em outros, isto é, em outras

condições que são afetadas por diferentes memórias discursivas, a fim de desfazer o esquecimento da enunciação (ORLANDI, 2020). O objeto discursivo não é dado e supõe o trabalho do analista: a primeira etapa desse processo, para Orlandi (2020), abarca a conversão da superfície linguística (o *corpus* bruto, o material de linguagem coletado tal como existe), o dado empírico de um discurso concreto em um objeto teórico. Isso quer dizer transformar o material bruto em um objeto linguisticamente de-superficializado, o que concerne “justamente na análise do que chamamos materialidade linguística: o como se diz, quem diz, em que circunstâncias etc.” (ORLANDI, 2020, p. 63).

Face ao exposto, desenvolvemos nosso dispositivo de interpretação, a começar pela questão norteadora: quais as marcas discursivas acionadas pelas marcas a partir dos seus discursos na contemporaneidade? Entendemos que esse questionamento nos possibilita analisar empiricamente como essas perspectivas estão sendo desenvolvidas e como as marcas estão sendo apropriadas pelas organizações ao nos referirmos aos aspectos discursivos. Em suma, podemos nos questionar: quais são as marcas das marcas?

Há duas frentes que se desdobram para caracterizarmos o entendimento sobre marcas discursivas, lembrando que nossa análise se aplica em textos e imagens. A primeira denominamos de explícita, a qual é possível identificar pela materialidade a partir dos enunciados e das imagens retiradas dos materiais selecionados, ou seja, está escrita ou visualmente perceptível. Já a segunda frente, denominamos de implícita, pois não se dá pela materialidade visual ou textual, mas pelos sentidos ofertados, pelo não-dito. Reforçamos as perspectivas de Orlandi (2020, 2017) para isso ao acreditarmos nos entremeios com rumos e riscos, trabalhando as contradições e relações existentes (implícitas e explícitas) e buscando analisar o que os textos querem dizer e como significam.

Quanto à natureza do material a ser analisado, nosso recorte se situa no ambiente digital e nos meios utilizados pelas marcas nesse espaço para se manifestarem. Maingueneau (2015) destaca novas textualidades, como a própria web: ao citar Chartier (2012)<sup>97</sup>, identifica o mundo digital como fragmentos descontextualizados e

---

<sup>97</sup> CHARTIER, R. *Qu'est-ce qu'un livre? Métaphores anciennes, concepts des lumières et réalités numériques. Le Français aujourd'hui*, 178, 2012. p. 11-26.

justapostos, apresentando-se como um hipergênero, o qual se caracteriza pelo hipertexto, pela textualidade navegante, pelas fronteiras difíceis de definir e pela multimodalidade levada ao paroxismo (MAINGUENEAU, 2015). Para Maingueneau (2015), as análises críticas dão valor a enunciados que ultrapassam textos tradicionalmente prestigiosos.

Reconhecemos a web como possibilidade de observação e registro das atividades simbólicas do homem contemporâneo (LA ROCCA, 2020), como as marcas. No espaço digital navegamos nas e pelas emoções, o que o torna uma esfera emocional e afetiva (LA ROCCA, 2020). E em vista da crescente multimodalidade e utilização da web tanto pelas organizações quanto pelos públicos, acreditamos que a análise desses meios é possível [e necessária]. Sendo assim, os espaços da web que propomos para investigação englobam as mídias sociais<sup>98</sup> e os sites institucionais<sup>99</sup> geridos pelas marcas e empregados para veicular seus discursos.

Destacamos ainda a finalidade da análise: analisar as marcas discursivas acionadas pelas marcas a partir dos seus discursos na contemporaneidade. Na sequência, estabelecemos as bases para escolha das marcas e seus discursos analisados, já evidenciando os materiais selecionados que foram encontrados no ambiente digital.

#### **4.2.2 *Corpus de análise***

Quanto à seleção das organizações e marcas, optamos pelo setor de beleza, também chamado de mercado de higiene e beleza ou higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, visto que é uma área em ascensão. De acordo com o Painel de Dados de Mercado da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor fechou 2020 com crescimento de 5,8% (ABIHPEC, 2020). Além dos reflexos econômicos, as mudanças nos comportamentos e hábitos

---

<sup>98</sup> A mídia social é “[...] aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na web com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. São consideradas mídias sociais os textos, imagens, áudio e vídeo em blogs, microblogs, quadro de mensagens, podcasts, wikis, vlogs e afins que permitem a interação entre os usuários. Compartilhamento de conteúdos e travamento de diálogos/conversações são os grandes pilares [...]” (TERRA, 2011, p. 2).

<sup>99</sup> O site institucional tem como principal característica a “[...] divulgação de uma empresa ou organização e de seus produtos e serviços prestados. Assim, o site institucional tem por objetivo ser o endereço da empresa na internet, o ponto de contato com o público, em que a empresa pode refletir sua identidade. O conteúdo de um site institucional é composto por toda a informação que a empresa irá apresentar nesse seu ambiente [...]” (NASSAR; VIEIRA, 2017, p. 123).

dos públicos também se modificou: a pandemia tornou prioridade as preocupações com saúde, de modo que produtos de cuidados pessoais foram favorecidos e os de rotina de beleza perderam força no início, recuperando-se nos anos seguintes (KANTAR, 2021). Posteriormente, recorreremos ao Ranking *Cosmetics 50*<sup>100</sup> que é realizado anualmente desde 2011 pela Brand Finance (BRANDIRECTORY, 2022). Por meio dele, encontramos organizações renomadas para análise, em especial, a marca brasileira Natura (na 19ª posição) e a alemã NIVEA (na 4ª posição), as quais apresentamos brevemente a seguir com alguns pontos de destaque da sua história.

A NIVEA atualmente está presente em cerca de 150 países e lançou a primeira emulsão hidratante do mundo em 1911<sup>101</sup>, a qual posteriormente ficou conhecida como a icônica e querida “latinha azul”. Em seu portfólio são apresentados mais de 500 itens que valorizam a individualidade e necessidades de cada tipo de pele. No Brasil, conta com uma gama de produtos completos de hidratantes corporais e faciais, protetores solares e labiais, bem como para cuidados masculinos, banho e desodorantes. Afirmam que todas as matérias-primas são testadas com os melhores especialistas, envolvendo os mais altos padrões de qualidade, requisitos legais e de segurança. A NIVEA está em quase todas as casas brasileiras e milhões de pessoa em todo mundo confiam e acredita no cuidado que só a marca oferece (NIVEA, 2022b; NIVEA; 2022e).

A Natura nasceu em 1969 com a proposta de aliar cosméticos a relações. Em suas formulações adotaram ingredientes vegetais, aboliram os testes em animais e foram os primeiros do setor de cosméticos a lançar produtos com refil. Lançaram em 2000 a linha Ekos com objetivo de valorizar a biodiversidade brasileira e implantaram o Programa Carbono Neutro, para reduzir e neutralizar a emissão de gases de efeito estufa em 2007 (sendo que passaram a compensar 100% dos gases em 2013). Criaram o Instituto Natura para ampliar o apoio a projetos educacionais em 2010, promoveram o Programa Amazônia para estimular o desenvolvimento de negócios sustentáveis em 2011 e inauguraram a Casa Natura Musical como um espaço de shows em São Paulo dedicado à música brasileira em 2018. No mesmo ano, anunciaram a formação do grupo Natura & Co, que une Natura, The Body Shop e Aesop e em 2019 divulgaram um acordo para aquisição da Avon (NATURA, 2019). A

---

<sup>100</sup> A tabela com o ranking 2022 das 20 primeiras organizações pode ser visualizado no anexo A.

<sup>101</sup> A NIVEA nasceu em 1911 na Alemanha: o cuidado com as pessoas, bem como a segurança do consumidor são suas prioridades há mais de 100 anos.

organização também conquistou diversos reconhecimentos, como certificação B Corp, o selo UEBT (sigla em inglês para União para o BioComércio Ético) na linha Ekos e o Prêmio Campeões da Terra da Organização das Nações Unidas (NATURA, 2019).

Em relação ao processo de seleção dos materiais da NIVEA e da Natura para análise, optamos por identificar campanhas/iniciativas pontuais (como datas comemorativas) ou recorrentes que foram vinculadas nesses meios, utilizando como recorte temporal o despontar da pandemia do Coronavírus<sup>102</sup>.

Para selecionar qual campanha/iniciativa de cada marca seria escolhida no recorte temporal estipulado, nos ancoramos nas perspectivas da chamada *well economy* ou economia do cuidado, em português. Já em 2017, a Wunderman Thompson<sup>103</sup> em seu relatório de tendências apontou que a definição de bem-estar estava se expandindo rapidamente e que as pessoas fazem dessa esfera uma prioridade. Para se alinhar com as prioridades dos públicos e percebendo que a saúde influencia decisões e compras, setores de varejo a beleza estão adotando o viés do bem-estar para suas marcas. Os dados mostram que 77% dos consumidores associam saúde com condições físicas, ao mesmo tempo que 75% incluem também a saúde mental (WUNDERMAN THOMPSON, 2017).

De forma mais contemporânea, segundo a empresa de tendências WGSN<sup>104</sup> (2022b), o ato de cuidar e ser cuidado nunca foi tão importante, impactando o estilo de vida e as tendências de compras nos próximos anos, influenciando distintos segmentos. Ainda afirmam que o mercado global de bem-estar é avaliado em mais de US \$1,5 trilhão e possui expectativa de crescimento anual de 5 a 10%, o que abre “[...] uma oportunidade para produtos que atendam às necessidades de cuidado não

---

<sup>102</sup> Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2021), “[...] a COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2)”. Em matéria publicada na CNN Brasil (2021), pesquisadores da Universidade de Kent (Grã-Bretanha) estudam que o vírus pode ter começado a se espalhar no Brasil já em outubro de 2019. O primeiro caso confirmado ocorreu em dezembro do mesmo ano e, provavelmente, já havia se espalhado mundialmente em janeiro de 2020.

<sup>103</sup> Se consideram como um parceiro de crescimento, sendo “[...] parte agência criativa, parte consultoria e parte empresa de tecnologia [...]” (WUNDERMAN THOMPSON, 2022). Os seus especialistas presentes globalmente fornecem inspiração para as marcas e na experiência do cliente.

<sup>104</sup> É formada por 440 especialistas de diferentes indústrias, analistas de dados e consultores espalhados por diversas cidades e continentes: “nossa equipe trabalha para prever onde e quando as próximas tendências irão surgir. Cobrindo segmentos como *Fashion, Beauty, Food & Drink, Interiors e Consumer Tech*, nós analisamos as tendências de comportamento, estilo de vida e design que estão mudando a indústria, hoje e amanhã” (WGSN, 2022b).

apenas na esfera física, como também emocional para o mercado de beleza” (WGSN, 2022b). Em suma, ocorre a busca pelo autocuidado priorizando o bem-estar por meio de momentos de beleza inseridos na rotina e por opções mais conscientes que podem ser oferecidas por marcas ao incentivarem um estilo de vida mais equilibrado WGSN, 2022b).

Nessa linha de bem-estar, cuidado e autocuidado, percebemos a questão do afeto como correlacionada em diversas esferas como física, emocional, mental, comportamental e até econômica. Por exemplo, Bastos (2020) acredita em uma nova economia que deveria relacionar sociedade, natureza, economia e ética, chamando utopicamente essa percepção de economia baseada no afeto. A autora acredita ser possível trazer uma economia com “[...] frações de afeto, no sentido de que o que eu faço, consumo, uso, me afeta e afeta a sociedade em que vivo, o planeta que habito” (BASTOS, 2020, p. 16).

Reconhecemos a economia do bem-estar e do afeto como relevantes, em especial, como base para apurar as campanhas/iniciativas das marcas a fim de redimensionar novamente o recorte de análise. Para isso, procuramos nas mídias sociais e sites institucionais das organizações materiais que destacassem em seus discursos palavras-chave como cuidado, autocuidado, bem-estar, afeto, saúde, emoções e suas variações como cuidar, afetar e emocionar. Importante destacar que escolhemos analisar discursivamente textos e imagens, ou seja, tanto a parte textual quanto visual (ORLANDI, 2017), sendo que esses dois formatos não foram critério de seleção. Não nos importou se a campanha/iniciativa era composta por texto, imagem e/ou vídeo, mas sim se estava relacionada/adequada com as palavras-chave e temas escolhidos para delimitar o *corpus*.

Nessa fase da investigação, encontramos algumas possibilidades e optamos pelas seguintes campanhas/iniciativas explicadas na sequência, conforme nossos critérios apresentados anteriormente. Em relação à marca NIVEA, escolhemos o processo de mudança do seu propósito global no início de 2021. A marca se considera especialista em cuidados com a pele e divulgou a mudança a partir da premissa: “O toque que transforma e inspira conexões”<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Tradução nossa, no original: “Care for human touch to inspire togetherness”.

Ao averiguarmos os discursos relacionados com o novo propósito, destacamos o lançamento em 2021 de uma campanha através do vídeo intitulado “O toque salvou a minha vida: a história de Lilly e Madeleine”<sup>106</sup> (TOUCH, 2021). A produção audiovisual foi divulgada no dia 02 de fevereiro de 2021 com o título “*Touch Saved My Life: The Story of Lilly & Madelaine*” pela conta global da NIVEA com narração em inglês<sup>107</sup> (TOUCH, 2021). No perfil NIVEA BRASIL, apenas encontramos recortes da produção inicial com o título “Conheça o toque que transformou a vida de duas irmãs”, postado dia 09 de junho de 2021 com narração em português. Escolhemos como base o vídeo publicado na conta global por ser a versão completa.

Além disso, consideramos importante analisar o site institucional global da organização, o qual direciona para os países que a NIVEA está presente. Optamos pelo portal do Brasil, a partir das páginas que abordam e descrevem as premissas do novo posicionamento. Nesse sentido, encontramos três páginas relevantes, sendo elas “Sobre nós – *Human Touch*” (NIVEA, 2022c), “Sobre nós – Sustentabilidade NIVEA” (NIVEA, 2022d) e “O toque que transforma” (NIVEA, 2022a). Apresentamos fragmentos visuais e textuais do vídeo e das páginas selecionados no momento da análise no capítulo seguinte.

Ao seguirmos a mesma abordagem para seleção dos materiais da Natura, optamos por uma das premissas da marca que constava em seu site institucional: “Acreditamos no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência” (NATURA, 2022a). Além disso, identificamos a campanha voltada à celebração do Dia dos Namorados desenvolvida em 2022. No YouTube, encontramos três produções audiovisuais: “Amor em todos os sentidos com Ekos Andiroba” postada em 25 de maio de 2022 (AMOR, 2022a), “Amor em todos os sentidos com Tododia Noz Pecã e Cacau” (AMOR, 2022c) postada na mesma data e “Amor em todos os sentidos com Essencial Oud” postada em 26 de maio de 2022 (AMOR, 2022b).

Também encontramos no blog da marca três conteúdos sobre a campanha: “Celebre o amor com os nossos presentes para o Dia dos Namorados” em 20 de maio de 2022 (NATURA, 2022c), “Conheça histórias de quem ama em todos os sentidos”

---

<sup>106</sup> Tradução nossa, no original: “*Touch Saved My Life: The Story of Lilly & Madelaine*”

<sup>107</sup> Na mesma conta, a NIVEA também publicou o vídeo com narração original em alemão. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=za9hzwyjv2c&ab\\_channel=NIVEA](https://www.youtube.com/watch?v=za9hzwyjv2c&ab_channel=NIVEA).

em 27 de maio de 2022 (NATURA, 2022d) e “A química do amor: conheça o poder dos 5 sentidos” em 03 de junho de 2022 (NATURA, 2022b).

Diante do que foi exposto, o quadro a seguir (QUADRO 14) sintetiza os elementos que compõem o *corpus* de análise selecionado.

**Quadro 14** – *Corpus* de análise selecionado.

Marca/ organização	Premissa	Campanha/ Iniciativa	Materiais disponíveis
NIVEA	“O toque que transforma e inspira conexões”	Mudança do propósito global	- Uma produção audiovisual no YouTube - Três páginas no site institucional
Natura	“Acreditamos no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência”	Dia dos Namorados	- Três produções audiovisuais no YouTube - Três conteúdos no blog

Fonte: desenvolvido pela pesquisadora (2022).

Na sequência, definimos as dimensões de análise e as abordagens teórico-metodológicas que serão utilizadas para realizarmos a análise discursiva e compreendermos as marcas discursivas das marcas presentes em seus discursos.

#### 4.2.3 Dimensões de análise

A partir das concepções do referencial teórico (PÊCHEUX, 2015, 2014; ORLANDI, 2020, 2017) delimitamos nossas dimensões de análise que nos possibilitam adentrar na busca pelas marcas discursivas das marcas do *corpus* estabelecido. Destacamos já de início a identificação de conceitos compilados em três dimensões essenciais:

- a) Formações discursivas, formações ideológicas e “coisas-a-saber”: conjuntura, identificações e posições ocupadas pela marca e pela campanha/iniciativa realizada, a partir do material em si e, com base nos contextos sociais, culturais e históricos, considerando as ideologias relacionadas
- b) Memória e saber discursivo (memória arquivo e interdiscurso): aquilo que já foi pré-construído e dito, outros elementos citados e discursos transversos, restabelecendo os implícitos que sustentam o próprio dizer da marca
- c) E, processos parafrásticos e polissêmicos: o que se mantém/repete e o que se modifica, retomando os dizeres sedimentados (estabilização) e as formulações diferentes (deslocamentos)

Parafrazeando Orlandi (2017, p. 53), as marcas e suas manifestações não são objetos novos, “o que é novo é o que podemos dizer do nosso objeto, por causa da conjuntura histórica, das formas históricas de assujeitamento, da materialidade discursiva, das condições verbais do aparecimento da discursividade”, dependendo do sujeito, da filiação ao interdiscurso e do tipo de análise.

Na mesma linha, Pêcheux (2014) afirma que as formas ideológicas não se equivalem em cada momento histórico dado e os seus efeitos não são homogêneos. Isso demonstra que

[...] as formas que a “relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência” toma não são homogêneas precisamente porque tais “condições reais de existência” são “distribuídas” pelas relações de produção econômicas, com os diferentes tipos de contradições políticas e ideológicas resultantes dessas relações (PÊCHEUX, 2014, p. 74).

Conforme Orlandi (2017), nos processos discursivos os lugares são representados e as condições de produção (cenários sócio-históricos) trabalham ideologicamente através do imaginário, o qual interliga as pessoas e suas condições materiais de existência. Em suma,

[...] podemos dizer que o sentido não existe em si mas é determinado pelas posições ideológicas colocadas em jogo no processo sócio-histórico em que as palavras são produzidas. As palavras mudam de sentido segundo as posições daquelas que as empregam. Elas “tiram” seu sentido dessas posições, isto é, em relação às formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem (ORLANDI, 2020, p. 40).

As palavras ganham sentido pelas formações discursivas, não tendo sentido nelas mesmas: são determinadas pelas formações ideológicas que estão em jogo nos processos sócio-históricos no qual as próprias palavras são produzidas [e reproduzidas]. Como as formações discursivas representam no discurso as formações ideológicas, os indivíduos são interpelados em sujeitos de seu discurso pelas formações discursivas que representam na linguagem as formações ideológicas correspondentes.

Para Orlandi (2020), as condições de produção são fundamentalmente os sujeitos e a situação: ao considerar o sentido estrito, as circunstâncias da enunciação são o contexto imediato e em sentido amplo, incluem o contexto sócio-histórico, ideológico. Além disso, a memória também faz parte da produção do discurso, tratada como interdiscurso e chamada de memória discursiva, constituída pelo saber discursivo, o qual tornar possível que todo dizer retorne pelo pré-construído e já-dito. Na realidade,

todo dizer ocupa o espaço da confluência dos eixos da memória (constituição) e o da atualidade (formulação) e é justamente desse jogo que tiram seus sentidos, segundo Orlandi (2017).

Nesse sentido, Pêcheux (2015, p. 33-34) ressalta que cada um de nós tem necessidade da homogeneidade lógica diante das urgências da vida, por isso toda conversa é suscetível de “[...] colocar em jogo uma bipolarização lógica das proposições enunciáveis – com, de vez em quando, o sentimento insidioso de uma simplificação unívoca, eventualmente mortal, para si-mesmo e/ou para os outros”. Essa necessidade (desejo) “[...] coincide com a construção de laços de dependência face às múltiplas “coisas-a-saber”, consideradas como reservas de conhecimento acumuladas, máquinas-de-saber contra as ameaças de toda espécie [...]” (PÊCHEUX, 2015, p. 34). As coisas-a-saber são qualificadas pelo autor como conhecimento a gerir e transmitir socialmente e acontecem em redes de memória que dão lugar a filiações identificadoras (PÊCHEUX, 2015).

Orlandi (2017) também faz mais uma distinção entre o que chama de arquivo (memória institucionalizada que estabiliza os sentidos, tem a forma de instituição, o dizer é relativamente curto e datado) e interdiscurso (memória que abre para outros sentidos, dispersa e põe em movimento). O primeiro viés se reduz ao contexto e à situação da época, enquanto o segundo é historicidade e tem relação com a exterioridade. Isso quer dizer que “o gesto de interpretação se faz entre a memória institucional (o arquivo) e os efeitos de memória (interdiscurso), podendo assim tanto estabilizar como deslocar sentidos” (ORLANDI, 2020, p. 46).

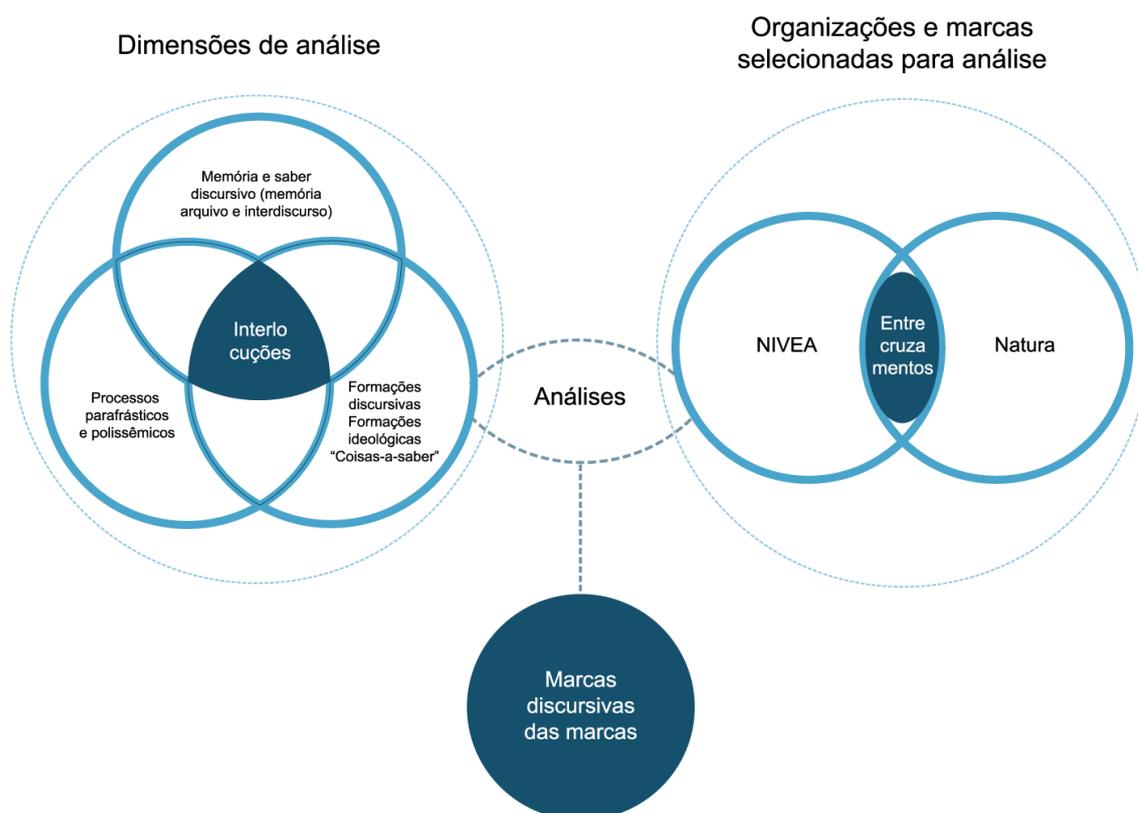
Precisamos levar em conta dois mecanismos essenciais do funcionamento da linguagem: a paráfrase e a metáfora, visto que, “a paráfrase funciona por *repetição* e a metáfora, na perspectiva discursiva, é “*uma palavra por outra*”. É a metáfora a responsável pelos deslizamentos dos sentidos, pela deriva, pela transferência” (ORLANDI, 2017, p. 154, grifo da autora). Outro aspecto destacado por Orlandi (2020) é o fato de que todo discurso se faz entre a tensão de duas forças que trabalham continuamente: o mesmo e o diferente. A tensão posta se assenta entre processos parafrásticos e processos polissêmicos.

Reiteramos que as nossas dimensões surgiram das interlocuções entre os autores e abordagens citados: formações discursivas, formações ideológicas e “coisas-a-

saber”; memória e saber discursivo (memória arquivo e interdiscurso); e, processos parafrásticos e polissêmicos. Essas possibilidades serão nossa base para analisar as marcas e os materiais correspondentes com a intenção de averiguarmos as marcas discursivas, as quais entendemos que podem emergir de acordo com o caminhar da análise.

Destacamos que cada organização e marca foi analisada de forma individual em um primeiro momento a partir das dimensões e buscando interlocuções com as compreensões teóricas e (re)leituras das marcas realizadas. Após esse momento, seguimos a análise com entrecruzamentos entre as organizações a fim de desenvolver um estudo comparativo entre elas na busca das marcas discursivas das marcas. Abaixo sintetizamos de forma visual (FIGURA 9) o processo de análise discursiva.

**Figura 9** – Processo de análise discursiva.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022).

Com o dispositivo analítico, *corpus* de análise e dimensões de análise selecionados e definidos, no próximo capítulo destacamos a análise das campanhas/iniciativas das marcas.

## 5 ANÁLISE DISCURSIVA DAS MARCAS NA CONTEMPORANEIDADE: EM BUSCA DAS MARCAS DISCURSIVAS

O objeto discursivo não é dado, necessitando do trabalho do analista, como evidenciamos anteriormente ao desenvolvermos o dispositivo de interpretação com base em Orlandi (2020). A primeira etapa representa a conversão do *corpus* bruto em objeto teórico, a qual foi realizada nos subcapítulos anteriores. Procedemos com a transformação desse material bruto em objeto linguisticamente de-superficializado, isto é, na análise da sua materialidade linguística (ORLANDI, 2020).

Nosso intuito é compreender como as marcas e organizações produzem/ofertam/circulam sentidos na sua própria materialidade e não pelo atravessamento do texto (ORLANDI, 2017). Reiteramos que a Análise de Discurso é nosso alicerce para buscarmos as marcas discursivas das marcas na contemporaneidade.

### 5.1 ANÁLISE DISCURSIVA DA NIVEA

A NIVEA, de acordo com seu site institucional e linha de tempo presente nesse meio, foi fundada em 1911 quando o Dr. Isaac Lifschütz inventou o composto Eucerit que age como um emulsificante, combinando óleo e água em uma mistura fina, estável e branca, sendo a base para cremes cosméticos de pele. O nome NIVEA provém das palavras “nix, nivis” (em latim) que significa “neve”, sendo sua tradução literal “neve branca”. Assim, surge o mundo NIVEA e nas palavras da organização, “passado, presente e futuro — quando se trata do cuidado da pele, a NIVEA sempre estabelece novos padrões” (NIVEA, 2020b). A marca reconhece ao longo da sua história que o estilo de vida é cada vez mais acelerado e estressante, mas que mesmo assim, ninguém tem que abdicar dos momentos de cuidado e bem-estar graças à NIVEA.

No que se refere ao seu novo propósito global em si, portanto, quais efeitos de sentidos a premissa “O toque que transforma e inspira conexões” produz/oferta/reitera/transforma? A título de exercício inicial, recorreremos à Pêcheux (2015) quando realiza a investigação de um enunciado perguntando-se sobre o sujeito e o complemento do enunciado. O sujeito principal é representado pelo toque, sendo o responsável por transformar e inspirar conexões, isto é, ele ganha protagonismo na enunciação. Seu complemento é caracterizado pela transformação e inspiração das

conexões. Mas também, o sujeito implícito é a própria NIVEA que busca se compromissar com o toque como potencial maneira de transformar e inspirar.

Recorremos ao dicionário etimológico (CUNHA, 2007), para termos clareza sobre o sentido dessas expressões:

- **Tocar** *vb.* ‘pôr a mão em, apalpar’ ‘ter contato com’ ‘fazer soar’ XV. De origem onomatopaica, herdada, sem dúvida, do latim vulgar || **tocar**OLA *sf.* ‘aperto de mão’ ‘ato ou efeito de tocar instrumento’ 1881 || **toc**ATA *sf.* ‘forma de composição musical’ 1858. Do it. *toccata*
- **Toque** *sm.* ‘ato ou efeito de tocar’ XVI. Dev. de *tocar*. ‘rubi’ XVI. De provável origem asiática, mas de étimo indeterminado
- **Transformar** *vb.* ‘transfigurar’ ‘converter, mudar’ XIV. Do lat. *trans-formare*
- **Inspirar** *vb.* ‘introduzir ar nos pulmões, incutir, infundir, fazer penetrar no ânimo’ | XV, *insperar* XV | Do lat. *inspirare*
- **Conexão** *sf.* ‘ligação, vínculo’ ‘nexo, relação’ | *conne-* 1813 | Do fr. *connexion*, deriv. do lat. *connexio-onis* || **conectivo** *adj.* ‘que une ou liga’ ‘(Gram.) palavra que liga orações no período | *-nec-* 1858

Observamos, que além da questão do contato físico, do ato de tocar, a palavra tocar carrega consigo a questão simbólica do fazer soar: ser ouvido, pronunciado. Isso é interessante pela possibilidade de ecoar em alguém e pelo se dar conta de algo, trazendo a responsabilidade à cena, assim como, a promoção da emoção e da sensibilização estão presentes, provocando estímulos. Sob nossa perspectiva, a NIVEA está buscando acionar esses pontos ao afirmar que o toque gera transformação, inspiração e conexão.

A palavra tocar também se refere ao aspecto emocional, quando pronunciamos “algo nos tocou de tal forma”, por exemplo. Significa que esse algo ultrapassou a superficialidade e sensibilizou o sujeito, o que pode ocorrer em diferentes graus e situações. E quando o tocar consegue emocionar, pode deixar traços e marcas que ficam gravadas na memória. Tocamos com ações, palavras, comportamentos, sentimentos e, conseqüentemente, afetamos outras pessoas em uma dinâmica de reciprocidade que pode aumentar, diminuir, estimular ou refrear a potência de agir, nas palavras de Spinoza (2019).

Nos processos discursivos as posições representadas e as condições de produção trabalham ideologicamente através do imaginário, o qual interliga as pessoas e suas condições materiais de existência (ORLANDI, 2017). As manifestações propriamente humanas são reassumidas pelas marcas para se expressarem na contemporaneidade: no caso da NIVEA, o imaginário do toque adquire outras possibilidades, sobretudo pelo contexto vivenciado, propondo o apagamento das marcas do real e o colorir da existência dos indivíduos (SILVA, 2018).

O transformar, por sua vez, se configura por transfigurar e mudar, trazendo novos aspectos e mudando as condições por outras. O converter é outra possibilidade nesta conjuntura, em vista da nova proposta global da NIVEA que busca a conversão dos valores da marca e dos próprios comportamentos dos públicos. Ao recuperarmos outros dizeres, reconhecemos que a mudança se faz vigente na NIVEA ao afirmar que “sempre estabelece novos padrões” (NIVEA, 2020b) sem importar se for no passado, presente ou futuro.

Por ser uma marca tradicional e que reitera constantemente sua atuação, a NIVEA se vale das múltiplas “coisas-a-saber” (PÊCHEUX, 2015). Essa reserva de conhecimento acumulada e transmitida socialmente auxilia a marca a mudar o seu propósito sem precisar citar nele um dos seus pilares que é o cuidado com a pele ou o próprio cuidado em si, por ser de forma inconsciente associada a esse aspecto. Ao mesmo tempo, a marca parece querer se expandir, tentando se comprometer e assumir outros posicionamentos para além dos cuidados com a pele.

O inspirar incute e infunde, o que entendemos como estímulo e influência. Suscita ideias e sentimentos: o introduzir ar nos pulmões pode ser interpretado de forma metafórica, pois inspirar introduz outras percepções e estados mentais. O sentido do ânimo condiz com objetivo da NIVEA e com o momento atual: o definhamento e as sequelas requerem a tentativa de retomar o ânimo, a energia. A conexão é complementar a todos os pontos anteriores, posto que toca em um ponto fundamental: a ligação, o vínculo, a relação. Além de declarar que o toque inspira relações (no plural, por conta da utilização da palavra conexões), busca restabelecer o que foi fragmentado durante a pandemia, isto é, o que nos une ou liga.

Para Harari (2020, p. 51), “a covid-19 provavelmente nos fará redobrar os esforços para proteger vidas humanas. Pois a reação cultural predominante à covid-

19 não é a resignação — é uma mistura de indignação e esperança”. O autor enxerga que o verdadeiro antídoto está na cooperação, na troca de informação científica de qualidade e na solidariedade global. A mudança do propósito global da NIVEA é atravessada por esses pontos, sobretudo porque mudaram no período pandêmico. Será uma tentativa de nos lembrar que esse mundo de toque e proximidade ainda pode existir?

Na sequência, apresentamos alguns aspectos do formato audiovisual escolhido. O vídeo possui duração de um minuto e 57 segundos. A produção conta a história das gêmeas Lilly e Madelaine, duas meninas “comuns” de 16 anos que vivem em Hamburg na Alemanha. A história é narrada pelas irmãs e foca no seu nascimento, que ocorreu de forma prematura (9 semanas antes do previsto). A narrativa ocorre de forma emotiva e dramática em uma espécie de jornada para o final feliz. Há uma reconstituição em cenas do nascimento e das etapas de recuperação dos bebês, passando do sofrimento à realização.

O vídeo começa com a fala de Lilly (está em foco na cena com um estúdio de fundo), a qual narra boa parte da história, visto que foi a gêmea que nasceu saudável. E profere de início a ideia de que o toque humano mudou a vida da sua família. Mesmo em um momento no qual o toque foi interrompido, ele já foi a salvação, sobretudo na vida das gêmeas. Então, começa a contar a história de fato com cenas do nascimento, em uma espécie de flashback (tanto visual quanto simbólico). Uma música instrumental mais melancólica e comovente é colocada ao fundo. As cenas iniciais são escuras e dramáticas, demonstrando o desespero dos pais e a ausência de esperança a partir das deliberações do médico (FIGURA 10).

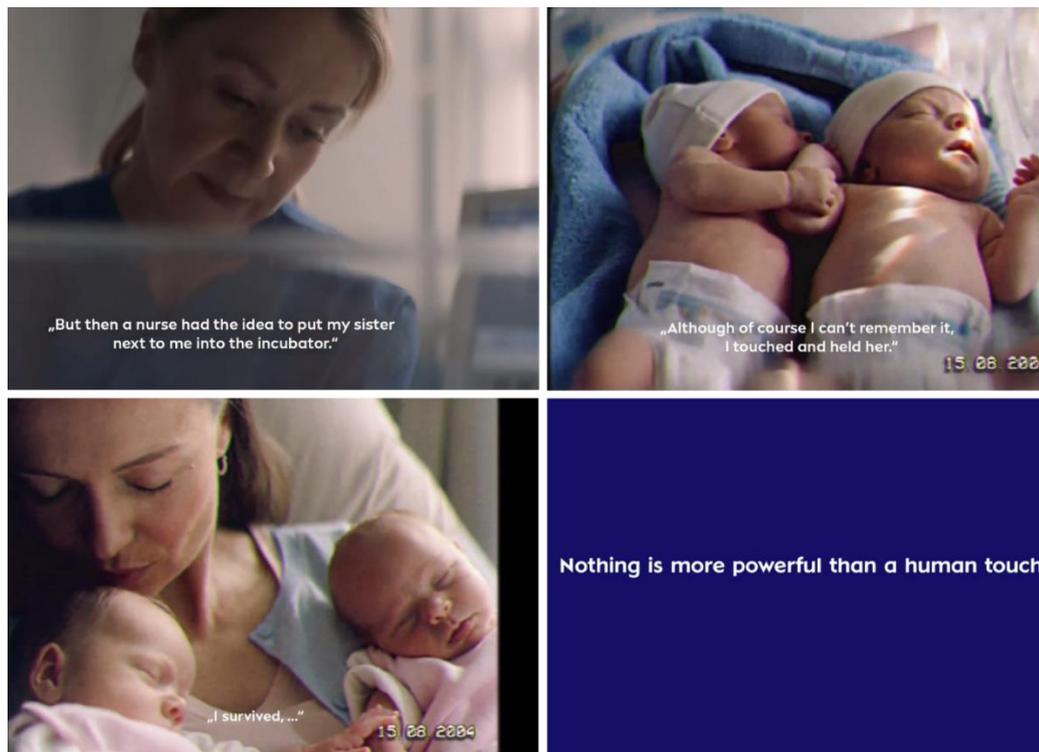
**Figura 10** – Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas iniciais.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Touch (2021).

Entretanto, ocorre uma reviravolta: uma enfermeira tem a ideia de colocar Lilly na mesma incubadora que Madelaine, uma ao lado da outra. Lilly toca e segura a irmã, a qual começa a ficar cada dia mais forte. As cenas ficam mais claras, como luzes que representam a vida e o renascimento (como se fosse um novo dia). A música também fica mais alegre e a mãe consegue segurar as gêmeas no colo e tocá-las com todo seu amor. Madelaine começa a narrar e afirma que o toque salvou sua vida. Após isso, uma frase toma conta da tela: “nada é mais poderoso que o toque humano” (TOUCH, 2021) (FIGURA 11).

**Figura 11** – Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas intermediárias.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Touch (2021).

A cena é cortada para o presente e as gêmeas estão no sofá da sala de estar que se supõe ser sua casa. A narração se dá nesse momentos apenas através de legendas, contando como estão as gêmeas atualmente e como continuam inseparáveis. Surgem fotos da sua evolução de bebês até a adolescência em um fundo que nos lembra álbum de fotografias em tom claro, buscando demonstrar a veracidade da história e gerar comoção. Depois, aparecem em foco com um fundo de estúdio (o mesmo que Lilly iniciou o vídeo), sentadas em uma cadeira. Mas agora, é Madelaine quem fala que o toque salvou sua vida e, em seguida, Lilly demonstra o apoio das irmãs diante das iniciativas da NIVEA em relação aos bebês prematuros. Uma tela azul aparece indicando o link onde podem ser conferidas mais projetos sobre o assunto, por meio do site da marca. Por fim, a tela azul continua, a identidade visual da marca fica em destaque no centro e, logo abaixo, a proposta #CareForHumanTouch (FIGURA 12).

**Figura 12** – Fragmentos da produção audiovisual da NIVEA: cenas finais.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Touch (2021).

Salientamos que o caráter de narração é bastante presente, em vista da sua finalidade de fazer um relato. Notamos isso em vista do desenrolar dos fatos do vídeo com base em uma história com início, meio e fim. O vídeo se dá de forma documental, visto que conta a história dita real das gêmeas, bem como parece utilizar de estratégias de *storytelling*, contando a história através de técnicas de roteiristas e escritores, a fim de provocar uma mensagem inspiradora. Expõe uma lição ao final, um aprendizado que será carregado para o resto da vida: nesse caso, a importância do toque, do carinho e do afeto nas relações interpessoais, sobretudo na causa dos bebês prematuros.

A história se passa na Alemanha e como é o local onde a NIVEA nasceu, podemos associar isso com o reforço da sua essência, procurando endossar a sua

principal base, que é o cuidado com as pessoas, mesmo com um novo propósito. Apesar de contar uma história que se passa em uma cidade alemã (o que é demonstrado de forma sutil), podemos avaliar o quanto o vídeo tenta ser compreensível e emotivo indiferente da cultura e da língua, afinal trata do toque e das relações humanas, as quais ultrapassam nacionalidades. Em outros materiais, a NIVEA afirma que o toque é uma linguagem universal e a primeira que aprendemos (NIVEA, 2020c).

O vídeo não se refere diretamente à pandemia, pois não ocorre a menção a esse contexto por meio das palavras pandemia, coronavírus e crise, por exemplo. Porém, no início da narração feita pela gêmea Lilly, uma das falas pode ser interpretada como alusão a esse momento: “embora todos nós não possamos nos tocar agora [...]” (TOUCH, 2021). O interdiscurso permite que a gêmea cite a pandemia de forma sutil e isso seja entendido por conta do retorno ao já-dito. Essa referência sutil à pandemia pode ter o intuito de não gerar mais insegurança, ansiedade e caos. Outro ponto importante é a utilização da palavra “humano” em vários instantes para demonstrar esse retorno a essência humana, a ideia de cooperação, ligação. O próprio nome da campanha (#CareForHumanTouch) nos remete a essa busca da união humana (ou de reunião), independente da nacionalidade.

Apesar da campanha ser veiculada pela NIVEA, o vídeo em si é protagonizado por Lilly e Madelaine que assumem o papel e a posição do sujeito que acredita no toque como forma de transformação e salvação. E parece haver uma cumplicidade entre a marca e as gêmeas, em vista da NIVEA colaborar com causas relevantes para as protagonistas, sobretudo aquela que salvou as suas vidas. As gêmeas, por sua vez, afirmam seu apoio às iniciativas e, por consequência, a marca. Ao anunciar essa posição, inserem-se nas formações discursivas da NIVEA (no vídeo em questão, nos outros materiais e em outras campanhas criadas ao longo da sua existência). Reflete-se no discurso as formações ideológicas que não se equivalem em cada momento histórico e não esboçam efeitos homogêneos, em vista das relações de produção econômicas com contradições políticas e ideológicas (PECHÊUX, 2014).

A apresentação e análise das partes selecionadas<sup>108</sup> no site institucional da NIVEA é explicitada a seguir. Na página “Sobre nós – *Human Touch*” (NIVEA, 2022c)

---

<sup>108</sup> Destacamos algumas imagens e textos escolhidos nas páginas do site para realizar a análise.

a NIVEA optou por começar com pequenos vídeos de pessoas em diversas situações cotidianas que envolvem o toque, como uma mãe e filha conversando na cama, passando a sensação de leveza, simplicidade e dia a dia. Para reforçar isso, já inserem seu novo propósito global, escrito em inglês, mas sem indicação de tradução e um texto explicativo:

- “CARE FOR HUMAN TOUCH TO INSPIRE TOGETHERNESS” (NIVEA, 2022c)
- “Hoje em dia, o ritmo acelerado da vida cotidiana, a relevância das plataformas virtuais e a pandemia do coronavírus estão a minimizar o toque humano e a fazer com que nos sintamos mais sós e isolados. Com esta iniciativa #CareForHumanTouch, queremos inspirar e aumentar a consciencialização para os efeitos benéficos do toque humano nas nossas vidas!” (NIVEA, 2022c)

Para exemplificar sua escolha e preocupação com o toque, a marca foca em três pontos da sociedade contemporânea: o ritmo acelerado, relevância das plataformas virtuais e a pandemia do coronavírus. Assumem esses aspectos de forma explícita, mais do que no formato audiovisual do YouTube analisado anteriormente, bem como indicam que são os principais causadores da diminuição do toque humano e das sensações de solidão e isolamento.

Pelos aspectos destacados, a NIVEA parece se apropriar do contexto sócio-histórico no qual está inserida, evidenciando que como sujeito se inscreve em uma formação discursiva que constitui seu discurso que produzem os sentidos pretendidos e não outros (PÊCHEUX, 2014; ORLANDI, 2020). Assumir causas atuais é uma atitude esperada de marcas que se tornam ícones culturais: marcas-ícones são aqueles que respondem a contradições agudas na sociedade, isto é, ansiedades e desejos coletivos de uma nação, posto que as pessoas constroem suas identidades a partir das mesmas mudanças históricas (HOLT, 2005).

Na sequência da página, a marca destaca os efeitos do toque e o que acontece com o corpo quando somos tocados:

- O batimento cardíaco baixa e a pressão arterial normaliza; os sintomas de depressão ou ansiedade são atenuados; o nível de hormônios do stress diminui; o nível de hormônios de bem-estar aumenta; e, o sistema imunológico é fortalecido (NIVEA, 2022c)

- O toque ajuda a minimizar a agitação relacionada com a demência; o toque (pele com pele) ajuda os bebês prematuros a desenvolverem-se; estudo da solidão; e, o toque no desporto (NIVEA, 2022c)

Pela perspectiva da memória discursiva, o cuidado com a pele pode ser considerado um dos focos da NIVEA há mais tempo, o que fica evidente na linha do tempo disponível no seu site institucional na página “Sobre nós – História” (2022b), visto que encontramos as palavras cuidado e pele várias vezes. Na página em questão, “Sobre nós – *Human Touch*” (NIVEA, 2022c), a marca afirma constantemente a inspiração buscada em seu propósito global e acrescenta a consciencialização para os efeitos benéficos do toque humano, como se a NIVEA já tivesse se dado conta disso e agora quer levar isso a vida de outras pessoas. Para isso, em geral, apresentam seus projetos e iniciativas na tentativa de demonstrar a prática, além do discurso.

As formações discursivas da NIVEA impregnadas de ideologia demonstram a tentativa de a marca ser vivida como mídia para servir como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática (TERRA, 2021). Isso implica a redução da intermediação para gerar proximidade com os públicos e se apresentar como agente influenciador (TERRA, 2021).

Ainda, utiliza os títulos e frases a seguir com ideias para trazer o contato humano mais ainda para o cotidiano:

- “Inspire-se” e “Há muitas formas de trazer mais contacto humano ao seu mundo. Por que não começar hoje?” (NIVEA, 2022c)
- “Ligue aos seus pais”, “cozinhe para alguém” e “envie algo a alguém que ame” (NIVEA, 2022c)

A marca também expõe dados sobre pesquisas com os títulos “Relatório global” e “*The state of human touch*”, acompanhados da explicação:

- “Todos os anos, NIVEA conduz uma pesquisa mundial com mais de 11 000 pessoas. Uma descoberta impressionante: Existem muitas pessoas que quase não experienciam o toque físico. E a pandemia Covid-19 ainda tornou tudo pior” (NIVEA, 2022c)

No excerto “Inspire-se”, a NIVEA utiliza uma das palavras-chave (inspiração) do seu novo propósito no imperativo, ou seja, no modo verbal que exige algo do seu interlocutor, podendo ser por meio de pedidos, conselhos, sugestões, ordens, solicitações e assim por diante. A marca recorre a esse modo como uma sugestão e conselho, o que fica claro quando afirma que há formas de trazer o contato humano para o mundo de cada um. Além disso, a NIVEA deixa claro que a pesquisa global sobre o toque humano já é realizada a mais tempo por ela, porém dessa vez houve um agravante: a pandemia que tornou pior a situação das pessoas não experienciarem o toque físico. A ausência do toque já era algo anterior, marcando a nossa sociedade e relações de forma mundial. Por outro lado, os dados e porcentagens a nível global demonstram que o tocar entre pessoas não é apenas algo biológico e psicológico, mas também cultural.

Por ser uma organização de grande abrangência, a NIVEA se propõe a considerar a responsabilidade desses aspectos ao revelar informações, considerações e leituras sobre os dados coletados, comparando anos anteriores, bem como os próprios países e as médias globais. Mesmo que a marca considere “a linguagem internacional do toque” (NIVEA, 2022c), sobretudo quando nos referimos à comunicação não verbal, ela intenta assumir uma postura respeitosa quanto às diferenças presentes no mundo, apresentando particularidades dos países.

Ao avaliarmos os pronomes pessoais utilizados nos discursos escritos percebemos uma variação principalmente da 1ª pessoa do plural (nós) e 2ª pessoa do singular (tu/você). A 1ª pessoa do plural (nós) é empregada tanto em dizeres que fica implícito o “nós humanos, humanidade, pessoas” quanto o “nós marca, NIVEA”. As associações das marcas com pessoas não é algo novo, como as teorias trazidas no capítulo anterior já discutiam: a introdução da noção de identidade permitiu trabalhar as marcas por uma visão antropomórfica (ZOZZOLI, 2016). Já quando utilizam a 2ª pessoa do singular é no imperativo para propor sugestões, como em “Inspire-se” (NIVEA, 2022c) e para informar sobre algo. Alguns fragmentos da página “Sobre nós – *Human Touch* (NIVEA, 2022c) são destacados na sequência (FIGURA 13).

**Figura 13** – Fragmentos da página “Sobre nós – *Human Touch*” do site institucional da NIVEA no Brasil.

**EFEITOS DO TOQUE**  
O QUE ACONTECE AO NOSSO CORPO QUANDO ALGUÉM NOS TOCA?

1  
O batimento cardíaco baixa e a pressão arterial normaliza

**DESCUBRA OS NOSSOS PROJETOS**

**CARE FOR HUMAN TOUCH TO INSPIRE TOGETHERNESS**

Hoje em dia, o ritmo acelerado da vida quotidiana, a relevância das plataformas virtuais e a pandemia do coronavírus estão a minimizar o toque humano e a fazer com que nos sintamos mais sós e isolados. Com esta iniciativa #CareForHumanTouch, queremos inspirar e aumentar a consciencialização para os efeitos benéficos do toque humano nas nossas vidas!

**INSPIRE-SE**

Há muitas formas de trazer mais contacto humano ao seu mundo. Porque não começar hoje?

**LIGUE AOS SEUS PAIS**

**COZINHE PARA ALGUÉM**

**ESCREVA UMA CARTA À SUA MÃE**

**FAÇA UMA VIDEOCHAMADA COM UM AMIGO DIFERENTE TODOS OS DIAS**

**ENVIE ALGO A ALGUÉM QUE AME**

**DIGA A ALGUÉM DA SUA FAMÍLIA O QUANTO O/A AMA**

**RELATÓRIO GLOBAL**  
**THE STATE OF HUMAN TOUCH**

Todos os anos, NIVEA conduz uma pesquisa mundial com mais de 11 000 pessoas. Uma descoberta impressionante: Existem muitas pessoas que quase não experienciam o toque físico. E a pandemia Covid-19 ainda tornou tudo pior.

Teias globais de aprovação:  
\*Nenhum contacto físico no dia anterior à entrevista.\*

País	Porcentagem
Alemanha	27%
Reino Unido	26%
EUA	26%
Itália	26%
Coreia do Sul	36%
Frância	21%
Brasil	21%
África do Sul	25%
Austrália	30%

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de NIVEA (2022c).

Já na página “Sobre nós – Sustentabilidade NIVEA” (NIVEA, 2022d), a marca utiliza imagens de pessoas e mãos se tocando, além plantas e ícones com a cor verde. Os textos a seguir acompanham esses elementos:

- “Como a NIVEA toca o planeta” (NIVEA, 2022d)
- “O toque nos torna humanos” (NIVEA, 2022d)
- “Através do tato, nos desenvolvemos como seres humanos e definimos a nossa identidade. Nossa pele, maior órgão do corpo humano, é nossa principal via de contato e nos conecta uns com os outros e com o mundo ao nosso redor” (NIVEA, 2022d)
- “Vamos fazer o mundo sentir o poder positivo do toque humano” (NIVEA, 2022d)

- “Na NIVEA, acreditamos no poder positivo do toque humano. Buscamos desenvolver produtos de cuidado da pele para você ficar de bem com a sua pele e poder se conectar com as outras pessoas e aproveitar a vida. Entendemos a pele de forma holística, estudando como ela nos conecta com o nosso ambiente e como é afetada por nossa dieta e nossas emoções” (NIVEA, 2022d)

É interessante como o toque novamente ganha atribuições no seu sentido. Pelo excerto “Como a NIVEA toca o planeta” (NIVEA, 2022d), o tocar não se refere apenas a algo físico (encostar e sentir o planeta, sua natureza), mas também simbólico, representando uma metáfora. A forma com que a NIVEA toca o planeta, isto é, como tem contato, faz soar, ecoar e até intervém, provoca estímulos de responsabilidade.

A marca evidencia a importância do tato como algo que nos torna humanos e que até define nossa identidade (aqui podemos interpretar tanto como algo pessoal como coletivo, da humanidade). Somam a isso a pele, como a via de contato que nos conecta com outras pessoas e com o mundo ao redor, ficando explícita a natureza e outras formas de vida que habitam o planeta.

Com o verbo “vamos” no enunciado “Vamos fazer o mundo sentir o poder positivo do toque humano” (NIVEA, 2022d), a marca demonstra uma espécie de convite, incluindo a própria marca e todas as pessoas que se relacionam com ela e o mundo. Poderiam ter escrito “vamos fazer o mundo perceber/notar/identificar/entender/descobrir o poder positivo do toque humano”, mas escolheram justamente o verbo sentir que está ligado de forma física, emocional e simbólica com o ato de tocar e sensibiliza mais o interlocutor. A palavra positivo também é adicionada nesse momento e concebem que o toque, além de ter poder, é qualificado de forma positiva.

A noção de positivo/positividade foi usada quatro vezes: duas vezes em relação ao poder do toque e duas vezes para se referir ao impacto no mundo/planeta. A questão da positividade pode ser relacionada com os sentimentos-chave apontados para 2024 quanto aos consumidores pela WGSN (2022a). Um desses sentimentos é o otimismo em períodos difíceis, visto que as pessoas são capazes de desenvolver sentimentos positivos. Outro sentimento que se manteve em segundo plano e está voltando é o encantamento: é entendido como um misto de medo e admiração,

juntamente com fascinação, sendo uma emoção coletiva que diminui a perspectiva do 'eu' e é um conector em uma era de fragmentação (WGSN, 2022a). Sendo assim, relacionamos os enunciados da NIVEA e seus produtos como intermediários que possibilitam o cuidado e funcionamento natural da pele, a conexão com outras pessoas e, o aproveitamento da vida na perspectiva otimista e de encantamento.

Também assumem os objetivos de sustentabilidade e exibem os três pilares fundamentais que guiam a marca:

- “A pele em primeiro lugar” (NIVEA, 2022d)
- “O mundo é a nossa pele” (NIVEA, 2022d)
- “Honestidade e transparência” (NIVEA, 2022d)

Contudo, declaram que o site está munido de informação para ajudar a todos: não é apenas a marca a responsável, mas todos nós. Além disso, nessa página notamos que o tocar e o cuidado são referidos à natureza/meio ambiente/planeta/mundo, criando uma igualdade entre cuidar da pele e cuidar da natureza. Por isso, misturam imagens de humanos se tocando, tocando a natureza ou se tocando em meio a natureza para deixar explícito e impulsionar essa relação e afetação necessária entre humanidade e natureza. Mesmo com o título “A pele em primeiro lugar”, o título ao lado “O mundo é a nossa pele” (NIVEA, 2022d) coloca como sinônimo pele e mundo, ou seja, cuidar de um é necessariamente cuidar do outro, havendo a necessidade de se preocupar com ambos. Ao contrário da primeira página analisada, essa finaliza com os produtos em si em formato de catálogo, induzindo as pessoas.

Quanto aos pronomes pessoais encontramos principalmente a 2ª pessoa do singular (tu/você) e a 1ª pessoa do plural (nós). A 2ª pessoa do singular é usada no final da página ao direcionar os produtos, dicas e conteúdos para interlocutor. E a 1ª pessoa do plural é a mais utilizada, em geral, para se referir à humanidade. Mas também, o nós representa a NIVEA como em “Na NIVEA, **acreditamos** no poder positivo do toque humano” (NIVEA, 2022d). Apresentamos alguns fragmentos da página analisada na sequência (FIGURA 14).

**Figura 14** – Fragmentos da página “Sobre nós – Sustentabilidade” do site institucional da NIVEA no Brasil.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de NIVEA (2022d).

A terceira página selecionada, “O toque que transforma” (NIVEA, 2022a), inicia como a página “Sobre nós – *Human Touch*” (NIVEA, 2022c): com os mesmos pequenos vídeos de pessoas em diversas situações cotidianas que envolvem o toque. A marca também utiliza os seguintes textos:

- “O toque humano não é apenas belo, é vital” (NIVEA, 2022a)
- “Ele transforma vidas por meio do cuidado, proteção e acolhimento, melhorando a autoestima e o bem-estar, além de aproximar ainda mais as pessoas” (NIVEA, 2022a)
- “Com a nossa iniciativa, #oToqueQueTransforma, queremos inspirar as pessoas a tornarem o toque humano parte das suas vidas diariamente, sempre em busca do cuidado e carinho consigo mesmas e com o próximo” (NIVEA, 2022a)

- “Para isso, apoiamos projetos que visam melhorar a qualidade de vida de grupos vulneráveis que sofrem com isolamento físico, emocional e/ou social por todo o país” (NIVEA, 2022a)
- “Que tal fazer parte dessa iniciativa com a gente?” (NIVEA, 2022a)

No próximo bloco da página apresentam imagens das gêmeas Lily e Madelaine na incubadora e de um casal de idosos negros com os títulos:

- “O toque que salvou uma vida” (NIVEA, 2022a)
- “O toque representa um amor duradouro” (NIVEA, 2022a)

Notamos que o toque vira o protagonista como algo vital, que transforma as vidas e aproxima as pessoas. A adição das palavras proteção, acolhimento, carinho, autoestima e bem-estar nessa página expande a essência do cuidado da NIVEA. Interessante que esse cuidado é destinado tanto ao outro quanto a pessoa em si: por exemplo, no enunciado “sempre em busca do cuidado e carinho consigo mesmas e com o próximo” (NIVEA, 2022a). Assim, apresentam o lado benéfico do toque, depois contam no que acreditam a partir dele e ainda descrevem como a NIVEA age nesse sentido: apoiando projetos e convidando para que façamos parte dessa iniciativa com ela, em uma proposta de parceria.

Além de dados e informações científicas sobre os efeitos do toque (como ocorre nas demais páginas analisadas), nesta não apenas o aspecto biológico e físico é evidenciando, mas também o emocional/sentimental/psicológico/mental. Para isso, utilizam histórias reais e privilegiam a transformação do toque na prática, como a história das gêmeas. Se valer de histórias baseadas em fatos da vida real pode ser interpretado como um *storytelling* que assume outra roupagem, ofertando mais credibilidade e confiança. A postura mais franca e próxima está sendo exigida pelas pessoas diante da crise generalizada de confiança nas instituições e, conseqüentemente, fez surgir o *truthtelling* na investida por marcas mais humanas, autênticas e verdadeiras (SANTAHELENA, 2018).

A NIVEA ainda apresenta projetos que apoia relacionados a pessoas em situações de vulnerabilidade social. Destacam três temáticas nesse quesito: “Idosos e seus cuidadores”, “Comunidade LGBTQIA+” e “Mulheres pretas” (NIVEA, 2022a) com dados sobre a realidade desses grupos sociais e os logotipos das ONGs parceiras, assim como explicam:

- “O distanciamento, o isolamento e a falta de toque humano – físico ou afetivo – são a realidade de milhares de pessoas no dia a dia, principalmente as que vivem alguma situação de vulnerabilidade. Para cada uma delas, o toque humano se manifesta de uma forma diferente. Mas, para todas, segue sendo imprescindível e mais essencial do que nunca. Por isso, através de uma jornada de impacto social, a NIVEA busca ser uma protagonista pela ação: levando o toque que transforma e colaborando na manutenção do acolhimento para pessoas em situação de vulnerabilidade. Essa jornada coletiva é um programa que amplifica o propósito do toque humano por meio de transformações que geram impacto real na vida de cada uma das pessoas, com iniciativas implementadas junto a organizações do terceiro setor que atuam nos territórios conectados ao propósito da nossa marca” (NIVEA, 2022a)

Além de gerar inspiração através do toque, a marca buscar ir além utilizando também a palavra transformação que aparece três vezes na página em questão (transformação, transforma e transformações). Esse termo carrega a dimensão da ação, porque aquilo que é transformado precisou de uma intervenção e foi modificado. Essa crença já estava disposta em outros enunciados da marca, porém, aqui acrescentam a situação de vulnerabilidade e impacto social para se qualificar enquanto ator protagonista movido pelo agir, visto que amplifica o propósito do toque humano e promove “impacto real na vida de cada uma das pessoas” (NIVEA, 2022a). Novamente, incluem a sociedade como um todo nesse papel pelo uso de “jornada coletiva” (NIVEA, 2022a). Outras palavras que se repetem são impacto (duas vezes), vulnerabilidade (duas vezes) e propósito (duas vezes), as quais sensibilizam e dramatizam a narrativa.

Contudo, Sarkar e Kotler (2018) afirmam não é suficiente ter um “propósito maior” e não significa nada se o comportamento não corresponder a visão da marca: o que importa agora é ação. Assim, surge o *brand activism* que consiste nos esforços dos negócios em promoverem, impedirem ou direcionarem reformas sociais, políticas, econômicas e/ou ambientais com o desejo de promover ou impedir melhorias na sociedade (SARKAR; KOTLER, 2018). A NIVEA anuncia que se compromete com o impacto social e busca ações com parceiros, demonstrando isso ao citar grupos e ONGs relacionadas que são apoiadas pela marca. Ou seja, aparenta tentar adentrar

na estratégia de propósito, valores, ações e ativismo para se legitimar frente às problemáticas humanas.

Na página também encontramos o discurso direcionado aos funcionários, expandindo sua preocupação em relação ao toque, saúde, cuidado e acolhimento. Citam benefícios e diferenciais das suas atitudes que são tendências atuais, como propósito pessoal e autoconhecimento, licença materna e paterna, promoção da saúde física e mental, diversidade e inclusão e o expediente de trabalho menor nas sextas-feiras. Mesmo assim, continuam a utilizar a nomenclatura colaboradores, a qual não concordamos, pois invisibiliza as reais relações trabalhistas, ordena/conforma comportamentos e ignora as organizações enquanto espaços de contradições, poder, conflitos, diferenças e convivência negociada.

Quanto aos pronomes utilizados ao longo da página, notamos a 3ª pessoa do singular (ele/ela) para se referir, especialmente, ao toque e a transformação. Ou também, para direcionar a outros públicos como os funcionários e os brasileiros com a 3ª pessoa do plural (eles). A 2ª pessoa do singular é usada tanto com o “você” diretamente ou pelo modo imperativo (conheça, acesse, leia). E a 1ª pessoa do plural continuar a ser manifestada em relação à NIVEA e à humanidade, como em “[...] **queremos inspirar** as pessoas a tornarem o toque humano parte das suas vidas diariamente” (NIVEA, 2022a). Para exemplificar, destacamos a seguir os fragmentos dessa página (FIGURA 15).

**Figura 15** – Fragmentos da página “O toque que transforma” do site institucional da NIVEA no Brasil.

**O TOQUE QUE TRANSFORMA E INSPIRA CONEXÕES**

O toque humano não é apenas belo, é vital.

Ele transforma vidas por meio do cuidado, proteção e acolhimento, melhorando a autoestima e o bem-estar, além de aproximar ainda mais as pessoas.

Com a nossa iniciativa, #ToqueQueTransforma, queremos inspirar as pessoas a tornarem o toque humano parte das suas vidas diariamente, sempre em busca do cuidado e carinho consigo mesmas e com o próximo.

Para isso, apoiamos projetos que visam melhorar a qualidade de vida de grupos vulneráveis que sofrem com isolamento físico, emocional e/ou social por todo o país.

Que tal fazer parte dessa iniciativa com a gente?

**#NIVEA #OTOQUEQUETRANSFORMA**

**CONHEÇA HISTÓRIAS REAIS SOBRE O PODER DE TRANSFORMAÇÃO DO TOQUE**

**O TOQUE QUE SALVOU UMA VIDA**

**O TOQUE QUE REPRESENTA UM AMOR DURADOURO**

**IDOSOS E SEUS CUIDADORES**

Quando se fala de idosos hoje no Brasil, é importante lembrar que: - Há mais de 29 milhões de pessoas acima dos 60 anos (IBGE). - Quase 2 milhões têm doenças mentais degenerativas, sendo que, entre 40% a 60%, sofrem de Alzheimer - 80% dos idosos com demência são cuidados por familiares.

- As pessoas cuidadoras apresentaram 33% mais sintomas de ansiedade e cerca de 5 vezes mais chance de terem depressão do que as não cuidadoras (FAMR/USP, 2018). - O aumento da probabilidade de um idoso desenvolver alguma doença mental degenerativa por causa da solidão é de 40%. Quando falamos de cuidado dessa população, além de enorme importância para os idosos, os cuidadores também precisam de atenção. Por isso, NIVEA vai aliar também para essas pessoas que dedicam sua energia e afeto para garantir aos idosos uma vida digna, com autoestima. Afinal, dialogar com cuidadores é um caminho mais eficiente para gerar qualidade de vida para quem recebe e para quem é cuidado. Então, vamos capacitar e melhorar a experiência do cuidador para evitar seu desgaste físico e psicológico. Além de atividades que abrangem da reabilitação física até questões emocionais para maior autonomia dos idosos, bem como técnicas diferenciadas de desenvolvimento dos idosos, vamos capacitar os cuidadores através da promoção de atividades diretas da sua saúde física, mental e autocuidado. Inscreva-se para acompanhar as iniciativas de NIVEA relacionadas a essa causa e atualizações sobre o tema.

CLIQUE NAS ONGS PARCEIRAS PARA SABER MAIS SOBRE ELAS:

**VELHO AMIGO**

**TRANSFORMAÇÃO ATRAVÉS DO TOQUE**

**PARA OS Nossos COLABORADORES**

Benefícios e cuidados para saúde física e mental.

Agenda de Diversidade e Inclusão para implementação de iniciativas.

Short Friday para que todos se desconectem mais cedo às sextas-feiras.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de NIVEA (2022a).

Ao admitir a linguagem enquanto prática que se relaciona com as dimensões sociais e que se inscreve na história, assumimos a formação da discursividade que determina o que o sujeito pode e deve dizer conforme a conjuntura posta (ORLANDI, 2017). Logo, a NIVEA se insere na formação discursiva atual do contexto histórico e da sua própria trajetória enquanto marca. Para reafirmar sua proposta de inspiração e consciencialização diante das mudanças dos cenários, a NIVEA apresenta ao longo de todos os materiais analisados as influências do toque no corpo tanto em aspectos físicos quanto mentais, fortalecendo através de imagens cotidianas de pessoas e repetindo as palavras principais do seu propósito. Como consequência, há investimento marcário na criação e incentivo de outras realidades.

Em interlocução com o novo propósito global, as perspectivas do afeto reiteram que para nos sentirmos vivos precisamos de estímulos e contato. Ainda é necessário destacar a consciência das condições de produção como historicidade, o que implica entender a situação histórico-social não como lugares sociais, mas “[...] da projeção desses lugares, pelas formações imaginárias, no discurso, constituindo as posições” (ORLANDI, 2017, p. 183). Então, a organização mostra que está buscando transformar as situações e sequelas vivenciadas pela população mundial, constituindo-se nessa posição-sujeito e assumindo essa formação imaginária. Acrescentamos que o reconhecimento de existência também é um ponto chave, pois a marca aparenta estar tentando estimular novamente o reconhecimento humano por meio do toque e dos seus benefícios. A escolha por dar ênfase ao ato de tocar é interessante, visto que os produtos, mensagens e a história da marca já caminhavam nessa perspectiva de cuidado, do contato e do tato.

## 5.2 MARCAS DISCURSIVAS DA NIVEA

Reiteramos novamente nossa compreensão em relação às marcas discursivas analisadas a partir dos materiais escritos e visuais selecionados. Desdobramos em duas frentes de interpretação: explícita (materialidade) e implícita (sentidos ofertados). Isso nos possibilitou identificar as marcas discursivas e as dimensões que emergiram delas, bem como suas relações.

Quando analisamos a NIVEA, enxergamos duas marcas discursivas principais: cuidado/cuidar e toque/tocar. A primeira já estava presente nos enunciados e crenças da marca, fazendo parte da sua essência, o que constatamos pelos discursos atuais e pela perspectiva da memória discursiva instituída por ela. Já a segunda marca, emerge com a mudança do propósito global. Importante dizer que as duas marcas discursivas manifestam tanto vieses explícitos quanto implícitos.

As dimensões encontradas a partir da marca discursiva do cuidado/cuidar são, em especial:

- Cuidado físico representando pela pele, corpo, isto é, pelo lado biológico
- Cuidado psicológico, emocional, mental, ligado ao bem-estar, autoestima, autorrealização, amor
- Cuidado simbólico relacionado com o carinho, acolhimento, proteção

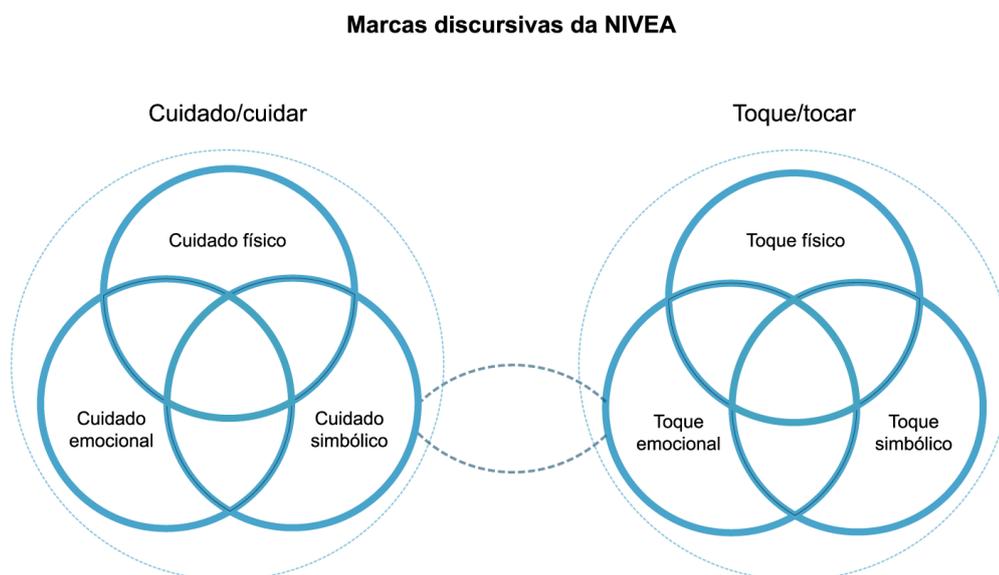
Outro ponto relevante é para quem é direcionado o cuidado/cuidar que se refere às pessoas consigo mesmas, às pessoas em relação aos outros e às pessoas com a natureza/planeta/meio.

A segunda marca discursiva identificada, toque/tocar, segue perspectiva parecida quanto às dimensões e novamente notamos que é associada à pessoa, aos outros e ao meio:

- Toque físico, corporal caracterizado pelo toque no corpo e na pele
- Toque emocional, mental, psicológico, sentimental que está ligado às emoções, sentimentos, sensibilização, afeto, amor
- Toque simbólico que faz soar, ecoar, demonstrado pela conscientização, coletivo, responsabilidade, linguagem, cultura, identidade, impacto social

Para ilustrar nossas percepções, apresentamos as marcas discursivas da NIVEA na sequência (FIGURA 16).

**Figura 16** – Marcas discursivas da NIVEA.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022).

Ao focarmos na esfera explícita, percebemos que toque/tocar, cuidado/cuidar, inspiração, positivo/positividade, poder, conexão, transformação, pele e humano são as palavras com maior incidência. Quatro dos nove termos citados estão presentes

no novo propósito global, o que podemos entender como a tentativa da marca de referenciar e “deixar marcado” essa mudança de conduta para os públicos. A paráfrase se faz presente constantemente a fim de reiterar essa fase de adaptação, assim como traz a repetição para relembrar que o cuidado faz parte da NIVEA desde seus primórdios. Os termos cuidado, positivo/positividade, poder, pele e humano não estão presentes no propósito, contudo estão relacionados com os sentidos que querem ser transmitidos. Em especial, porque a NIVEA declara diversas vezes que o toque é algo inteiramente humano e que nos permite ser humanidade.

Ao nosso ver, é possível perceber que nas duas marcas discursivas a NIVEA recorre a três dimensões principais: física, emocional e simbólica, a qual relacionamos respectivamente com o lado biológico/físico/químico, psicológico/mental e imaginário/cultural/social que faz parte da multidimensionalidade humana. Além disso, as palavras inspirar, transformar, conectar, sentir, saúde, poder, positivo/positividade, humano/humanidade e seus sentidos implícitos utilizados pela marca estão intrinsicamente interligados às marcas discursivas e às dimensões identificadas. Por exemplo, o toque e o cuidado são poderosos para saúde tanto no aspecto físico quanto mental e possibilitam transformar nossas conexões e gerar impacto individual e social.

Em diferentes momentos a marca trabalha com a ideia de convite/chamada/solicitação para mudar o mundo, as relações e o cenário relacionado ao toque. A NIVEA assume a responsabilidade e a postura de transformadora, porém os demais também precisam ajudar e transformar com inspiração, conexão e conscientização. A marca utiliza a primeira pessoa do plural (nós) tanto para se referir a si quanto a humanidade como um todo, o que evidencia essa vinculação entre o agir da própria NIVEA e o das pessoas.

Outro destaque é a busca de ser autoridade sobre o cuidado, o toque e de causas sociais associadas à problemática, especialmente por utilizar como alicerce pesquisas próprias que corroboram com suas crenças. Por outro lado, também tenta se apresentar como humana e afetiva com questões do cotidiano. O papel de cuidadora emerge tanto pelo lado formal (dados informações científicas, pesquisas) como informal (dicas, inspirações, a linguagem do toque).

Ao adentrarmos mais no aspecto implícito podemos inferir que a NIVEA representa a si mesma como “a marca cuidadora”, “a marca que cuida”, “a marca que promove cuidado” em diferentes dimensões humanas, cuidando dela mesma, das pessoas e do planeta. Na mesma perspectiva, também é “a marca que toca”, “a marca que promove o toque” em diferentes dimensões, tocando a si, as pessoas e o meio.

### 5.3 ANÁLISE DISCURSIVA DA NATURA

Seguimos a mesma linha de raciocínio da análise da NIVEA para averiguar a Natura. Primeiro, destacamos alguns pontos relevantes do seu panorama histórico. A maior multinacional brasileira de cosméticos (como se intitulam) nasceu em 1969 quando Luiz Seabra inaugurou uma pequena fábrica em São Paulo. A partir disso, a marca constrói “um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza” (NATURA, 2022a). Atualmente, possui mais de 100 milhões de consumidores por diversos meios, sendo o principal deles a venda direta. Essa conta com cerca 1,7 milhão de consultoras no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Para a Natura, sua história é feita de cosméticos e relações (NATURA, 2022a).

Essa contextualização inicial nos permite iniciar a análise de uma das premissas da marca: “Acreditamos no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência” (NATURA, 2022a). Novamente, recorreremos à Pêcheux (2015) ao investigar o enunciado a partir do sujeito e complemento. O sujeito principal está implícito na primeira pessoa do plural (nós) ao utilizarem “acreditamos”, verbo que se refere à marca. Na sequência, complementam sua crença com o “potencial das relações” e com o “poder da cosmética”. Ainda há mais um complemento na parte da cosmética, demonstrando como a marca enxerga os efeitos desse poder, isto é, “como ampliadora de consciência”.

Apesar disso, tanto relações quanto cosmético recebem substantivos anteriores que os caracterizam, sendo potencial e poder. Ambas estão relacionadas quando procuramos no dicionário etimológico (CUNHA, 2007):

- Potencial: apenas encontramos a palavra potência. Potênci•a, ação, -ado, potent•ado, -e → PODER

- Poder *vb.* ‘ter faculdade de’ ‘ter possibilidade de’ XIII | Do lat. vulg. *potere*, por posse. Forma divergente popular de *potente* || poder *sm.* ‘direito de deliberar’ ‘faculdade’ XIII. Forma divergente popular de *potestade* || **potÊNCIA** *sf.* ‘poder, autoridade, vigor’

Assim como, consciência também está acompanhada da palavra ampliadora, a qual provém de ampliar. Para entender essa associação, o dicionário etimológico (CUNHA, 2007) nos auxiliou:

- Ampliar *vb.* ‘aumentar, acrescentar, exagerar’ XIV. Do lat. *ampliare*
- Consciência *sf.* ‘atributo altamente desenvolvido na espécie humana, pelo qual o homem toma, em relação ao mundo e a seus estados interiores, aquela distância em que se cria a possibilidade de níveis mais alto de integração’ ‘conhecimento, noção, ideia’ | XIV, *conci-* XIV etc. | Do lat. *conscientia*

As outras palavras também são importantes para construção do enunciado e seus sentidos, por isso estão mencionadas a seguir, conforme Cunha (2007):

- Acreditar: não foi encontrada no dicionário
- Relação *sf.* ‘descrição, notícia’ ‘semelhança, analogia’ | *rrelaçon* XIV, *rolaçõ* XV | Do lat. *relatio-onis*
- Cosmético *adj. sm.* ‘diz-se de, ou qualquer dos produtos utilizados para a limpeza, conservação ou maquiagem da pele’ 1813. Do fr. *cosmetique*, deriv. do gr. *kosmetikós*

Podemos inferir que acreditar evoca o crer, reconhecer, assumir, defender, aderir, entre outros sinônimos. O verbo auxilia a marca a confirmar seu posicionamento em relação ao potencial das relações e ao poder da cosmética. Como vimos, potencial e poder estão relacionados, o primeiro especialmente com potência e ação. Por isso, o potencial das relações se refere a sua capacidade de ato. Já o poder confere a possibilidade de ter algo, de ter a faculdade de algo e de deliberar. Por outro lado, exerce a noção de autoridade. A ligação com a cosmética demonstra sua possibilidade de competência e de mostrar autoridade, afinal a Natura é uma marca que comercializa especialmente produtos de cosmética.

Quando nos debruçamos sobre o que a marca diz acreditar, a palavra relações provém de algo semelhante e de que faz analogia, enquanto cosmética é de fato produtos utilizados para a pele. Já o segundo complemento, evidencia que ampliar remonta ao aumento e crescimento, bem como consciência se refere à capacidade humana mais desenvolvida em que é possível tomar distância quanto ao mundo e seus estados anteriores, isto é, de praticar momentos reflexivos e contemplativos. A Natura então assume a postura de acreditar na cosmética como uma forma de aumentar esses momentos, expandindo a área para além da estética e da pele, podendo alcançar níveis mais superiores de impacto na vida das pessoas.

Na perspectiva do interdiscurso, quando buscamos em outras páginas institucionais da Natura, como a de “Causas e compromissos” (NATURA, 2022e), encontramos enunciados que tentam confirmar sua premissa: “O mundo é mais bonito com você”, “Cada pessoa é um mundo. E todas as pessoa da nossa rede de relações importam”, “O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?” (NATURA, 2022e). Ou seja, reiterando de diferentes formas a importância da rede de relações e tentando ampliar a consciência das marcas de beleza apenas estarem ligadas ao estético. Além disso, afirmam sua crença nas relações que ultrapassam a concepção de marca-consumidores, somando a natureza e todas as pessoas do planeta.

Na sequência, analisamos a campanha do Dia dos Namorados realizada em 2022 pela Natura, iniciando pela primeira produção audiovisual do YouTube, “Amor em todos os sentidos com Tododia Noz Pecã e Cacau” (AMOR, 2022c), o qual apresenta a seguinte descrição:

- “Você sabe amar com todos os sentidos? Conhece todo o potencial do seu corpo? A Natura convida você a sentir pele com pele, cheiro com cheiro. E aquele toque quente, que dá um friozinho na barriga. Desperte todos os sentidos: não é só no coração que o amor acontece. É no corpo inteiro. #CelebreOAmor” (AMOR, 2022c)
- “#ParaTodosVerem: O vídeo de 15 segundos mostra imagens de um casal branco heteroafetivo de faixa etária +60 trocando carinho e afeto, enquanto durante o vídeo aparece escrito entre as fotos: “Sua pele também sabe falar de amor. Ame com todos os sentidos. É no corpo que o amor acontece.” E no final surge o presente de Tododia com o logo Natura” (AMOR, 2022c)

O logotipo da Natura está presente a todo momento no canto superior direito. A produção é composta por imagens estáticas de um casal, o fundo das imagens é sólido com vermelho bordô/vinho. Além das frases, há palavras e expressões (“desejo” e “olho no olho”). Ao final, aparece a imagem com uma caixa de presente aberta com as frases:

- “Em cada presente, um mundo de afeto” (AMOR, 2022c)
- “Celebre o amor” (AMOR, 2022c)

Para exemplificar, destacamos alguns fragmentos do vídeo analisado (FIGURA 17).

**Figura 17** – Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Tododia Noz Pecã e Cacau” da Natura no YouTube.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Amor (2022c).

Ao averiguarmos a descrição do vídeo, percebemos que a Natura busca expandir a noção de amor para além do senso comum que o liga diretamente ao coração, às emoções e sentimentos. É possível sentir com os cinco sentidos, ou seja, trazem à tona a perspectiva biológica/química do corpo que permite viver o amor. Ao iniciar com duas perguntas, a marca tenta provocar esse deslocamento de percepção para nos questionarmos sobre a potência de amor com os sentidos e o corpo. Em seguida, convida a todos para sentir o amor no corpo inteiro, citando práticas comuns

em casais e trazendo para realidade física esse convite (“sentir pele com pele” (NATURA, 2022c)). Esse chamado tem como propósito celebrar o amor.

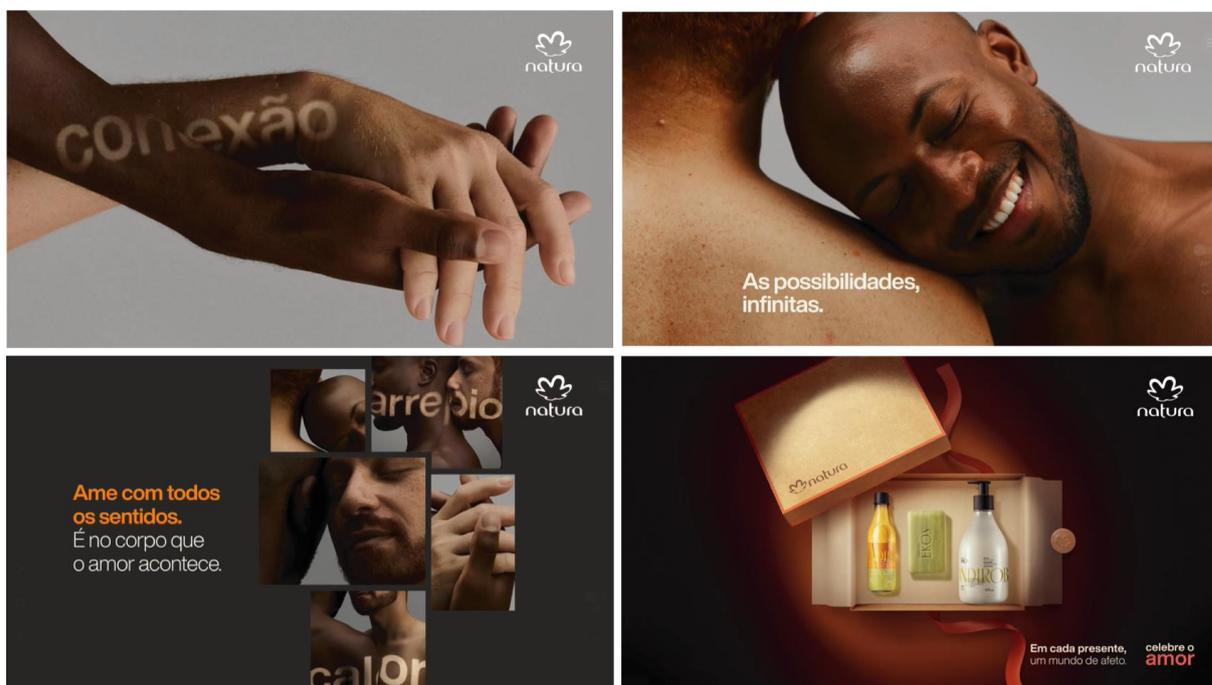
As imagens utilizadas no vídeo mostram momentos de intimidade entre o casal com foco na pele e toque para transmitir sensações diversas de afeto, carinho e amor. A sensibilização intenta se aprofundar com as frases em destaque “Sua pele também sabe falar de amor. Ame com todos os sentidos. É no corpo que o amor acontece” (NATURA, 2022c), mas o direcionamento final à caixa de presente evidencia o aspecto promocional do vídeo. Pelas frases dispostas, o protagonismo não está nos casais e suas histórias de amor, mas na pele, no corpo e nos sentidos que fazem o amor acontecer. Sendo assim, a ideia de celebrar o amor possui duas complementações: celebrar o amor em todos os seus sentidos e com os presentes afetuosos da marca. Por um lado, o vídeo intenta propagar e celebrar o amor, em especial por um aspecto biológico/químico em primeiro plano e, emocional, em segundo. Entretanto, recai na promoção dos produtos. Os corpos que aparecem nos inspiram ao erotismo, mas ao mesmo tempo assume o valor expositivo de mercadoria, como veículo para disseminação dos produtos.

O segundo vídeo publicado possui a mesma descrição do outro material. Já o complemento é o seguinte:

- “#ParaTodosVerem: O vídeo começa com duas mãos entrelaçadas no centro e em seguida imagens de um casal homoafetivo abraçados e sorridentes. Enquanto passa as imagens, surge o escrito: “Os sentidos são cinco. As possibilidades, infinitas. Ame com todos os sentidos. É no corpo que o amor acontece”, finalizando com o presente de Ekos Andiroba” (AMOR, 2022a)

Esse vídeo segue a mesma proposta visual e textual do anterior e, sua duração é de 15 segundos. Dessa vez, o fundo sólido aparece nas cores cinza claro e escuro. As palavras, expressões (“conexão”, “arrepio” e “calor”) e frases aparecem da mesma maneira. No fim, a imagem de uma caixa de presente aberta com os produtos da Natura é revelada (FIGURA 18).

**Figura 18** – Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Ekos Andiroba” da Natura no YouTube.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Amor (2022a).

Como já descrevemos, segue a mesma perspectiva do primeiro, com três diferenças primordiais: o casal protagonista (homoafetivo), os produtos que aparecem ao final na caixa de presentes e as palavras, expressões e frases em destaque. Em relação às frases, a primeira parte “Sua pele também sabe falar de amor” (AMOR, 2022a) posiciona a pele como protagonista e devemos tomar consciência disso. A segunda parte da frase, “Ame com todos os sentidos. É no corpo que o amor acontece” é repetida, sendo um dos bordões da campanha de Dia dos Namorados da marca, por isso aparece em outros materiais e descrições.

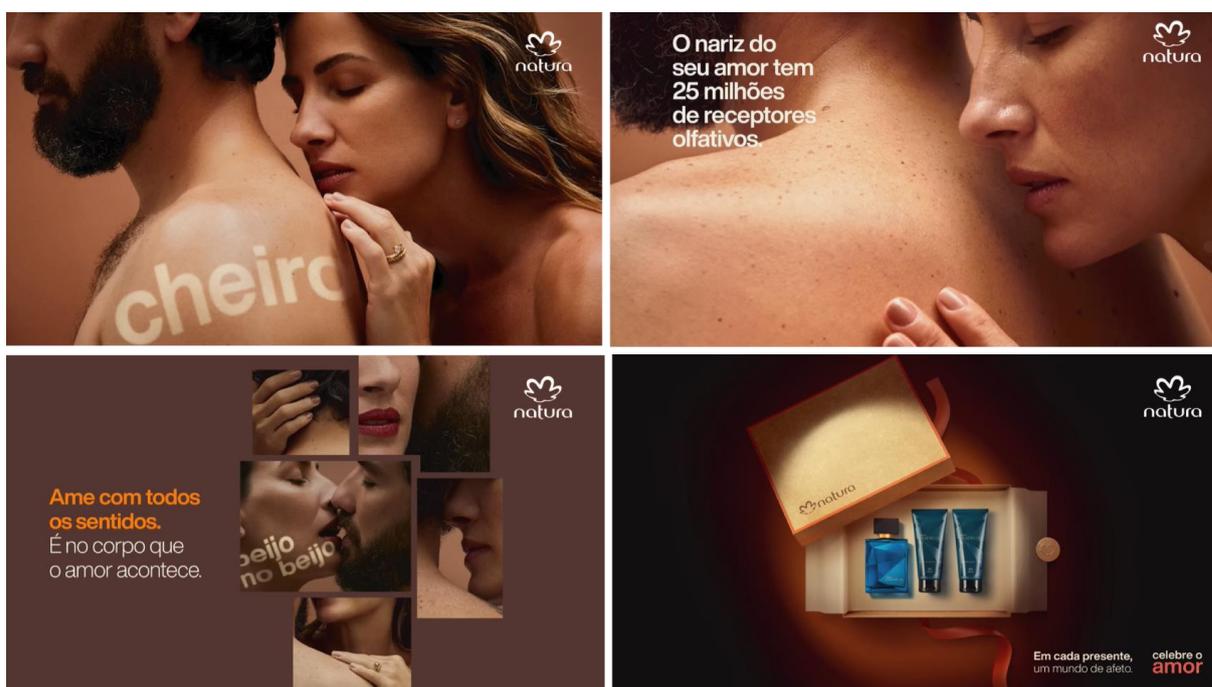
O terceiro vídeo publicado, “Amor em todos os sentidos com Essencial Oud” (AMOR, 2022b) possui a mesma descrição dos demais. E seu complemento é o seguinte:

- “#ParaTodosVerem: o vídeo de 16 segundos começa mostrando um casal heteroafetivo abraços, enquanto passa imagens dos dois trocando carinho, vemos escrito: “O nariz do seu amor tem 25 milhões de receptores olfativos. Conquiste cada um deles. Ame com todos os sentidos. É no corpo que o amor

acontece." Finalizando com presente de Essencial embrulhado" (AMOR, 2022b)

Novamente, a proposta visual e textual dos anteriores é repetida. Nesse vídeo, o fundo sólido aparece nas cores laranja e marrom. Os fragmentos do vídeo “Amor em todos os sentidos com Essencial Oud” estão na sequência (FIGURA 19).

**Figura 19** – Fragmentos da produção audiovisual “Amor em todos os sentidos com Essencial Oud” da Natura no YouTube.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Amor (2022b).

A produção é muito semelhante às demais, mudando o casal (heteroaferivo), os produtos que aparecem ao final na caixa de presente e as palavras, expressões e frases em destaque. Dessa vez, utilizam (“cheiro” e “beijo no beijo”), práticas dos casais apaixonados e formas de sentir o amor com o corpo, sentidos e toque físico. A primeira parte da frase também é diferente “O nariz do seu amor tem 25 milhões de receptores olfativos. Conquiste cada um deles” e a segunda permanece igual como nos demais vídeos. Aqui trazem um dado mais científico para reiterar o amor a partir dos sentidos do corpo, sobretudo o olfativo. Diante do exposto, a primeira produção audiovisual apresenta ênfase nos cinco sentidos, a segunda na pele e no toque e na terceiro no olfato. Contudo, mesmo mudando algumas palavras, expressões e frases, os sentidos ofertados seguem a mesma perspectiva em todos os vídeos.

Podemos dizer que as três produções audiovisuais são semelhantes, apresentando inícios parecidos e complementando com alguns produtos da marca ao final. Os próprios títulos demonstram isso, seguindo a mesma lógica: mensagem principal da campanha (“Amor em todos os sentidos”) acrescida dos produtos de algumas linhas (Ekos Andiroba, Tododia Noz Pecã e Cacau e Essencial Oud).

Não há menção aos produtos com intuito de demonstrar como utilizá-los, benefícios explícitos, informações sobre os acionamentos biológicos/químicos no corpo, entre outros. Porém, fica implícito que com esses produtos indicados é possível viver o amor em todos os sentidos, por isso, são presentes que carregam um mundo de afeto e que podem ser utilizados pelo casal. A palavra “sentidos” é utilizada especialmente para se referir aos sentidos biológicos do corpo humano (tato, olfato, paladar, audição e visão). Por outro lado, mesmo que em segundo plano, inclui a concepção da emoção/sentimento do amor, por meio do afeto, desejo e paixão.

Os vídeos trazem três casais diferentes (+60, homoafetivo e heretoafetivo), tratando isso de forma natural. A proposta não parecer ser discutir essas questões de diversidade, pois não há menção sobre isso. Assim, todos podem sentir o amor em seus múltiplos sentidos, afinal o corpo humano, apesar de suas particularidades, é composto biologicamente e quimicamente de forma semelhante. O pronome que predomina é a segunda pessoa do singular (tu/você), pois o discurso se direciona ao interlocutor para que conheça as formas de amor expressas pelos cinco sentidos e para convidar a celebrá-lo.

Ao final de cada vídeo, a caixa de presente está acompanhada da frase “Em cada presente um mundo de afeto”. Ao averiguarmos outros materiais da marca, constatamos que esse enunciado surgiu durante a pandemia: dois vídeos publicados no YouTube em 24 de setembro de 2020 possuem o título “Em cada Presente, um mundo de afeto” (EM, 2020a, 2020b) com a descrição “Nesse ano, você percebeu como a gente inventou novas formas de estar perto de quem a gente gosta? Um novo jeito de valorizar nossas relações. Espalhe afeto com presentes Natura. Compre com uma consultora, na loja ou no site” (EM, 2020a, 2020b). Fica claro que representam seus produtos em forma de presentes, pois “Um presente encurta distâncias” (EM, 2022a) e “Todos os dias você pode se fazer presente na vida de alguém” (EM, 2022b).

Mesmo com o distanciamento e isolamento vividos, a marca declarou que pode auxiliar na proximidade das pessoas, jogando com a palavra presente relacionada ao tempo e ao ato de presentear. Com as restrições pandêmicas, as relações afetivas foram prejudicadas, mas o presente da Natura pode ser o mundo de afeto que modifica isso. Na campanha do Dia dos Namorados analisada, a marca recorre à sua memória discursiva institucional (arquivo) para engrandecer seus produtos como formas de afeto, carinho e amor. Logo, algo que surgiu há quase dois anos em outro contexto continua a ser usado pela Natura para vender seus produtos, principalmente pela sensibilização e emocionalidade causadas.

Seguindo com os demais materiais selecionados para compor o *corpus*, iniciamos a análise dos conteúdos do blog. O primeiro publicado em ordem cronológica foi “Celebre o amor com os nossos presentes para o Dia dos Namorados” (NATURA, 2022c), o qual apresenta um banner com fundo vermelho e um mosaico de imagens do mesmo casal +60 do vídeo do YouTube. O texto é então dividido em três partes, as quais representaram tipos de produtos: perfumaria, cuidados diários e maquiagem. Para cada grupo de produtos, há um título inicial e subtítulos enumerados que sugerem presentes correspondentes. Destacamos alguns trechos textuais do conteúdo para análise, levando em conta a introdução e as três sessões:

- “O Dia dos Namorados está chegando e queremos te ajudar a celebrar o seu amor. Depois de tempos difíceis, onde o toque teve que ser deixado em segundo plano, que tal recuperar o tempo perdido com presentes para o Dia dos Namorados que despertam os cinco sentidos? Afinal, é no corpo que o amor acontece!” (NATURA, 2022c)
- “Separamos algumas opções super especiais para você celebrar a intimidade, a cumplicidade, o toque, o desejo e a conexão com a pessoa amada” (NATURA, 2022c)
- “O olfato desempenha um papel importante quando se trata da atração. Há um desejo que pulsa. Nossos corações aceleram. Cheiro que vibra e permanece no pescoço, na pele, na memória, em nossas histórias. Mesmo quando a pessoa amada está longe, sentir o cheiro de seu perfume faz com que os níveis de ansiedade diminuam” (NATURA, 2022c)

- “A mão que toca o corpo. Mãos que se entrelaçam. O carinho, o calor da pele. Quando estamos apaixonados, os receptores presentes em nossa pele ficam mais ativados, aumentando ainda mais a sensibilidade ao toque e a descarga de bem-estar ao recebermos uma carícia – seja ela um abraço, um beijo ou um cafuné” (NATURA, 2022c)
- “O sorriso que se abre. O beijo na boca que apaixonava. Os olhos marcantes que se encontram. Enxergar a beleza do outro nas sutilezas e expressões. Quanto mais gostamos de alguém, maior o tempo em que desejamos olhar em seus olhos para poder expressar nossos sentimentos” (NATURA, 2022c)

Alguns fragmentos desse conteúdo do blog podem ser visualizados abaixo (FIGURA 20).

**Figura 20** – Fragmentos do conteúdo do blog “Celebre o amor com os nossos presentes para o Dia dos Namorados” da Natura.

CELEBRE O AMOR COM NOSSOS PRESENTES PARA O DIA DOS NAMORADOS  
Publicado em: 20/05/2022 09:44



**Perfumaria: para sentir a fragrância que permanece na memória**

O olfato desempenha um papel importante quando se trata da atração. Há um desejo que pulsa. Nossos corações aceleram. Cheiro que vibra e permanece no pescoço, na pele, na memória, em nossas histórias. Mesmo quando a pessoa amada está longe, sentir o cheiro de seu perfume faz com que os níveis de ansiedade diminuam\*.

Assim, o amor presente em todos os seus sentidos, ganha outros sentidos. Confira as fragrâncias que separamos para você celebrar esse mundo de afeto!



**1. Presente Natura Essencial Oud Feminino**

Este é um ritual completo de perfumação, limpeza e hidratação, com a fragrância poderosa da madeira mais nobre do mundo. Ideal para presentear mulheres que têm o poder de inspirar e deixar sua marca.

[SAIBA MAIS E COMPRE AQUI](#) ♥

**2. Presente Natura Essencial Oud Masculino**

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Natura (2022c).

Esse material se reveste de cunho mais comercial e promocional, por ser direcionado aos produtos e linhas da Natura. Apesar do foco ser nas sugestões de presentes para a data comemorativa, a divisão das sessões e os textos se associam desde o início com os resultados dos produtos no corpo, na pele, nos sentidos, ou

seja, aproximam-se da proposta de viver e celebrar o amor em todos os sentidos. Logo, a perfumaria se refere ao olfato e sua presença na memória, os cuidados diários representam o toque e a pele e a maquiagem se relaciona com a visão por meio dos olhos e sorrisos.

A Natura relembra a pandemia citando-a de forma implícita como “tempos difíceis”, no qual o toque ficou ausente e que agora chegou o momento de recuperar o tempo perdido com os presentes indicados por ela. Novamente, a questão biológica/química está em primeiro plano com os sentidos, o corpo, o toque, mas também se valem de outros aspectos emocionais como a conexão, a cumplicidade e o desejo.

Da mesma forma, o segundo conteúdo do blog, “Conheça histórias de quem ama em todos os sentidos” (NATURA, 2022d), apresenta um banner com o casal homoafetivo do vídeo do YouTube com um fundo vermelho. É dividido em três blocos, conforme os títulos: “Desperte os sentidos”, “O amor é para todos” e “Ame com todos os sentidos”. No primeiro bloco, a marca caracteriza o que é o amor e no segundo o foco são histórias de amor reais que ultrapassam preconceitos de capacitismo, etarismo e LGBTQIA+ fobia. O último bloco reforça a proposta de sentir o amor e convida para assistirmos a websérie desenvolvida pela Natura em parceria com a Globoplay “Amor em Todos os Sentidos”. Também destacamos alguns trechos textuais:

- “Coração acelerado, borboletas no estômago e a vontade que o mundo todo saiba que gostamos daquela pessoa. É assim que sentimos o amor!” (NATURA, 2022d)
- “Amar é experimentar, expressar e descobrir todas as sensações que o sentimento oferece. Um abraço, um toque, o cheiro, o arrepio na pele...” (NATURA, 2022d)
- “O Dia dos Namorados está chegando, por isso preparamos um conteúdo em homenagem a todos os pombinhos, com direito a um convite especial que vai dar ainda mais motivos para você celebrar o seu amor” (NATURA, 2022d)
- “O amor é conexão. Uma conexão de alma, que nasce com a afinidade, parceria e companheirismo” (NATURA, 2022d)

- “Mas a conexão também acontece nos sentidos: a mão que toca o corpo, o beijo na boca, o cheiro no pescoço, o encontro dos olhares ou o sussurro no ouvido” (NATURA, 2022d)
- “Nós acreditamos em todas as formas de amor. Todos podemos e devemos vivenciar este sentimento e todas as sensações que ele proporciona: a paixão, o afeto e o desejo mútuo” (NATURA, 2022d)
- “O amor não tem padrão, nem estereótipo. O amor acontece para qualquer gênero, em qualquer idade e condição” (NATURA, 2022d)
- “E para mostrar o poder desse sentimento, buscamos inspiração nas relações de duas de nossas colaboradoras, a Karinna e a Thelma, e cada uma compartilhou com a gente um pouco mais sobre suas histórias de amor” (NATURA, 2022d)
- “O Dia dos Namorados é uma oportunidade para presentear quem a gente ama, curtir um momento a sós e demonstrar nosso sentimento” (NATURA, 2022d)

Escolhemos alguns fragmentos para visualização a seguir (FIGURA 21).

**Figura 21** – Fragmentos do conteúdo do blog “Conheça histórias de quem ama em todos os sentidos” da Natura.



**celebre o amor**  
Em cada presente,  
um mundo de afeto.

**C**oração acelerado, borboletas no estômago e a vontade que o mundo todo saiba que gostamos daquela pessoa. É assim que sentimos o amor!

Amar é experimentar, expressar e descobrir todas as sensações que o sentimento oferece. Um abraço, um toque, o cheiro, o arrepio na pele...

Quem é que não gosta de amar e ser amado? ❤️

O **Dia dos Namorados** está chegando, por isso preparamos um conteúdo em homenagem a todos os pombinhos, com direito a um convite especial que vai dar ainda mais motivos para você celebrar o seu amor. Confira!

**O amor é para todes**

Nós acreditamos em todas as formas de amor. Todos podemos e devemos vivenciar este sentimento e todas as sensações que ele proporciona: a paixão, o afeto e o desejo mútuo.

O amor não tem padrão, nem estereótipo. O amor acontece para qualquer gênero, em qualquer idade e condição.

Ainda há muito o que se debater sobre o **etarismo**, **capacitismo** – discriminação contra pessoas com deficiência –, **LGBTQIA+ fobia** e tantas outras pautas importantes, mas, felizmente, muitas vezes esses preconceitos perdem força e se tornam pequenos diante do tamanho do amor.

E para mostrar o poder desse sentimento, buscamos inspiração nas relações de duas de nossas colaboradoras, a Karinna e a Thelma, e cada uma compartilhou com a gente um pouco mais sobre suas **histórias de amor**. Acompanhe!



*Karinna e Victor: Ela é agitada, ele é calmo. Ela é emocional, ele é mais prático. Mas é nas diferenças que eles se completam.*

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Natura (2022d).

Na primeira parte, o conteúdo inicia com foco na parte química e biológica do amor através dos cinco dados, com dados sobre o que acontece no corpo quando amamos. Mas na sequência, conta histórias de amor das suas funcionárias, sobretudo com causas sociais de minorias, evidenciando os preconceitos em relação a isso. Para

demonstrar o amor, o relato das funcionárias se volta para presentes e produtos de cuidados diários.

A Natura se utiliza de histórias e fotos reais em uma espécie de *storytelling* para trazer veracidade e confiança. Além disso, para materializar a sua proposta de amor em todos os sentidos, isto é, como isso ocorre na prática e cotidiano dos casais apaixonados. As funcionárias se tornam as protagonistas do conteúdo e, conseqüentemente, colaboram e reforçam a proposta da marca para o Dia dos Namorados.

No último conteúdo, “A química do amor: conheça o poder dos 5 sentidos” (NATURA, 2022b), encontramos novamente um banner com fundo marrom e um mosaico de imagens do mesmo casal heteroafetivo do vídeo do YouTube acompanhado da frase “ame com todos os sentidos” (NATURA, 2022b).

Dessa vez, o texto é dividido em cinco sessões, sendo que cada uma delas descreve um dos cinco sentidos do corpo humano (visão, olfato, audição, toque e paladar, respectivamente). Em cada bloco, explicam as conseqüências e efeitos do amor a partir desses sentidos. Cada uma das cinco sessões é acompanhada de uma imagem de um dos casais das produções audiovisuais do YouTube. Identificamos alguns trechos textuais para análise:

- “É através dos sentidos que experimentamos a paixão e o amor: o olhar, o cheiro da pessoa amada, a sua voz, o seu toque” (NATURA, 2022b)
- “Mergulhando nesse universo do amor e dos sentidos humanos, o time de Ciências do Bem-Estar aqui da Natura construiu um verdadeiro guia que apresenta como funciona a química do amor” (NATURA, 2022b)
- “Descubra a seguir como visão, audição, olfato, tato e paladar trabalham juntos para que o corpo embarque no processo da paixão!” (NATURA, 2022b)
- Visão: “Quando vemos ou interagimos com alguém que estamos apaixonados, nosso sistema nervoso fica sobrecarregado. Nossos corpos liberam vários hormônios, como a dopamina, serotonina e ocitocina” (NATURA, 2022b)

- Olfato: “O olfato desempenha um papel importante quando se trata da atração. A parte do cérebro responsável pelo processamento do cheiro é também a parte responsável pelas nossas emoções” (NATURA, 2022b)
- Audição: “Ao ouvirmos a voz de quem amamos, apresentamos níveis muito mais baixos de cortisol - o hormônio do estresse -, e níveis mais altos de ocitocina” (NATURA, 2022b);
- Toque: “Quando estamos apaixonados, os receptores presentes em nossa pele ficam mais ativados, aumentando ainda mais a sensibilidade ao toque e a descarga de bem-estar ao recebermos uma carícia, seja ela um abraço, um beijo ou um cafuné” (NATURA, 2022b)
- Paladar: “Um estudo sugere que ao estarmos apaixonados o nosso paladar muda e passa a sentir sabores doces quando eles não estão presentes no que ingerimos” (NATURA, 2022b)

Na sequência, apresentamos alguns fragmentos desse conteúdo do blog (FIGURA 22).

**Figura 22** – Fragmentos do conteúdo do blog “A química do amor: conheça o poder dos 5 sentidos” da Natura.

**A QUÍMICA DO AMOR: DESCUBRA O PODER DOS 5 SENTIDOS**  
Publicado em: 03/08/2022 18:10



**Q**uando o assunto é afeto, somos dominados pelos sentidos. É através dos sentidos que experimentamos a paixão e o amor: o olhar, o cheiro da pessoa amada, a sua voz, o seu toque. Quer saber como isso funciona? A gente te conta.

Mergulhando nesse universo do amor e dos sentidos humanos, o time de **Ciências do Bem-Estar** aqui da Natura construiu um verdadeiro guia que apresenta como funciona a química do amor. Você sem dúvidas vai se impressionar com as informações que eles reuniram!

Já quer conhecer todas? Descubra a seguir como **visão, audição, olfato, tato e paladar** trabalham juntos para que o corpo embarque no processo da paixão!

### 3. Audição



**O sussurro que arrepia!**

Ao ouvirmos a voz de quem amamos, apresentamos níveis muito mais baixos de cortisol - o hormônio do estresse -, e níveis mais altos de ocitocina. Esses hormônios são responsáveis pela sensação de arrepios que sentimos ao ouvir sussurros daquela pessoa que nos atrai!

Nossa audição desempenha um importante papel em nossas emoções. Existem estudos que comprovam que ouvir a voz de quem amamos gera o mesmo efeito em nosso corpo que encostar na pessoa amada.

Além disso, existem evidências que mostram que só de ouvir a voz de alguém que apresentamos grande conexão, podemos ler suas emoções com mais precisão do que se estivéssemos olhando diretamente em seu rosto enquanto fala.

**Aquele som que a gente nunca esquece**

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022), a partir de Natura (2022b).

A Natura busca evidenciar que a paixão e o amor também nascem na experiência sensorial do corpo. A palavra química pode ser interpretada de duas formas: quando dizemos de forma coloquial “o casal tem química”, isto é, o casal combina, tem atração e semelhanças; e, quando nos referimos a química que acontece no organismo (hormônios, órgãos, células).

O último conteúdo do blog é o mais focado nos cinco sentidos com diversas informações científicas sobre cada um deles no aspecto biológico/químico.

Demonstram através de dados como o corpo reage a isso por inteiro com exemplos para facilitar a leitura. As imagens da campanha audiovisual do YouTube são usadas para reforçar visualmente o tocar, olhar, cheirar, escutar e degustar.

Podemos perceber que os três textos estão alinhados com a proposta da campanha de Dia dos Namorados e apresentam aspectos biológicos/químicos do sentidos relacionados ao amor. Porém, cada um deles segue formas diferentes de abordagem: no primeiro, o destaque são os produtos e presentes (cunho comercial/promocional); no segundo, o foco são as histórias de amor reais, as vivências e sentimentos das pessoas (cunho inspiracional/emocional/afetivo); e, o terceiro, recorre a informações científicas sobre as repercussões do amor pelos sentidos a partir do aspecto fisiológico (cunho informativo).

Para defender seu posicionamento, a marca recorre à postura de autoridade ao mencionar o time de Ciências do Bem-Estar, ficando subentendido que as informações provêm de pesquisa, estudo e fontes confiáveis. O time montou um guia para mostrar como funciona a química do amor em seu sentido biológico por meio dos cinco sentidos que fazem o corpo sentir a paixão. Notamos a preocupação da Natura diante da expansão da economia do bem-estar e das suas repercussões nas organizações. Além disso, a Natura produziu em parceria uma websérie com pessoas famosas das novelas e teatros brasileiros para contarem seus relatos de amor. Como ocorreu na NIVEA, a Natura também se apresenta como *brand publisher* ao tentar falar diretamente com seus públicos, elaborando conteúdos e aglutinando interesses em comum (TERRA, 2021).

Fica claro que é a ideologia que designa, por meio do hábito e do uso, o que é e o que deve ser: ela fornece as evidências pelas quais “todo mundo sabe” determinadas palavras e enunciados, os quais apresentam o caráter material do seu sentido dependentes do “todo complexo das formações ideológicas” (PÊCHEUX, 2014). Ao se apropriar da data comemorativa do Dia dos Namorados, a Natura utilizar essas evidências determinadas por palavras e enunciados, visto que já é algo esperado pelos públicos, em especial, a celebração do amor.

Por outro lado, busca expandir essa concepção ao abordar o amor através dos cinco sentidos do corpo, constituindo-se nessa posição-sujeito e assumindo essa formação discursiva. Pelos discursos da Natura, a experiência do amor pelo lado

sensorial do corpo se junta ao viés simbólico e emocional, tornando a percepção do amor mais abrangente e inclusiva, como a marca tenta demonstrar. A abordagem é interessante pois se liga aos produtos da marca que são utilizados no corpo e ofertam diversas sensações, assim como reafirma sua premissa de acreditar no potencial das relações e no poder da cosmética.

#### 5.4 MARCAS DISCURSIVAS DA NATURA

As análises e os materiais da Natura nos possibilitaram enxergar também duas marcas discursivas principais: relação/relações e amor/amar. A primeira está mais presente na premissa analisada, fazendo parte das crenças da marca e a segunda na campanha de Dia dos Namorados, mas ambas estão relacionadas nos discursos analisados. As duas marcas discursivas identificadas expressam tanto vieses explícitos quanto implícitos.

As dimensões encontradas com base na marca discursiva da relação/relações são, principalmente:

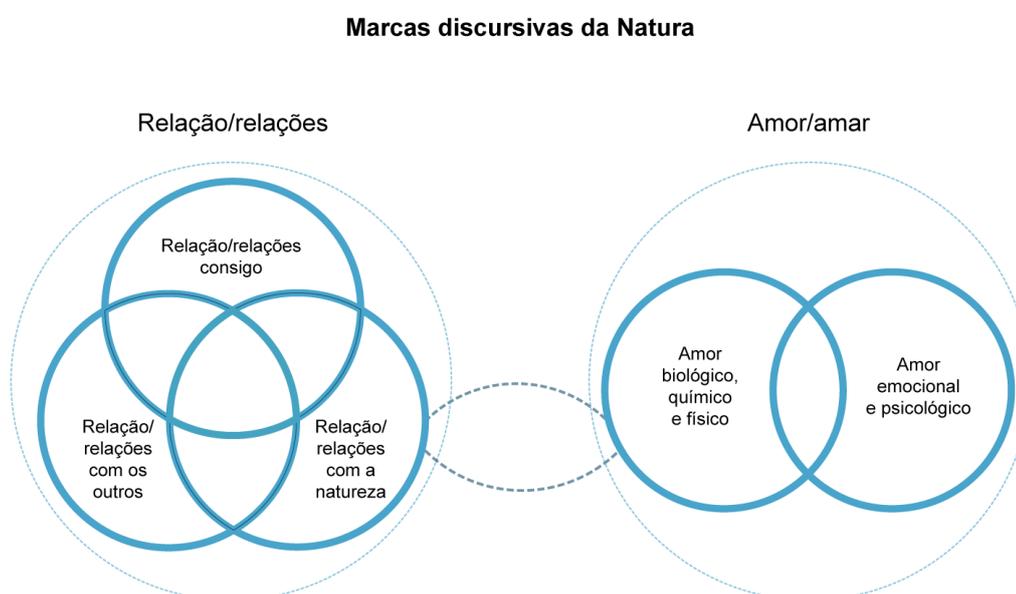
- Relação/relações consigo mesmo pelo autocuidado, entendendo que cada pessoa é um mundo
- Relação/relações com os outros, compreendendo que todas as pessoas da rede importam
- Relações/relação com a natureza pela ampliação da consciência e buscando um mundo mais bonito

As três dimensões envolvem o Bem Estar Bem que também é uma das premissas da Natura, ao intentar criar um negócio que visa a construção desse bem-estar a partir de relações harmoniosas. Já a marca discursiva do amor/amar, manifesta as seguintes dimensões:

- Amor em seu aspecto biológico, químico e físico representado pelo corpo, pele, toque, sentidos
- Amor em seu estado emocional e psicológico com desejo, afeto, carinho, celebração, intimidade, sentimentos, cumplicidade, conexão, consciência

Para ilustrar nossas percepções, a seguir evidenciamos as marcas discursivas da Natura (FIGURA 23).

**Figura 23** – Marcas discursivas da Natura.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022).

Na esfera explícita, notamos que *relação/relações*, *rede*, *amor*, *cosmética*, *consciência*, *potencial*, *pele*, *toque*, *sentidos*, *afeto*, *conexão* e *celebração/celebrar* são as palavras que mais se destacam. Elas se misturam na premissa, campanha do Dia dos Namorados e outros materiais pertencentes à memória discursiva instituída da marca.

Nas duas marcas discursivas fica evidente a ampliação das noções de *relação* e *amor* na tentativa de expandi-las para além de um aspecto único, levando em conta as possíveis redes de relacionamento, assim como as múltiplas formas de amar e sentir o amor. O *potencial* e o *poder*, palavras utilizadas pela Natura, também estão associadas com *relação/relações* e *amor/amar*, pois a marca intenta demonstrar todo o potencial e poder das relações e do amor em diferentes perspectivas.

Os *sentidos* e, conseqüentemente, as *sensações* ganham ênfase pela Natura em distintos materiais, o que reitera a celebração do amor e o mundo de afeto proposto por ela. Além disso, a questão da experiência está subentendida nesses pontos, seja pelas informações científicas e dados que evidenciam como sentir o amor em todo o corpo, como os presentes e produtos que são formas de demonstrar esse amor e vive-lo na prática.

Assim sendo, a Natura representa a si mesma como “a marca das relações”, “a marca que promove e reconhece as diferentes relações”, seja consigo mesma, com os outros ou com o meio ambiente. Também é “a marca do amor”, a “marca que permite sentir o amor” tanto nas dimensões físicas quanto psicológicas.

### 5.5 POSSÍVEIS ENTRECruzAMENTOS: QUAIS AS MARCAS DISCURSIVAS DAS MARCAS ANALISADAS?

Ao relembrarmos nosso dispositivo de interpretação, reforçamos o recorte temporal do despontar da pandemia do Coronavírus. Assim como, as perspectivas da economia do cuidado e bem-estar para seleção dos materiais e a finalidade de analisar quais discursos são acionados pelas organizações e marcas ao evidenciar suas marcas discursivas.

Dessa forma, destacamos as quatro marcas discursivas identificadas com base na análise das marcas NIVEA e Natura: toque/tocar, cuidado/cuidar, relação/relações e amor/amar, as quais podemos correlacionar pois estão imbricadas na questão do cuidado, do bem-estar e do afeto. Não podemos negar que nossa escolha pela economia do cuidado já traz consigo esses aspectos, mas buscamos ir além e compreender como esses termos produziam sentido. Também é preciso considerar que o próprio segmento de estética, beleza e autocuidado é tendencioso e recorre a essas idealizações pelas suas características, produtos e discursos.

É interessante ponderar que as dimensões relacionadas em cada uma das marcas discursivas intenta expandir a unidimensionalidade humana, isto é, tocamos, cuidamos, nos relacionamos e amamos em diversas esferas, concepções e redes. Somos seres multidimensionais que de maneira inseparável e simultânea vivemos, sentimos, agimos, pensamos e existimos de forma física, biológica, mental, psicológica, emocional, cultural, social e relacional.

Pelo viés explícito, as palavras que mais se repetem são: toque, pele, conexão, relações, afeto, amor, cuidado, bem-estar. Contudo, chamamos atenção para toque e pele que foram reiterados em diferentes materiais das marcas tanto textuais quanto visuais, sendo protagonistas importantes das premissas e campanhas da NIVEA e da Natura. Essa ascensão do toque e da pele pode ser associada com os produtos e linhas comercializadas pelas marcas e com o contexto pandêmico. É interessante que mesmo uma das campanhas sendo pontual e relacionada a uma data comemorativa

e a outra ser uma mudança de propósito e premissas, ambas possuem diversos pontos em comum quando analisamos os sentidos ofertados para além do dito.

Em momentos de desorientação, desunião e desconfiança que passamos [e estamos passando], as marcas tentam promover outro caminho pelo viés do estímulo, da ligação, da conexão, da relação, do fazer soar, do afetar, do potencial, o que pode ser interpretado como forma de esperança, mas não de indignação, utilizando os termos de Harari (2021). Nesses aspectos, parecem buscar o contrário da ditadura digital, povoada por inteligências artificiais e assistentes virtuais. As marcas se propõem a voltar às raízes a partir do que é demasiadamente humano: o toque, a transformação, a inspiração, a conexão, a relação, a celebração e, acrescentamos, o reconhecimento.

Por outro lado, recorrer às emoções e a sensibilização como forma de legitimidade e visibilidade também pode se configurar como manipulação, utilizando momentos frágeis para propagar discursos, ideias e produtos. A NIVEA e a Natura ofertam mercadorias voltadas aos cuidados da pele e corpo, ou seja, o toque não deixa de ser uma forma de representá-los e vendê-los. Os enunciados das marcas tentam estimular os públicos a acreditarem em suas premissas e nas suas ações como maneiras de agir para o bem da rede de relacionamentos.

Interessante que pelo enfoque implícito, a NIVEA e a Natura se apresentam para além de “marcas de cosméticos”, “marcas de estética”, “marcas de produtos para o corpo”. Ou seja, como marcas que cuidam, se relacionam, que tocam e amam, posicionando-se dessa maneira e promovendo discursos, ideias e propostas para possibilitarem isso.

Ao retornamos aos capítulos anteriores desenvolvidos, também podemos traçar correlações relevantes. Pelo Estado da Arte, constatamos que as marcas evoluíram para além dos produtos, criando uma linguagem social e ofertando novas possibilidades, sentidos e sensibilidades. Com as análises realizadas, conseguimos compreender as marcas como discursividades e construções simbólicas, especialmente a partir das características humanas, sociais, culturais, emocionais, agindo como atores sociais que influenciam e agendam assuntos.

Outro ponto identificado com base no levantamento do Estado da Arte foram as potencialidades de interfaces entre comunicação organizacional e marcas. Nossa

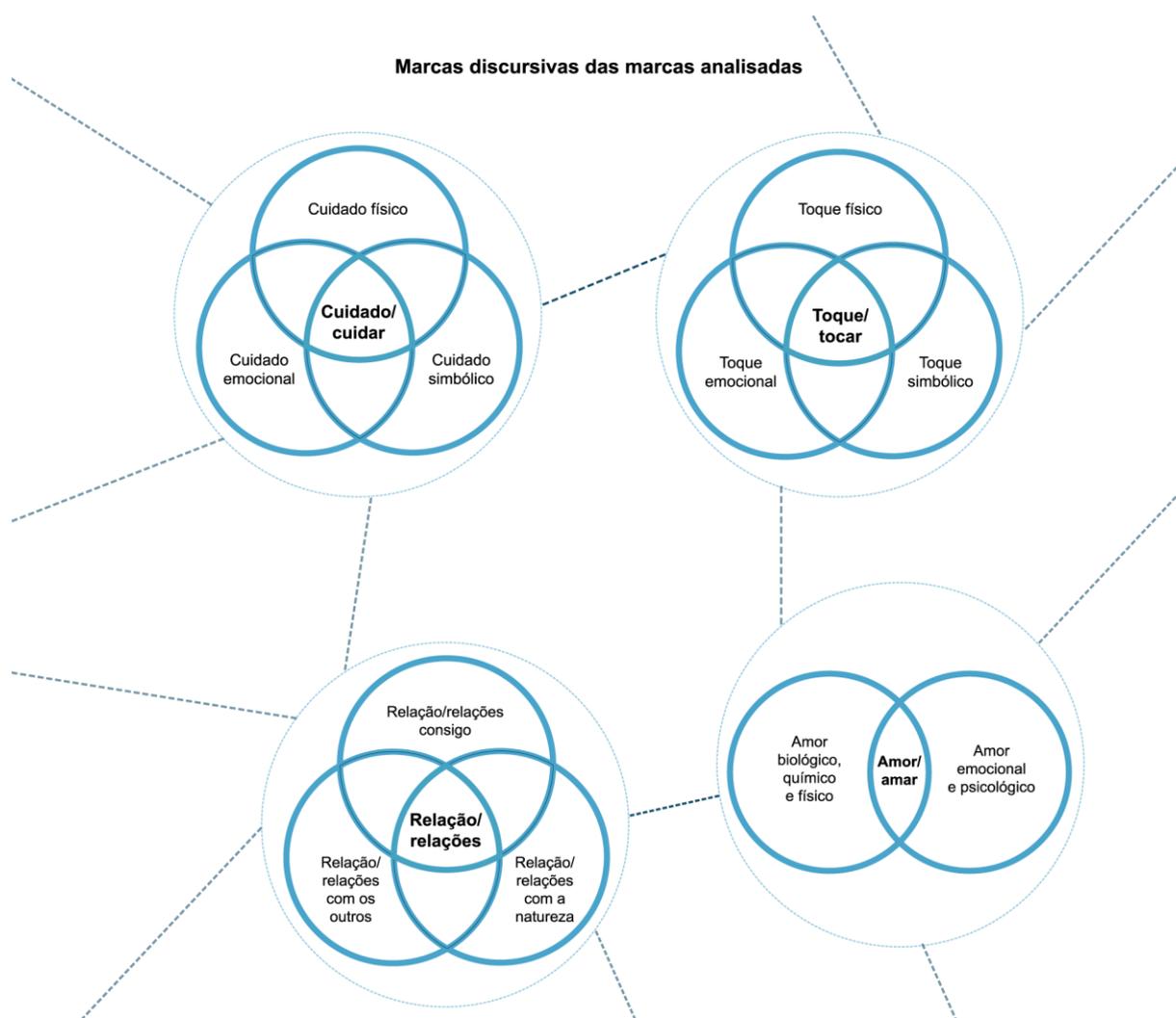
pesquisa se concentrou nos discursos que marcas e organizações enunciam, identificando o discurso organizacional como influente e construtor da realidade, articulando e acionando uma multiplicidade de gêneros (SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019).

A análise também permitiu perceber a produção, organização e circulação de materialidades, isto é, significações que são traduzidas via discurso e acionadas com objetivo de obter adesão e legitimação (SILVA, 2018). Em especial, pelas marcas discursivas delineadas e suas dimensões que colaboram para construção das dinâmicas de (des)identificação por parte do discurso organizacional e seus diferentes gêneros que se (re)configuram (SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA; MAFRA, 2019). As marcas discursivas representam parte dos discursos organizacionais e sua importância quando realizados/atualizados pelas organizações ou apropriados/modificados de acordo com os contextos e públicos.

Em relação às trilhas teórico-reflexivas desenvolvidas até aqui, entendemos o pensamento complexo e o pensamento sistêmico como fundamentais para o desenrolar da pesquisa e das nossas análises, ao nos motivarem a buscar outros tensionamentos. Por isso, reforçamos as marcas enquanto dialógicas, recursivas e hologramáticas, como sistemas abertos (do ponto de vista material e energético) e sistemas fechados (organizacionalmente auto-organizadoras), (re)produzindo entropia, neguentropia e regeneração constantes. Assim como, reforçamos a rede/teia de relações complexas que compõe as marcas a partir das organizações, públicos, contextos e comunicação.

Ao questionar como a marca se relaciona com as vivências socioculturais, o que a anima e sustenta, Zozzoli (2016) nos faz pensar que são essas perturbações ambientais que nutrem as marcas. Diante disso, a NIVEA e a Natura foram nutridas pelas mudanças e tensões dos contextos, das organizações, dos públicos e dos processos comunicacionais, o que se refletiu nos seus discursos e, conseqüentemente, nas marcas discursivas que emergiram das análises. Essas perspectivas teóricas e entrecruzamentos nos possibilitaram elaborar a rede/teia complexa das marcas discursivas das marcas (FIGURA 24).

**Figura 24** – Rede/teia complexa das marcas discursivas das marcas.



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2022).

As marcas discursivas nos permitem refletir sobre nossa existência, cenários que fazemos parte e, edificações simbólicas e atores sociais que coexistem na nossa sociedade, como as próprias marcas. Assim, as marcas discursivas que emergiram da nossa análise nos fornecem potencialidades relevantes para entender os discursos, posicionamentos e vieses das marcas e organizações no contexto contemporâneo.

Como afirma Morin (2021), o contínuo desenvolvimento técnico-econômico-industrial provocou um mal-estar difundido devido à cronometrização, mecanização e racionalizações da vida, aplicando a lógica das máquinas ao ser humano. Os últimos

anos nos alertaram acerca da necessidade de mudarmos de via<sup>109</sup> e “a primeira revelação fulminante dessa crise inédita é que tudo o que parecia separado é inseparável” (MORIN, 2021, p. 21). Acrescentamos a inevitabilidade de reconhecermos que “a qualidade de vida se traduz por bem-estar no sentido existencial, não apenas material. Implica a qualidade das relações com o próximo e a poesia dos envoltórios afetivos e afetuosos” (MORIN, 2021, p. 75). As interlocuções realizadas entre essas marcas discursivas encontradas parecem ir ao encontro dessa perspectiva moriniana de bem-estar e de afeto, entendendo que não é possível separar as dimensões humanas.

A sociedade propícia à poesia da vida é aquela em que o Eu desabrocha no Nós, afinal estamos no mundo como ele está em nós (MORIN, 2021). Diante disso, “o humanismo regenerado reconhece nossa animalidade e nosso cordão umbilical com a natureza, mas reconhece nossa especificidade intelectual e cultural” (MORIN, 2021, p. 84). Talvez as marcas estejam tentando contribuir para a regeneração do humanismo, mesmo que parcialmente e/ou com interesses difusos. Ainda, é preciso compreender que a humanidade deve metamorfosear-se para sobreviver e que o verdadeiro realismo é o da regeneração constante (MORIN, 2021).

O mesmo ocorre com as marcas, as organizações e a comunicação que possivelmente vão se transformar e regenerar, sobretudo, por serem vivas, pulsantes, relacionais, incertas e afetivas. Diante dessas reflexões, fica evidente que a comunicação também é multidimensional, fluida, fractal (MASSONI, 2021) e, novamente, estendemos nosso convite (SCROFERNEKER, 2021) a essa compreensão comunicacional que está intrinsecamente ligada à multidimensionalidade humana, organizacional e marcária.

---

<sup>109</sup> A proposta de “mudarmos de via” é inspirada no título da obra de Morin (2021): “É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus”.

## 6 CAMINHOS TRILHADOS E OUTROS EM ABERTO...

Caminhar é necessário e continuar caminhando também. Questionar, tensionar, relacionar, interpretar, desvelar, deslocar, enganar-se são condições que fazem parte dos percursos da pesquisa. Essas são as bases que nos movimentaram até aqui e possibilitaram o desenvolvimento do nosso estudo. A companhia da complexidade iminente e o ir e vir constante foram [e continuarão] sendo a sustentação para abertura de outras vias. Especialmente, diante das nossas inquietações incessantes relacionadas à teia das organizações, das marcas, dos públicos, dos contextos, da comunicação e da própria vida...

À vista disso, reconhecemos que a comunicação é intrínseca ao ser humano e suas relações, representando uma existência sensível que permeia os diferentes contextos, situações, conflitos, colocando-se em movimento e fluidez pela multidimensionalidade. Não há como escapar das fraturas comunicacionais e que não exclui o fato de os sujeitos atuarem com interlocutores ativos e interpretativos a todo momento. O convite à incerteza da comunicação foi feito, em especial pela visão de Scroferneker (2021), assumindo seu lado fractal, intenso, emocional e afetivo.

Ampliamos esses argumentos para comunicação organizacional, visto que os processos comunicacionais organizacionais são atravessados por esses aspectos, concretizando a comunicação e as próprias organizações como fenômenos pulsantes. O pensamento complexo de Morin nos acompanhou desde o início da Dissertação, sendo um companheiro que possibilitou (re)significar a comunicação, a comunicação organizacional e as organizações.

É preciso entender a influência das organizações no contexto contemporâneo, assim como são influenciadas por esses cenários, pois estão em dinâmicas constantes entre clausuras e aberturas, por se constituírem como sistemas vivos. Permitem trocas com o ambiente, ao mesmo tempo que asseguram características de autonomia. A ordem e a desordem são necessárias e a desintegração, mesmo que momentânea, devem ser reconhecidas como inerentes à realidade. Essa tensão permite a adaptação e sobrevivência perante a decomposição e a morte.

Já a comunicação organizacional, por esse viés, ultrapassa técnicas e prescrições e se manifesta a partir de fluxos multidirecionais, tensionando diferentes sistemas: a

efervescência organizacional e comunicacional está posta pelas tensões, interações, trocas simbólicas entre os sujeitos. A comunicação organizacional acontece em ambientes repletos de teias simbólicas, relações, afetações, (des)ordens que se (re)constroem continuamente.

Com o intuito de responder ao primeiro problema de pesquisa proposto (quais as possíveis interfaces entre comunicação organizacional e marcas?), realizamos o Estado da Arte no segundo capítulo, após as reflexões sobre comunicação e comunicação organizacional. Focamos as buscas e palavras-chaves na comunicação organizacional e marcas, a fim de encontrar possíveis relações entre os assuntos e abordagens/paradigmas teóricos utilizados. Dois momentos essenciais constituíram a pesquisa, conforme os meios escolhidos para buscar os trabalhos: catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Anais de congressos (Abrapcorp, Intercom e Compós).

Ainda, acrescentamos mais uma etapa com base na palavra-chave marcas organizacionais, um dos achados dos momentos anteriores. Não encontramos estudos (Teses, Dissertações e artigos) direcionados para as interfaces entre comunicação organizacional e marcas, o que justifica nossas escolhas temáticas e representa uma lacuna teórica que necessita ser aprofundada. Aproveitamos essa oportunidade nos capítulos que se seguiram.

O segundo problema de pesquisa (quais as possíveis compreensões do universo marcário à luz da comunicação organizacional?) intencionamos responder no terceiro capítulo. Iniciamos discutindo teoricamente sobre as marcas a partir de duas etapas delimitadas pelos períodos de 2002 a 2015 e de 2016 a 2021. Constatamos o despontar das marcas ao longo das trilhas reflexivas atravessado por potências e fragilidades. Para cada recorte temporal, definimos visualmente, uma linha cronológica com os principais autores e suas perspectivas. Com base nessa definição, destacamos as marcas das marcas nos períodos, ou seja, as marcas discursivas. De 2002 a 2015 destacamos o surgimento e consolidação das marcas, sobretudo como manifestações simbólicas, significativas, experiências, distintivas e referenciais. De 2016 a 2021, algumas marcas se repetiram, mas também percebemos a expansão, flexibilidade, hibridez, adaptação, vínculos e posicionamento relacionado às marcas, em especial enquanto narrativas, discursividades e atores sociais.

O despontar das marcas é crescente e seu potencial de fluidez e adaptação estão postos: não há como escapar, elas já fazem parte das diversas esferas sociais. A constante evolução das organizações e sua busca por legitimidade tornam quase inevitável não recorrer às marcas como maneiras de sobrevivência e perpetuação das identidades e valores que as sustentam.

Acreditamos que se amplificam as práticas das marcas enquanto atores sociais que são, concomitantemente, resultados das dinâmicas sociais e culturais, bem como edificadoras dessas realidades, sobretudo pelas dimensões simbólicas e afetivas e, da nossa compreensão enquanto sistemas vivos atuantes. Desafios significativos estão postos para as organizações: a oferta de sentidos e a construção de relacionamentos (BORGES, 2017), além da busca por reconhecimento e visibilidade a partir de suas marcas. Se por um lado as organizações são organizadoras e construtoras da realidade (SILVA, 2018), na contemporaneidade estão sendo provocadas pelos processos de interação e (re)significação contínuas.

Sob essa perspectiva, consideramos que as marcas também auxiliam a construir a realidade e, sobretudo, mundos possíveis, a partir do seu alcance enquanto modo de organização e de gestão da discursividade social (SEMPRINI, 2010). A marca situada no centro dos processos de interação se apresenta como uma entidade viva, a qual reage sensivelmente as mudanças e se situa em tensão permanente.

Ainda respondendo ao segundo problema no terceiro capítulo, propomos possíveis (re)leituras das marcas e novos olhares. Refletimos à luz da comunicação organizacional e do que já fora discutido juntamente com as perspectivas do pensamento complexo (MORIN, 2019, 2015a, 2015b) e do pensamento sistêmico (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001) com o propósito de nos desvencilharmos de visões lineares, funcionalistas, mecanicistas e simplistas/simplificadoras das marcas.

Pelo viés complexo, as marcas constituem relações hologramáticas com as organizações, pois transportam as complexidades, ordens, desordens e particularidades da organização e da comunicação organizacional, entendidas como o todo. Ao mesmo tempo, o todo está em cada uma das partes: a marca e suas manifestações. Organizações, comunicação organizacional e marcas se influenciam simultaneamente, (re)significando o tecido de acontecimentos. Reiteramos que as

aproximações e análises das marcas a partir da comunicação organizacional é de natureza complexa, em especial devido a nossa compreensão das organizações como sistemas vivos e pulsantes.

Pelos nossos tensionamentos, ponderamos que as marcas sozinhas não podem criar a si mesmas, mas podem ser interpretadas como redes que estão constantemente se reproduzindo, sofrendo mudanças estruturais e mantendo os padrões da (des)organização. Como necessitam de outras relações, estão em permutação constante com as organizações, públicos, contextos e comunicação, o que promove sua manutenção e renovação contínuas. Enxergamos que dessa forma foi possível associar a metáfora do organismo vivo pelo pensamento sistêmico (CAPRA, 2006, 2002; MATURANA; VARELA, 2001) ao universo das marcas, o que nos possibilitou vislumbrar a rede/teia complexa das marcas. A representação visual e os conceitos aproximados nos auxiliam a compreender as marcas e suas mudanças, o que impacta tanto em nossos estudos teóricos quanto em nossa atuação profissional.

No quarto capítulo, apresentamos nossas escolhas metodológicas que sustentaram a análise empírica realizada para responder ao terceiro problema de pesquisa (quais as marcas discursivas acionadas pelas marcas NIVEA e Natura a partir dos seus discursos na contemporaneidade?). Primeiro, ponderamos teoricamente sobre concepções de discursos e posicionamentos, percebendo que no discurso trabalham a língua, ideologia e os efeitos de sentido; não há marcas sem ideologia e não há discurso sem marcas; e, o agir das marcas confere sentido aos seus posicionamentos e para que eles signifiquem é preciso que se inscrevam em formações discursivas.

Quanto ao discurso organizacional constituído de múltiplas dimensões, enunciadores e entrecruzamentos (SILVA, 2018), as marcas se envolvem no emaranhado de sentidos. Portanto, são fundamentais para as organizações ao representarem seus valores e identidade (ZIMMERMANN; MEIRA, 2019). Na sequência, fizemos escolhas metodológicas que englobaram o dispositivo de interpretação, o *corpus* e as dimensões de análise a partir da metodologia da Análise de Discurso em Pêcheux (2015, 2014) e Orlandi (2020, 2017).

A questão norteadora do dispositivo de análise foi baseada no terceiro problema de pesquisa e pelo próprio caminhar teórico-reflexivo da Dissertação, no qual emergiu a ideia de marcas discursivas. Para escolha das marcas, focamos no setor de beleza e no Ranking *Cosmetics* 50, o que nos levou até a alemã NIVEA com mais de 100 anos e a brasileira Natura com mais de 50 anos. Os materiais dessas marcas foram selecionados com base nas perspectivas da chamada economia do cuidado e em campanhas/iniciativas no ambiente digital que manifestassem esse aspecto. Chegamos na mudança do propósito global da NIVEA e na campanha de Dia dos Namorados da Natura. Ainda, discutimos teoricamente e compomos três dimensões essenciais para analisar as marcas e os materiais escolhidos: a) formações discursivas, formações ideológicas e “coisas-a-saber”; b) memória e saber discursivo (memória arquivo e interdiscurso); e, c) processos parafrásticos e polissêmicos (ORLANDI, 2020, 2017; PÊCHEUX, 2015, 2014).

Essas dimensões nos possibilitaram no capítulo cinco realizar a análise discursiva da NIVEA e da Natura, assim como ir em busca das marcas discursivas dessas marcas. Quanto à NIVEA, destacamos duas marcas discursivas principais: cuidado/cuidar (cuidado físico, cuidado psicológico/emocional/mental e cuidado simbólico) e toque/tocar (toque físico, toque emocional/mental/psicológico/sentimental e toque simbólico). Ambas se referiam às pessoas consigo mesmas, às pessoas em relação aos outros e às pessoas com a natureza/planeta/meio. A NIVEA representa a si mesma como “a marca cuidadora” e a “a marca que toca” em diferentes dimensões humanas.

Em relação à Natura, também identificamos duas marcas discursivas primordiais: relação/relações (relação/relações consigo mesmo, relação/relações com os outros e relações/relação com a natureza) e amor/amar (amor em seu aspecto biológico, químico e físico e amor em seu estado emocional/psicológico). A Natura representa a si mesma como “a marca das relações” e a “a marca do amor” em distintas dimensões. Diante da análise de cada marca, ainda desenvolvemos possíveis entrecruzamento entre as marcas discursivas encontradas, o que gerou a rede/teia complexa das marcas discursivas das marcas.

É possível ponderar que as dimensões relacionadas em cada uma das marcas discursivas intenta expandir a unidimensionalidade humana, reconhecendo nossa multidimensionalidade pela qual vivemos de forma física, biológica, mental,

psicológica, emocional, cultural, social e relacional. Outro ponto de atenção é a utilização das palavras e dos sentidos associados ao toque e a pele que foram reiterados em diferentes materiais das marcas, o que parece estar ligado aos produtos comercializados e ao segmento de atuação da NIVEA e da Natura, assim como ao surgimento e expansão da pandemia do Coronavírus. As duas iniciativas analisadas, mesmo com objetivos, temporalidades e materiais diferentes, apresentaram pontos em comum que nos fazem refletir sobre os discursos contemporâneos assumidos pelas marcas e indicam as perturbações ambientais que as nutrem.

A questão do bem-estar esteve presente em distintos momentos de forma implícita e explícita, o que nos levou a entender que não é possível separar as dimensões humanas e que talvez as marcas estejam tentando contribuir para a renovação do humanismo, mesmo sabendo dos seus interesses mercadológicos. Fica evidente que a regeneração faz parte das marcas, organizações e comunicação, as quais também são multidimensionais, visto que pulsam, afetam, se relacionam, fluem e vivem continuamente.

Nossas reflexões alicerçadas no paradigma da complexidade e no pensamento sistêmico destacaram esses pontos e, portanto, os discursos e posicionamentos marcários reverberam, impactam e influenciam a evolução das organizações, seus processos comunicacionais e demais complexidades que permeiam o contexto organizacional. Identificamos uma espécie de *complexus* que é tecido de ações, interações e retroações (MORIN, 2015a) entre marcas, comunicação organizacional e a contemporaneidade, constituindo relações simbióticas.

Após a trajetória da Dissertação, conseguimos refletir sobre diversos aspectos acadêmicos e mercadológicos que atravessam nossa atuação enquanto pesquisadora e profissional da área de comunicação. As marcas continuam a nos inquietar e algumas perguntas continuam: será que conseguem transcender o lado comercial? Estão atreladas apenas ao sistema econômico vigente? Apesar de despontarem cada vez mais, auxiliam na expansão ou atuam como limitadoras de organizações, pessoas e sociedade? Apesar de termos trilhado caminhos que oferecem indícios importantes, buscando abrir intersecções para outros pesquisadores e profissionais, o futuro das marcas ainda é uma incógnita. É necessário continuar com pesquisas para acompanhar as transformações das marcas, em especial à luz da comunicação organizacional.

Assumimos a incompletude que estamos condenados a pesquisar e o recorte de teorias, temporalidades e contextos. O Estado da Arte realizado pode ser mais amplo, envolvendo outras áreas (como administração e marketing), períodos maiores, outras plataformas de investigação (como a *Scopus* e *Web of Science*) e outros países. A Análise do Discurso foi a metodologia essencial para compreender os discursos contemporâneos das marcas. Contudo, consideramos relevante aprofundar as pesquisas nas reações e percepções dos públicos diante das manifestações marcárias, ou seja, pensar em estudos de recepção nesse cenário relacionado às marcas e à comunicação organizacional nos parece profícuo. Outras marcas também poderão ser analisadas, sobretudo as que surgiram mais recentemente, nascendo em uma conjuntura diferente que requer outros comportamentos, valores, discursos.

A questão do bem-estar e do afeto se apresentam como essenciais na contemporaneidade, merecendo mais discussão associadas às marcas, às organizações e à comunicação. Contudo, não podemos reduzir o bem-estar apenas ao segmento de beleza, saúde, estética e higiene. Outras áreas podem [e devem] refletir sobre o bem-estar em suas distintas esferas, seja física, mental e/ou social. Já o lado espiritual, por exemplo, não foi identificado explicitamente em nossa pesquisa, o que requer novas análises. Ainda poderemos ir além para descobrir outras dimensões associadas ao bem-estar, visto que aparenta ser uma das buscas das pessoas durante suas vivências profissionais, acadêmicas, pessoais, sociais e assim por diante.

Mencionamos que já existe o termo *wellness washing/wellness wash*, o qual é caracterizado pela mesma concepção do antecedente *green washing*. Nesse sentido, o *wellness washing/wellness wash* apresenta os mesmos problemas, sendo um novo enfoque alcançado pelas marcas ao responder às demandas dos públicos por bens e serviços com ênfase no bem-estar, utilizando o termo muitas vezes de forma irresponsável para ganho monetário de curto prazo e gerando até ceticismo sobre o que bem-estar de fato significa (WELLNESS TOURISM WORLD WIDE, 2015). Percebemos que vivemos em uma era rodeada por incertezas, ansiedades e inseguranças, o que faz com que as pessoas busquem doses de bem-estar em diversas situações e as marcas podem se aproveitar dessa oportunidade e das frustrações para vender mais e construir sua visibilidade.

Aaker (2015) e Kapferer (2004) ao afirmarem que a marca deve ser vivida e construída internamente nos fizeram procurar temáticas relacionadas com esse ponto de vista. Assinalamos no decorrer da pesquisa, a possibilidade de aprofundamento quanto à relação complexa entre a “gestão interna e externa” (grifo nosso) da marca com base na cultura organizacional. Com isso, descobrimos os termos *employer branding*, *employer experience* e marca empregadora, o que nos possibilitou desenvolver a Proposta de Pesquisa para o Doutorado. Reconhecemos que a Dissertação tangenciou as noções do imaginário, as quais foram importantes, mas precisam de mais tensionamentos com as marcas, organizações e comunicação. Por isso, nossa Proposta de Tese tenta aproximar duas temáticas que dialogam entre si: os imaginários e a comunicação organizacional, tendo como cenário as marcas empregadoras, englobando as discussões sobre organizações e cultura organizacional.

Durante a Dissertação, nosso propósito não foi definir, fechar, enclausurar, mas convidar, abrir, despertar. Mesmo assim, lembramos que nossos achados são provisórios. Logo, apresentamos aqui algumas considerações (in)conclusivas da pesquisa e em constante inquietude, considerando suas potencialidades e fragilidades. Assumimos pela via da complexidade a impossibilidade de unificação e de conclusão, pois há uma parcela de incerteza e confronto final com o indizível (MORIN, 2015a). Algumas das nossas ponderações podem ter se aproximado da utopia, mas como confessa Eduardo Galeano (1994), ela está lá no horizonte e não importa o quanto eu caminhe, não vou poder alcançá-la. A utopia então serve para que eu não deixe de caminhar. Diante disso, continuamos nosso caminhar, condição permanente do pesquisador e, arriscamos dizer, do próprio ser humano com sua inerente multidimensionalidade.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ABIHPEC. **Panorama do Setor 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2020/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

ABRAPCORP. **Grupos de Trabalho**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://abrapcorp.org.br/grupos-de-trabalho/>. Acesso em: 02 abr. 2022.

AMOR em todos os sentidos com Ekos Andiroba. Publicado por Natura BR oficial. [S. l.], 2022a. 1 vídeo (15 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=l3PGdcnQqm8&ab\\_channel=naturabrofficial](https://www.youtube.com/watch?v=l3PGdcnQqm8&ab_channel=naturabrofficial). Acesso em: 02 nov. 2022.

AMOR em todos os sentidos com Essencial Oud. Publicado por Natura BR oficial. [S. l.], 2022b. 1 vídeo (15 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=koKKMLMskGs&ab\\_channel=naturabrofficial](https://www.youtube.com/watch?v=koKKMLMskGs&ab_channel=naturabrofficial). Acesso em: 02 nov. 2022.

AMOR em todos os sentidos com Tododia Noz Pecã e Cacau. Publicado por Natura BR oficial. [S. l.], 2022c. 1 vídeo (15 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=e6DsWaTIpSk&ab\\_channel=naturabrofficial](https://www.youtube.com/watch?v=e6DsWaTIpSk&ab_channel=naturabrofficial). Acesso em: 02 nov. 2022.

AMORIM, L. R. de. Em busca do (não)lugar da comunicação nas organizações. **Animus**: Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Santa Maria, v. 16, n. 31, p. 84-96, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/3853/pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.

ARAÚJO, M. M. **Branding & Comunicação Empresarial**: o modelo lovemarks para a construção de sentidos das marcas. Como estabelecer conexões, sentimentos e fidelidade entre marcas e indivíduos? São Carlos: Pedro & João Editores, 2019.

ARAÚJO, M. M. Branding e Discurso nas Organizações: objetos em interface dialógica na Comunicação Organizacional. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 21, 2016, Salto. **Anais eletrônicos** [...]. Salto, 2016. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2016/resumos/R53-1456-1.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap 11, p. 199-214.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a. v. 1. cap. 7, p.135-164.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009b. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 01 set. 2021.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **Revista E-Compós**, Brasília, v. 17, n. 2, maio/ago., p.1-15, 2014. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1043/779>. Acesso em: 12 set. 2021.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 8, p. 153-182.

BALDISSERA, R. Da pesquisa em Comunicação Organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. *In*: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. (orgs.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. vol. 2. p. 63-82. *E-book*.

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50.

BASTOS, M. F. **Ainda não temos respostas: reflexões sobre uma economia baseada no afeto**. São Paulo: Artigo A, 2020.

BATEY, M. **Brand Meaning**. Meaning, Myth and Mystique in Today's Brands. 2. ed. Nova York: Routledge, 2015.

BATEY, M. **O significado da marca**. Tradução Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BEDENDO, M. **Branding**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BENDER, A. **Paixão e significado da marca**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

BRANDIRECTORY. **Cosmetics 50 2022 ranking**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/cosmetics/table>Acesso em: 02 jul. 2022.

BORGES, A. C. O discurso organizacional em processos de mudança de marca: um estudo sobre a nova Take. *In*: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F.; REIS, D. (orgs.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 231-248.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. Tradução, introdução e notas de Newton Aquiles Von Zuben. 6. ed rev. São Paulo: Centauro Editora, 2003.

CALDER, B. Elaboração de uma declaração de posicionamento e sua tradução no design de marca. *In*: TYBOUT, A. M.; CALDER, B. (orgs.). **Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. pp. 99-105.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

CARRERA, Fernanda. **Marcas Humanizadas: e suas interações sociais com consumidores no ambiente digital.** Curitiba: Editora Appris, 2018.

CARVALHO, E. de. Identificação e ativação de circuitos comunicacionais como estratégia de relacionamento entre marcas e seus stakeholders. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 16, n. 31, p. 42-55, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/160523/159265>. Acesso em: 07 nov. 2021.

CHANLAT, J. Ação Humana, Organização, Culturas e Globalização. *In*: CHANLAT, J. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica.** Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 2, p. 47-94.

CHANLAT, J. Ciências sociais e management no século XXI. *In*: CHANLAT, J. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** Tradução de Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 5, p. 61-78.

CIMATTI, M. de C. E. Semiótica da marca: análise da marca contemporânea como fenômeno de linguagem. **Revista Caligrama**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.1-14, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/caligrama/article/view/64598/67239>. Acesso em: 02 out. 2021.

CNN BRASIL. **Primeiro caso Covid-19 pode ter atingido a China em outubro de 2019, diz estudo.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/2021/06/25/primeiro-caso-covid-19-pode-ter-atingido-a-china-em-outubro-de-2019-diz-estudo>. Acesso em: 11 jun. 2022.

COMPÓS. **Consumos e Processos de Comunicação.** [S. l.], 2022a. Disponível em: <https://compos.org.br/gt/consumos-e-processos-de-comunicacao-3/>. Acesso em: 02 abr. 2022.

COMPÓS. **Estudos de Comunicação Organizacional.** [S. l.], 2022b. Disponível em: <https://compos.org.br/gt/estudos-de-comunicacao-organizacional-3/>. Acesso em: 02 abr. 2022.

COVALESKI, Rogério L.; COSTA, Sílvia A. da. A humanização dos discursos das marcas diante das novas experiências de consumo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 11, n. 1, p. 14-27, jan. 2014. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/117/0>. Acesso em: 15 out. 2022.

CUNHA, A. G. da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2007.

CURVELLO, J. J. A.; SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista E-Compós**, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez. p. 1-16, 2008. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/307/300>. Acesso em: 31. ago. 2021.

EM cada Presente, um mundo de afeto. Publicado por Natura BR oficial. [S. l.], 2020a. 1 vídeo (15 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=m8ABIQWKdlQ&ab\\_channel=naturabrofficial](https://www.youtube.com/watch?v=m8ABIQWKdlQ&ab_channel=naturabrofficial). Acesso em: 06 nov. 2022.

EM cada Presente, um mundo de afeto. Publicado por Natura BR oficial. [S. l.], 2020b. 1 vídeo (15 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=DGitvpcdig&ab\\_channel=naturabrofficial](https://www.youtube.com/watch?v=DGitvpcdig&ab_channel=naturabrofficial). Acesso em: 06 nov. 2022.

FAUSTO NETO, A. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 2, p. 43-68.

FERRARA, L. D. A outra caixa de Pandora. **Revista MATRIZES**, São Paulo, v. 10, n. 2, maio/ago., p. 61-74, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/119985/117271>. Acesso em: 04 set. 2021.

FERREIRA, R. L. O domínio das marcas nas sociedades capitalistas contemporâneas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 41, 2018, Joinville. **Anais eletrônicos** [...]. Joinville, 2018. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0671-1.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2021.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 10. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FRANÇA, V. V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap.1, p. 23-36.

FRANÇA, V. O objeto da comunicação/a comunicação do objeto. *In*: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. (orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. cap. 3, p. 39-60.

FRANÇA, V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. *In*: MOTTA, L. G.; WEBER, M. H.; FRANÇA, V.; PAIVA, R. (orgs.). **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. cap. 1, p. 13-30.

FREITAS, R. F.; FORT, M. C. Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de fake news nas marcas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 13, 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/\(cod2\\_22917\)RicardoFreitas\\_MonicaFort\\_GT2\\_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/(cod2_22917)RicardoFreitas_MonicaFort_GT2_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 28 maio 2022.

GALEANO, E. **As palavras andantes**. Porto Alegre: L&PM, 1994.

GAIMAN, N. Introdução. *In*: BRADBURY, R. **Fahrenheit 451: a temperatura na qual o papel do livro pega fogo e queima**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2020. p. 9-15.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOBÉ, Marc. **Brandjam: o design emocional na humanização das marcas**. Tradução Maria Clara de Biase. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- GUARESCHI, P. Alteridade e relação: uma perspectiva crítica. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 7, p. 149-162.
- HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia: e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. Tradução Odorico Leal. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.
- HARARI, Y. N. **Sapiens — Uma breve história da humanidade**. Tradução Janaína Marcoantonio. 29. ed. Porto Alegre: L&PM, 2017.
- HILLER, M. **Branding, a arte de construir relevância de marcas**. São Paulo: Trevisa, 2019.
- HOLT, D. B. **Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural**. Tradução Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Cultrix, 2005.
- IMBASCIATI, A. **Afeto e representação: para uma análise dos processos cognitivos**. Tradução de Neide Luzia de Rezende. São Paulo: Ed. 34, 1998.
- JODELET, D. A alteridade como produto e processo psicossocial. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2, p. 47-68.
- KANTAR. **Discover the Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/global>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- KANTAR. **Saúde e beleza sob a mudança dos hábitos da pandemia**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.kantar.com/brazil/inspiration/consumo/2021-10-slides-sobre-cuidados-pessoais-e-beleza>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- KAPFERER, J. **O que vai mudar as marcas**. Tradução de Carolina Huang. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAPFERER, J. **The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking**. 5. ed. London: KoganPage, 2012.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KLEIN, N. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Tradução de Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- KÜNSCH, D. A. Saber, afeto e compreensão: epistemologia da comunicação e dialogia. **Revista Líbero**, São Paulo, v. 14, n. 27, p.31-42, jun., 2011. Disponível em: <http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/360/334>. Acesso em: 13 set. 2021.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus Editorial, 2016. cap. 2, p.37-58.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. v. 1. cap. 8, p.167-190.

LANDOWSKI, E. **Presenças do outro**: ensaios de sociossemiótica. São Paulo: Perspectiva, 2012.

LA ROCCA, F. Ligações afetivas e emoções compartilhadas: a comunidade emocional conectada. *In*: GUTFREIND, C. F.; SILVA, J. M. da; JORON, P. (orgs.). **Laço social e tecnologia em tempos extremos**: imaginário, redes e pandemia. Porto Alegre: Sulina, 2020. p. 31-52.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 6, p. 113-130.

LUHMANN, N. **A Improbabilidade da Comunicação**. Tradução de Anabela Carvalho. 3. ed. Lisboa: Vega, 2001.

MAFRA, R. L. M.; MARQUES, A. C. S. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como EVENTO em organizações. **Revista ALAIC**, v. 11, n. 21, p. 78-87, 2014. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/582/339>. Acesso em: 11 set. 2021.

MAINGUENEAU, D. **Discurso e análise de discurso**. Tradução Sírio Possenti. São Paulo: Parábola Editorial, 2015.

MARCONDES FILHO, C. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?**: uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, p. 82-94, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193/134535>. Acesso em: 11 set. 2021.

MASSONI, S. Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. **ALAIC**: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. São Paulo, v. 10, n. 18, p. 90-102, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/391>. Acesso em: 01 set. 2021.

MASSONI, S. La metaperspectiva de la comunicación estratégica enactiva. Hay um fractal em tu comunicación. *In*: SAMPAIO, A., SILVA, D. R., PORÉM, M. E. (orgs.). **Comunicação, inovação e organizações**. Salvador: EDUFBA ; São Paulo: ABRAPCORP, 2021. p. 27-42. *E-book*.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. Tradução Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MOREIRA, C. Osrose. **Revista de Ciência Elementar**, Lisboa, v. 2, n. 4, p. 1-2, 2014. Disponível em: <https://rce.casadasciencias.org/rceapp/art/2014/241/>. Acesso em: 08 jan. 2022.

MORICEAU, J. L. **Afetos na pesquisa acadêmica**. Belo Horizonte: Fafich/Selo PPGCOM/UFMG, 2020. *E-book*.

MORIN, E. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, 2003. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3197>. Acesso em: 31 ago. 2021.

MORIN, E. As duas globalizações: comunicação e complexidade. *In*: MORIN, E.; CLOTET, J.; SILVA, J. M. da. **As duas globalizações: complexidade e comunicação, uma pedagogia do presente**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, EDIPUCRS, 2007.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Araripe de Sampaio Doria. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**. Tradução de Ivone Castilho Benedetti, colaboração Sabah Abouessalam. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

MORIN, E. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Tradução Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b.

MOURÃO, I. Articulações que fazem emergir a prática discursiva da comunicação organizacional. *In*: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. (orgs.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. vol. 1. p. 284-301. *E-book*.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p.19-40.

NASSAR, V.; VIEIRA, M. L. H. Análise da participação dos usuários nos conteúdos de sites institucionais a partir dos níveis de interatividade. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 121-143, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/2640/203>. Acesso em: 09 out. 2022.

NATURA. **A Natura**. São Paulo, [2022a]. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NATURA. **A química do amor: conheça o poder dos 5 sentidos**. São Paulo, 2022b. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/a-quimica-do-amor-descubra-o-poder-dos-5-sentidos>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NATURA. **Celebre o amor com os nossos presentes para o Dia dos Namorados**. São Paulo, 2022c. Disponível em:

<https://www.natura.com.br/blog/presentes/presentes-dia-dos-namorados>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NATURA. **Conheça histórias de quem ama em todos os sentidos**. São Paulo, 2022d. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/celebre-o-amor>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NATURA. **Mundo mais bonito com você**. São Paulo, 2022e. Disponível em: <https://www.natura.com.br/mundo-mais-bonito-com-voce>. Acesso em: 02 nov. 2022

NATURA. **Natura 50 anos: conheça os marcos da nossa história** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-50-anos-conheca-os-marcos-da-nossa-historia>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NIVEA. **O toque que transforma**. [S. l.], 2022a. Disponível em: <https://www.nivea.com.br/o-toque-que-transforma>. Acesso em: 02 jul. 2022.

NIVEA. **Sobre nós | História da NIVEA**. [S. l.], 2022b. Disponível em: <https://www.nivea.com.br/sobre-nos/historia-da-nivea>. Acesso em: 02 jul. 2022.

NIVEA. **Sobre nós | Human touch**. [S. l.], 2022c. Disponível em: <https://www.nivea.com.br/sobre-nos/human-touch>. Acesso em: 02 jul. 2022.

NIVEA. **Sobre nós | Sustentabilidade Nivea**. [S. l.], 2022d. Disponível em: <https://www.nivea.com.br/sobre-nos/sustentabilidade-nivea>. Acesso em: 02 jul. 2022.

NIVEA. **Sobre nós**. [S. l.], 2022e. Disponível em: <https://www.nivea.com.br/sobre-nos>. Acesso em: 02 jul. 2022.

OLIVEIRA, A. C. de. Apresentação. *In*: SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Tradução de Elisabeth Leone. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010. p. 13-16.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 5, p. 95-112.

OLIVEIRA, I. de L; PAULA, C. F. C. de. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?. **Revista Estudos**, São Paulo, v. 1, p. 17-27, 2005.

OLIVEIRA, I. de L; PAULA, M. A. de; MARCHIORI, M. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. **Revista FISEC-Estrategias**, Argentina, n. 17, p. 133-153, 2012. Disponível em: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1749&tipo=A&eid=17&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>. Acesso em: 04 set. 2021.

OLIVEIRA, I. de L. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 55-66, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150585/153065>. Acesso em: 14 set. 2021.

OLIVEIRA, R. F. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 57-63, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139004/134352>. Acesso em: 11 set. 2021.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso**: princípios e procedimentos. 13. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2020.

ORLANDI, E. P. **Discurso em Análise**: Sujeito, Sentido e Ideologia. 3. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2017.

PAHO. **Folha informativa sobre COVID-19**. [S. l.], [2022]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/>. Acesso em: 11 jun. 2022.

PÊCHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 7 ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2015.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 5 ed. Tradução Eni Puccinelli Orlandi, Lourenço Chachon Jurado Filho, Manoel Luiz Gonçalves Corrêa e Silvana Mabel Serrani. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2014.

PENAFIERI, V. A lógica social midiaticizante das marcas: um estudo do projeto planeta sustentável. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 11, 2017, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre//anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/20.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.

PEREZ, C. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PINTO, J. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações?. *In*: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 4, p. 85-94.

PORTAL INTERCOM. **GP Publicidade e Propaganda**. São Paulo, 2022a. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/eventos1/gps1/gp-publicidade-e-propaganda>. Acesso em: 02 abr. 2022.

PORTAL INTERCOM. **GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional**. São Paulo, 2022b. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/eventos1/gps1/gp-relacoes-publicas-e-comunicacao-organizacional>. Acesso em: 02 abr. 2022.

RAPOSO, J. F.; TERRA, C. F. Marcas influenciadoras digitais e sociais: comunicação, visibilidade e colaboração. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 15, 2021, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2021.

Disponível em: <http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-2.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

REVISTA CAPITAL ECONÔMICO. **NIVEA lança propósito global #OToqueQueTransforma (#CareForHumanTouch)**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://revistacapitaleconomico.com.br/nivea-lanca-proposito-global-otoquequetransforma-careforhumantouch/#>. Acesso em: 26 jun. 2022.

RIBEIRO, R. R.; MARCHIORI, M. Comunicação Organizacional Dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. *In*: CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN, 9, 2008, Cidade do México. **Anais eletrônicos** [...]. Cidade do México, 2008. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_01\\_ALAIC\\_2008.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_01_ALAIC_2008.pdf). Acesso em: 31 ago. 2021.

RIES, A.; RIES, L. **A origem das marcas**. São Paulo: M. Brooks do Brasil, 2006.

ROBERTS, K. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

SANTAELLA, Lúcia. Primeiros passos para a Semiótica. *In*: SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 2007. cap. 1, p. 7-14.

SANTAELLA, L. Prefácio. *In*: PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. p. 5-9.

SANTAHELENA, R. **Truthtelling: por marcas mais humanas, autênticas e verdadeiras**. Curitiba: Voo, 2018.

SANT'ANNA, A. R. de. **Ler o mundo**. São Paulo: Global, 2011.

SANTOS, B. de S. **O futuro começa agora: da pandemia à utopia**. São Paulo: Boitempo, 2021.

SARKAR, C.; KOTLER, P. **Brand activism: from purpose to action**. Texas: IDEA BITE PRESS, 2018. *E-book*.

SCROFERNEKER, C. M. A. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. *In*: COMPÓS, 20, 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos** [...]. Porto Alegre, 2011. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1632.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1632.pdf). Acesso em: 04 set. 2021.

SCROFERNEKER, C. M. A. Fragmentos retecidos sobre a comunicação estratégica. Desafios da comunicação organizacional para inovação. *In*: SAMPAIO, A., SILVA, D. R., PORÉM, M. E. (orgs.). **Comunicação, inovação e organizações**. Salvador: EDUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2021. p. 27-42. *E-book*.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 15-30.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R. de.; OLIVEIRA, R. F. de. Contribuições para uma compreensão complexa da comunicação no contexto das organizações. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38, 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:

<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/indiceautor.htm>. Acesso em: 12 set. 2021.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R. de.; OLIVEIRA, R. F. de. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 1-14, 2016. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447/14598>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Tradução de Elisabeth Leone. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SGORLA, F. As interações na “zona de contato” das organizações em um contexto de intensificação da midiáticação. *In*: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. (orgs.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. vol. 1. p. 86-100. *E-book*.

SILVA, M. V. da. **Discurso organizacional: aportes conceituais**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07032019-114507/pt-br.php>. Acesso em: 31 ago. 2021.

SILVA, J. M. da. Apresentação. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 7-10.

SILVA, J. M. da. **Diferença e Descobrimento**. O que é o imaginário? A hipótese do excedente de significação. Porto Alegre: Editora Sulina, 2017.

SILVA, M. V.; BALDISSERA, R. Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um *ethos* pela propaganda institucional da Petrobras. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 134-146. dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/144115/138787>. Acesso em: 13 set. 2021.

SILVA, M. V.; BALDISSERA, R.; MAFRA, R. Discurso organizacional: epicentro de (des)identificação e vestígio de experiências dos públicos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42, 2019, Belém. **Anais eletrônicos** [...]. Belém, 2019. Disponível em:

<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1734-1.pdf>. Acesso em: 28 maio 2022.

SILVESTRE, C. Do discurso empresarial ao discurso da marca – um olhar. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 36, p. 187-198, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/185839/175918>. Acesso em: 07 nov. 2021.

SOBRAL, A. Ético e estético. Na vida, na arte e na pesquisa em Ciências Humanas. *In*: BRAIT, B. (org.). **Bakhtin: conceitos-chave**. 5. ed. 6. reimp. São Paulo: Contexto, 2020. p. 103-121.

SODRÉ, M. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SPINOZA, B. de. **Ética**. Tradução de Tomaz Tadeu. 2. ed. 9. reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2019.

STEIBERG, F. O ritual da ambiguidade. *In*: MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51-61.

TEIXEIRA FILHO, C.; PEREZ, C. Marcas como mediadoras de causas: uma proposta metodológica para a pesquisa em comunicação com o público jovem. **REU: Revista de Estudos Universitários**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 87-106. jul. 2020. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/159.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

TERRA, C. F. **Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.

TERRA, C. F. O que as organizações precisam fazer para serem bem-vistas nas mídias sociais sob a ótica da comunicação organizacional e das relações públicas. *In*: CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://rpalavreando.com.br/wp-content/uploads/2015/06/Abrapcorp-2011.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2022.

TOUCH Saved My Life: The Story of Lilly & Madelaine. Publicado por NIVEA. [S. l.], 2021. 1 vídeo (13 min 57 seg). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=kad4titeaq8&ab\\_channel=NIVEA](https://www.youtube.com/watch?v=kad4titeaq8&ab_channel=NIVEA). Acesso em: 02 jul. 2022.

TRINDADE, E.; PEREZ, C. Três dimensões para compreender as mediações comunicacionais do consumo na contemporaneidade. **Revista MATRIZES**, São Paulo, v. 13, n. 3, set./dez., p. 109,126, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/165404/158548>. Acesso em: 02 out. 2021.

WELNESS TOURISM WORLD WIDE. **What is Wellness Washing? Why is it Important?**. [S. l.], 2015. Disponível em: <http://www.welnesstourismworldwide.com/welnesstourismnews/what-is-wellness-washing-why-is-it-important>. Acesso em: 23 jan. 2023.

WGSN. **Conheça o seu consumidor do futuro: os sentimentos-chave para 2024**. [S. l.], 2022a. Disponível em: <https://www.wgsn.com/pt/blogs/conheca-o-seu-consumidor-do-futuro-os-sentimentos-chave-para-2024>. Acesso em: 16 out. 2022.

WGSN. **Economia do Cuidado: Tendências de beleza impulsionada pela busca do bem-estar**. [S. l.], 2022b. Disponível em: <https://www.wgsn.com/pt/wgsn/our-people>. Acesso em: 20 set. 2022.

WGSN. **Our people**. [S. l.], [2022c]. Disponível em: <https://www.wgsn.com/pt/blogs/economia-do-cuidado-tendencias-de-beleza-impulsionada-pela-busca-do-bem-estar>. Acesso em: 20 set. 2022.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

WOLTON, D. O século da comunicação. *In*: WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006. cap. 1, p. 25-58.

WUNDERMAN THOMPSON. **About us**. [S. l.], [2022]. Disponível em: <https://www.wundermanthompson.com/about-us>. Acesso em: 20 set. 2022.

WUNDERMAN THOMPSON. **New trend report: The Well Economy**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.wundermanthompson.com/insight/new-trend-report-well-economy>. Acesso em: 20 set. 2022.

ZIMERMAN, D. E. Vínculos e configurações vinculares. *In*: ZIMERMAN, D. E. **Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas**. Porto Alegre: Armed, 2010.

ZIMMERMANN, D. D.; MEIRA, K. de M. A. A legitimação dos valores organizacionais na práxis das marcas corporativas em ambientes digitais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42, 2019, Belém. **Anais eletrônicos** [...]. Belém, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-2121-1.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2021.

ZOZZOLI, J. C. J. Ecosistema(s) e Marca. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos** [...]. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-3123-1.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2021.

ZOZZOLI, J. C. J. Do Interesse e das Vantagens da Árvore como Modelo Metafórico da Marca: Nexos Histórico-culturais e Amplitude Conceitual. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42, 2019, Belém. **Anais eletrônicos** [...]. Belém, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1311-1.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

ZOZZOLI, J. C. J. Marca: Do Simple Argumento Tático De Troca Ao Circuito Do Dom/Contra-dom – Emergência e Redefinição De Algumas Perspectivas e Potencialidades Publicitárias. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0704-1.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

ZOZZOLI, J. C. J. Por um outro olhar sobre a marca. *In*: IV ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos** [...]. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/136208385916149314120599537363959012572.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

## APÊNDICE A – LISTA DE REFERÊNCIAS SOBRE O ESTADO DA ARTE.

### Teses e Dissertações selecionadas:

DEL VECHIO, G. H. O. **Marcas organizacionais e a agregação de valor institucional por meio do investimento em causas sociais alternativas.** 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Paulo, 2015. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1510/2/GustavoVechio.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MELO, C. B. O. **Discurso de sustentabilidade da Apple e da Samsung: construção das marcas e dos valores.** 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PEPGCOS/PUC-SP, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/23318>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MIANO, B. da S. **Comunicação organizacional e efeitos pathêmicos do discurso.** Caso Samarco: um mar de lama ou de emoções?. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-27092017-114753/pt-br.php>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SILVA, C. A. da. **Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas VOCÊ S/A e VOCÊ RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho.** 2020. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213068>. Acesso em: 15 abr. 2022.

TEIXEIRA, D. V. **Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos.** 2017. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/156785>. Acesso em: 15 abr. 2022.

### Referências utilizadas pelas Teses e Dissertações:

AGUSTINI, C. (N)as dobraduras do dizer e (N)o não-um do sentido e do sujeito: um efeito da presença do interdiscurso no intradiscurso. *In*: FERREIRA, M. C.; INDURSKY, F. (orgs.). **Análise do Discurso do Brasil: mapeando conceitos confrontando limites.** São Carlos: Claraluz, 2007. p. 303-312.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Cultura e interação.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 113-124.

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

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as Culturas. *In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Anais eletrônicos [...]*. São Paulo, 2009. Disponível em:

[http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Rudimar.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, A. (orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. p. 149-177. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 31-50.

BARROS, D. L. P. de. **Teoria semiótica do texto**. São Paulo: Ática, v. 4, 2005.

CHARAUDEAU, P. A patemização na televisão como estratégia de autenticidade. *In: MENDES, E; MACHADO I. As emoções no discurso*. Campinas, São Paulo: Mercado de letras, 2010.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Editora Contexto, 2009.

CHARAUDEAU, P. **Discurso político**. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

CHARAUDEAU, P. Visadas discursivas, gêneros situacionais e construção textual. *In: MACHADO, I. L.; MELLO, R. de. Gêneros reflexões em análise de discurso*. Belo Horizonte: Nad/Fale-UFMG, 2004. Disponível em: <http://www.patrick-charaudeau.com/Visadas-discursivas-generos.html>. Acesso em: 30 jun. 2022.

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

FARIAS, L. A. **Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FLOCH, Jean-Marie; et al. **Semiótica, marketing y comunicación: bajo los signos, las estrategias**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1993.

FRANÇA, V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In: MARCHIORI, M. (org.). Faces da cultura e comunicação organizacional*. v. 2, p. 1-10. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FRANÇA, V. R. V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de George Herbert Mead. *In: PRIMO, A.; OLIVEIRA, A. C. de; NASCIMENTO, G. C. do; RONSINI, V. M. (orgs.). Comunicação e interações*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 71-91.

FRANÇA, V. R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? *In*: MOTTA, L. G.; WEBER, M. H.; FRANÇA, V.; PAIVA, R. (orgs.). **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: Editora da UnB, 2002. p. 13-29.

GREIMAS, A. J. COURTÉS, J. **Dicionário de semiótica**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2020.

HALLIDAY, M. T. Discurso Organizacional: uma abordagem retórica. *In*: KUNSCH, M. **Comunicação organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. vol. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**. vol. 8, n. 2, p. 35-61, São Paulo, 2014.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Editora Cortez, 2013.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo horizonte: Editora UFMG, 1998.

MEAD, G. H. **Espírito, persona e sociedade**. Buenos Aires: Paidós Studio, 1972.

ORLANDI, E. **Análise de discurso**: princípios & procedimentos. 10. ed. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PÊCHEUX, M. (1969) A análise de Discurso (AAD-69). *In*: GADET, F.; HACK, T. (orgs.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1993. p.61-161

PÊCHEUX, M. (1975) **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 4. ed. Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 2009.

PEREZ, C. Ecosistema publicitário: o crescimento sógnico da publicidade. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002785638>. Acesso em: 16 abr. 2022

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2015.

SEMPRINI, A. **El marketing de la marca**: una aproximación semiótica. Barcelona: Paidós Iberica, 1995.

### Artigos selecionados:

COSTA, J. Z. A. da. NEVES, R. M. O poder da carnavalização no “mundo às avessas” das marcas organizacionais: linguagem e dimensão comunicativa. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 11, 2017, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre//anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/27.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2022.

COSTA, J. Z. A. da.; MULATINHO, A. F.; SILVA NETO, A. F. da. Organizações risíveis: a carnavalização de marcas no programa “tá no ar” da rede globo de televisão. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 11, 2017, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre//anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/29.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2022.

FREITAS, R. F.; FORT, M. C. Comunicação, consumo e organizações: um estudo sobre as afetações de fake news nas marcas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 13, 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/\(cod2\\_22917\)RicardoFreitas\\_MonicaFort\\_GT2\\_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/(cod2_22917)RicardoFreitas_MonicaFort_GT2_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 21 set. 2021.

### **Referências utilizadas pelos artigos:**

BATEY, M. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Business, 2010.

KELLER, K. L.; Machado, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

NEVES, R. M. O Evento Levou... Comunicação de Marca de uma cidade sede. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação. Universidade do Minho, Braga, 2015.

PEREZ, C. et al (orgs.). **Hiperpublicidade**. Fundamentos e interfaces, v.1. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RUÃO, T. **Marcas e identidades**: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais. Porto: Campo das Letras, 2006.

## ANEXO A – TABELA DAS 20 PRIMEIRAS ORGANIZAÇÕES DO RANKING COSMETICS 50 2022.

2022	2021	Logo	Name	Country	2022	2021	2022	2021
1 =	1		L'Oréal		\$11,217M	\$10,222M	AAA-	AAA-
2 ^	5		Estée Lauder		\$7,926M	\$5,687M	AAA	AAA
3 v	2		Gillette		\$6,910M	\$7,550M	AAA-	AAA
4 v	3		Nivea		\$6,807M	\$6,192M	AAA-	AAA-
5 v	4		Guerlain		\$6,130M	\$5,691M	AAA-	AAA-
6 ^	8		Clinique		\$6,063M	\$5,005M	AAA	AAA
7 =	7		Dove		\$5,097M	\$5,094M	AAA-	AAA
8 v	6		Pantene		\$4,748M	\$5,189M	AA+	AAA
9 ^	11		Lancôme		\$4,585M	\$3,712M	AAA	AAA-
10 v	9		Garnier		\$4,132M	\$4,094M	AA+	AAA-
11 v	10		Head & Shoulders					
12 =	12		M.A.C					
13 ^	14		Johnson's					
14 ^	15		PECHOIN					
15 v	13		Maybelline					
16 =	16		Clarins					
17 ^	18		Procter & Gamble					
18 ^	20		Yves Rocher					
19 ^	21		Natura					
20 v	17		SK-II					

Fonte: Branddirectory (2022).