ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

NATHALIA PALOSCHI LIMA

CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA AUTÊNTICA: UMA ANÁLISE DO DISCURSO DA LEGO

Porto Alegre
2025

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*

Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS

NATHALIA PALOSCHI LIMA

Construção de identidade de marca autêntica: uma análise do discurso da LEGO

Porto Alegre
2025

Ficha Catalográfica

L732c Lima, Nathalia Paloschi

Construção de identidade de marca autêntica : uma análise do discurso da LEGO / Nathalia Paloschi Lima. – 2025.
129.
Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho.

1. Comunicação organizacional integrada. 2. Identidade de marca. 3. Análise do Discurso. 4. Autenticidade. 5. LEGO. I. Carvalho, Cristiane Mafacioli. 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

NATHALIA PALOSCHI LIMA

Construção de identidade de marca autêntica: uma análise do discurso da LEGO

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestrado 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.

Aprovado em: __de_____de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho (PUCRS – Orientadora)

_____

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PUCRS – Avaliadora)

_____

Prof. Dr. Diego Wander Silva Montagner (UFRGS – Avaliador)

Porto Alegre
2025

Dedico esta dissertação aos meus pais e à minha família, que foram meu porto seguro em todos os momentos. Obrigada por acreditarem em mim, mesmo quando eu mesma duvidei. E a todos que estiveram ao meu lado nesse caminho, com carinho, paciência e palavras de apoio.

AGRADECIMENTOS

Ingressar no mestrado era um sonho desde antes da faculdade. O caminho da pesquisa sempre esteve muito presente em mim, e que ainda bem que dei ouvidos a quem sinalizou durante minha jornada. Agora, concluo esta etapa com muito orgulho do trabalho que desenvolvi nestes últimos dois anos (que foram cheios de desafios para além da academia).

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho, que me orientou sempre com acolhimento e carinho, e a quem muito admiro. Agradeço também aos professores que fizeram parte da banca de qualificação e defesa, e que me acompanham desde a graduação: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, e Prof. Dr. Diego Wander Santos da Silva. Não posso deixar de agradecer a Profa. Dra. Denise Pagnussatt, que mesmo não tendo envolvimento direto com esta pesquisa, foi quem me incentivou a escrever uma proposta e aplicar ao edital com total confiança da minha capacidade.

Com carinho especial, agradeço ao meu colega e amigo Cassiano Martins, por todo apoio na jornada do mestrado, pelas trocas e pela parceria que temos. Aos meus pais, Roberto e Patricia, obrigada por serem amorosos e meus escudeiros fiéis, e por não me deixarem desistir dos meus sonhos.

Durante toda a jornada do mestrado, estive rodeada de amigos, familiares e professores incríveis, que seguraram minha mão e deram força para eu chegar até aqui. Ainda bem que tenho vocês, e que venham os próximos sonhos para serem realizados!

Um dia, Clarice Lispector falou que **depois do medo, vem o mundo**. Essa frase é tão verdadeira, quanto libertadora. Muitas vezes temos tanto medo de seguir em frente, de buscar o nosso melhor, e depois a gente percebe que ter seguido foi a melhor escolha.

RESUMO

Esta dissertação investiga como a LEGO, marca global com quase um século de história, constrói discursivamente uma identidade de marca percebida como autêntica, especialmente frente às complexidades da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade. Em um cenário hiperdigitalizado, fragmentado e marcado por crescente desconfiança institucional, a autenticidade torna-se uma condição simbólica essencial à legitimidade das organizações. Como escolha teórico-metodológico, o estudo utiliza a Análise do Discurso de orientação semiolinguística, proposta por Patrick Charaudeau (2008; 2010), adotando como principais dimensões: o contrato de comunicação, os sujeitos do discurso, as visadas discursivas e os modos de organização do discurso. Foram analisadas as campanhas institucionais como "*Adults Welcome*" e "*Find Your Flow*", os conteúdos em redes sociais digitais (Instagram e LinkedIn) e notas institucionais sobre sustentabilidade divulgadas no site institucional da LEGO. Os resultados indicam que a LEGO mobiliza uma estratégia discursiva centrada na coerência simbólica (Keller, 1998; Semprini, 2010), articulando criatividade, responsabilidade social e vínculos afetivos. Porém, essa coerência é constantemente tensionada — seja por limitações práticas (como a descontinuidade do uso de plástico reciclado), seja pela repetição de formatos que podem esvaziar a potência simbólica das mensagens. Observou-se também uma duplicidade estratégica entre os ambientes analisados: enquanto o Instagram ativa discursos imagéticos e afetivos, o LinkedIn reforça uma identidade organizacional ética e inovadora. A pesquisa contribui ao demonstrar como a autenticidade comunicacional é um processo discursivo relacional e dinâmico. Aponta-se, como perspectivas futuras, a ampliação para estudos de recepção e a comparação com outras marcas globais. O trabalho reforça o valor da Análise do Discurso para os estudos de marca, identidade e comunicação organizacional contemporânea.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional Integrada; Identidade de Marca; Análise do Discurso; Autenticidade; LEGO.

ABSTRACT

This dissertation investigates how LEGO, a global brand with nearly a century of history, discursively constructs a brand identity perceived as authentic, particularly in light of the complexities of contemporary integrated organizational communication. In a hyper-digitalized, fragmented context marked by growing institutional distrust, authenticity becomes a symbolic condition essential to organizational legitimacy. As its theoretical and methodological foundation, the study adopts the semiolinguistic approach to Discourse Analysis proposed by Patrick Charaudeau (2008; 2010), focusing on four key dimensions: the communication contract, the subjects of discourse, the discursive aims (visées), and the modes of discourse organization. The analysis encompassed institutional campaigns such as “Adults Welcome” and “Find Your Flow,” digital social media content (Instagram and LinkedIn), and institutional notes on sustainability published on LEGO’s official website. The findings indicate that LEGO employs a discursive strategy centered on symbolic coherence (Keller, 1998; Semprini, 2010), articulating creativity, social responsibility, and affective bonds. However, this coherence is continually challenged—whether by practical limitations (such as the discontinuation of recycled plastic use) or by repetitive formats that may dilute the symbolic strength of the brand’s messages. A strategic duality was also observed between the analyzed platforms: while Instagram activates visual and emotional discourses, LinkedIn reinforces an ethical and innovative organizational identity. This research contributes by demonstrating that communicational authenticity is a relational and dynamic discursive process. As future research directions, it suggests expanding toward reception studies and comparative analyses with other global brands. The study underscores the value of Discourse Analysis in advancing contemporary investigations into brand identity, authenticity, and organizational communication.

Palavras-chave: Integrated Organizational Communication; Brand Identity; Discourse Analysis; Authenticity; LEGO.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Critérios para seleção de trabalhos no estado da arte..... 20
Figura 1 – Ato comunicacional e seus sujeitos, de acordo com Patrick Charaudeau 29
Figura 2 – Modos de organização do discurso segundo Charaudeau (2008)…33
Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada 41
Quadro 2 – Comparativo entre os modelos de mix de comunicação organizacional integrada propostos ao longo dos anos pela Profa. Dra. Margarida Kunsch..... 42
Quadro 3 – Identidade organizacional do Grupo LEGO 53
Figura 4 – Contrato de comunicação plataforma “Adultos são Bem-vindos”… 62
Figura 5 – Exemplo do modo descritivo de organização discursiva 63
Figura 6 – Exemplo do modo argumentativo de organização discursiva 64
Figura 7 – Frames dos dois primeiros vídeos… 67
Figura 8 – Momento em que o adulto encontra o sentimento de relaxamento 68
Figura 9 – Principais frames do vídeo 3..... 70
Figura 10 – Publicação 1 71
Figura 11 – Publicação 2..... 75
Figura 12 – Publicação 3..... 77
Figura 13 – Publicação 4 80
Figura 14 – Publicação 5 82
Figura 15 – Publicação 6 84
Figura 16 – Capa do LinkedIn da LEGO 87
Figura 17 – seção "Sobre" do perfil da LEGO no LinkedIn..... 89
Figura 18 – publicação 1 no LinkedIn..... 92
Figura 19 – publicação 2 no LinkedIn 94
Figura 20 – Publicação 3 no LinkedIn..... 97
Figura 21 – Publicação 4 no LinkedIn 100
Figura 22 – Publicação 5 no LinkedIn 102
Figura 23 – Publicação 6 no LinkedIn.....104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo de publicações por ano 21
Tabela 2 – Comparativo de publicações por Estado brasileiro 22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

2 O ESTADO DA ARTE 19

3 REFERENCIAL TEÓRICO-METOLÓGICO 24

3.1 SOBRE ANÁLISE DO DISCURSO 25

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 35

4.1 SOBRE QUAL COMUNICAÇÃO ESTAMOS FALANDO 36

4.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA 37

5 MARCAS 46

5.1 AUTENTICIDADE DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS MARCAS 49

6 OBJETO DE PESQUISA 52

6.1 O GRUPO LEGO 52

7 ANÁLISE DO DISCURSO DAS COMUNICAÇÕES DA LEGO 56

7.1 PROPOSTA METODOLÓGICA DE ANÁLISE 56

7.2 CAMPANHA *ADULTS WELCOME* 59

7.3 ANÁLISE DA PLATAFORMA ONLINE LEGO “ADULTOS SÃO BEM-VINDOS” 60

7.4 ANÁLISE DOS VÍDEOS DA CAMPANHA “*FIND YOUR FLOW*” 65

7.4.1 Análise dos vídeos 1 e 2 66

7.4.2 Análise do vídeo 3 69

7.5 INSTAGRAM DA LEGO 71

7.5.1 Publicação 1: sobre quando os minifigures quase tiveram cabelo em 1978 72

7.5.2 Publicação 2: lançamento do novo conjunto temático de *Lord of the Rings* 74

7.5.3 Publicação 3: LEGO *Brick Stop* 77

7.5.4 Publicação 4: LEGO *Ninjago – Thunderfang Challenge* 79

7.5.5 Publicação 5: LEGO *House: Master the Brick* 81

7.5.6 Publicação 6: LEGO *Disney Castles: Cinderella x Beauty and the Beast* 84

7.6 LINKEDIN DA LEGO 86

7.6.1 Capa do LinkedIn da LEGO 87
7.6.2 "Sobre" da LEGO no LinkedIn 89
***7.6.3* Publicação 1: *Behind the bricks* 91**
7.6.4 Publicação 2: encerramento da segunda temporada da série *"LIVE: Behind the Bricks"* 94
7.6.5 Publicação 3: ranking *Global RepTrak® 100* 96
7.6.6 Publicação 4: evento *Women in Data®* 99
7.6.7 Publicação 5: *What have work and play got in common?* 102
7.6.8 Publicação 6: *Masters Academy* 104
7.7 DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS SOBRE SUSTENTABILIDADE 106
7.7.1 Nota à imprensa 1: *The LEGO Group reveals first prototype LEGO® brick made from recycled plastic* 107
***7.7.2* Nota à imprensa 2: *The LEGO Group remains committed to make LEGO® bricks from sustainable materials;* 109**
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 112
REFERÊNCIAS 124

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado saturado por mensagens e relações superficiais, onde marcas disputam a atenção de consumidores cada vez mais críticos e conectados, a autenticidade surge não como um diferencial, mas como uma exigência. Vivemos na era da desconfiança: 86% dos consumidores globais afirmam que a autenticidade é decisiva na escolha de marcas (Edelman Trust Barometer, 2022), enquanto algoritmos e inteligência artificial desafiam a noção do que é "genuíno". Há 25 anos, Freitas (2000, p. 57) já apontava que os públicos vivem em “situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais”. Nesse cenário, interessa a esse estudo compreender como uma marca pode construir e sustentar uma identidade autêntica, capaz de transcender fronteiras culturais e resistir à volatilidade das tendências.

Entretanto, antes de avançar na análise da autenticidade, é necessário retornar à base: afinal, o que consiste uma marca? Embora muitas vezes reduzida a elementos visuais como logotipo, slogan ou identidade visual, a marca é, na verdade, uma construção discursiva complexa que habita o plano simbólico e cultural das organizações. Como argumentam Jungkenn e Scrofernecker (2023), as marcas são manifestações culturais que condensam valores, afetos e promessas, operando como mediadoras entre organizações e públicos. Elas não existem apenas naquilo que as empresas dizem sobre si mesmas, mas, sobretudo, no que os públicos percebem, sentem e compartilham — em um campo onde sentidos são permanentemente negociados.

Essa perspectiva é corroborada por Semprini (2010b), ao entender a marca como um dispositivo cultural com lógica narrativa própria, cuja atuação vai além da materialidade dos produtos: ela habita o imaginário social. Já Aaker (2016) enfatiza o valor emocional e estratégico da marca como ativo simbólico, capaz de influenciar decisões e criar vínculos duradouros. Dessa forma, a marca não é apenas aquilo que a organização comunica, mas aquilo que se constitui na interação com públicos, mídias e culturas.

Em tempos de saturação midiática e fragmentação dos canais, essa compreensão torna-se ainda mais essencial. A marca precisa ser vista como um

ecossistema em constante transformação, sensível ao contexto sociocultural, capaz de adaptar-se sem perder sua coerência simbólica. Pensar a marca, hoje, é pensar em sua performance cultural: um fenômeno vivo, polifônico, em disputa e profundamente relacional.

Um exemplo de marca que se movimenta em direção a estas questões, com vistas a manter sua relevância, é a LEGO. A organização há muitos anos mantém-se como um fenômeno cultural: uma marca que ressignifica o "brincar" como ato político, educativo e sustentável. Por este motivo, elegeu-se a LEGO como objeto de estudo desta pesquisa, tomando como pressuposto que seu discurso não se limita a vender blocos de plástico, mas intenciona promover uma revolução na forma como entendemos criatividade, consumo e responsabilidade social. No entanto, essa aparente coerência esconde tensões profundas: como harmonizar um legado de quase 100 anos com as demandas de uma geração que exige transparência total? Como integrar a comunicação organizacional em múltiplos canais (redes sociais, campanhas globais, embalagens, comunicação em empregados, fornecedores e parceiros...) sem diluir a essência da marca?

A problematização central desta pesquisa nasce desse paradoxo: a autenticidade não é um estado, mas um processo discursivo contínuo. Se, por um lado, a LEGO é celebrada por sua narrativa consistente — como em campanhas como "*Rebuild the World*" ou iniciativas de reciclagem de blocos —, por outro, sua expansão para filmes, games e parcerias com gigantes como a Microsoft levanta questionamentos: até que ponto a marca consegue manter sua identidade autêntica em meio a estratégias de comunicação cada vez mais complexas e multimídia? A comunicação organizacional integrada, nesse contexto, não é apenas uma ferramenta, mas um campo de batalha onde se negociam significados, valores e, acima de tudo, confiança.

Este trabalho se debruça sobre essa encruzilhada. Delimita-se à análise das marcas discursivas da LEGO — expressões linguísticas, visuais e simbólicas que materializam sua identidade —, investigando como elas articulam autenticidade em um ecossistema marcado pela desinformação, pelo *greenwashing*[1] e pela crise de propósito das marcas. A relevância da pesquisa

[1]"A Mentira Verde (greenwashing) é quando uma empresa diz se preocupar com a natureza, mas na prática faz o contrário ou não faz nada. Ela pode acontecer de diferentes formas: por meio de propagandas falsas nos rótulos dos produtos, com afirmações vagas nos relatórios de

é dupla: teórica, pois avança na discussão sobre autenticidade como dimensão analítica na comunicação organizacional, integrando perspectivas da Análise do Discurso e dos estudos sobre identidade de marca; prática, uma vez que oferece *insights* para gestores de comunicação que precisam equilibrar inovação e coerência em contextos multiculturais e digitais.

Ao tencionar esses elementos, consolida-se o problema de pesquisa, que se coloca em torno das seguintes questões: ***Como a LEGO, empresa global com quase um século de história, em meio a em um mundo fragmentado e hiperdigitalizado, constrói discursivamente seu posicionamento de uma marca com identidade autêntica?*** E ***de que maneira essa autenticidade é negociada frente às complexidades da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade?***

Espera-se que as respostas a essas perguntas não apenas levantem reflexões sobre os mecanismos discursivos de uma das marcas mais icônicas do século XXI, mas também desafiem noções romantizadas de autenticidade, propondo um olhar crítico sobre como marcas podem — ou não — ser genuínas em um mundo onde até a verdade é disputada.

Como objetivo geral, o estudo visa compreender de que maneira a marca LEGO constrói discursivamente uma identidade de marca percebida como autêntica e como essa autenticidade é negociada em meio às complexidades da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade. E, como objetivos específicos, a pesquisa propõe: (1) investigar as marcas discursivas mobilizadas pela LEGO em diferentes canais de comunicação, compreendendo seus efeitos de sentido; (2) analisar como os discursos da marca dialogam com valores socialmente valorizados, como criatividade, diversidade, sustentabilidade e bem-estar; e (3) interpretar como esses discursos articulam autenticidade e coerência simbólica em um cenário de fragmentação midiática e alta competitividade simbólica entre marcas.

Para dar conta destes objetivos, propõe-se, como metodologia de pesquisa, uma abordagem qualitativa, fundamentada na Análise do Discurso de base semiolinguística, conforme desenvolvida por Patrick Charaudeau (2008; 2010). A análise será aplicada a um corpus composto por peças

sustentabilidade ou, ainda, na venda de soluções ambientais para os consumidores que deveriam ser assumidas pela própria empresa" (Instituto de Defesa de Consumidores, [2025]).

comunicacionais da marca LEGO selecionadas estrategicamente por sua relevância temática, atualidade e diversidade de formatos (campanhas, redes sociais, sites institucionais, notas à imprensa). A leitura dos materiais parte de quatro eixos analíticos centrais: o contrato discursivo, a caracterização dos sujeitos do discurso (EUc, EUe, TUd), as visadas discursivas e os modos de organização do discurso. Ao adotar essa abordagem, a pesquisa busca não apenas descrever os conteúdos apresentados pela marca, mas interpretar criticamente como, por que e com quais estratégias comunicacionais a LEGO constrói sentidos que colaboram para seu posicionamento enquanto marca autêntica e confiável no cenário atual.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: este primeiro capítulo realiza uma introdução sobre a temática do estudo, seu contexto, relevância e tensionamentos, consolidando o problema de pesquisa e os objetivos da investigação, bem como uma síntese da metodologia a ser empregada para dar conta dos resultados esperados. Neste, são utilizados autores como Freitas (2000), Charaudeau (2008; 2010), Semprini (2010b), Aaker (2016), Edelman TrustBarometer (2022), Jungkenn e Scrofernecker (2023) e Instituto de Defesa de Consumidores ([2025]).

O segundo capítulo se detém ao Estado da Arte, onde apresenta-se o levantamento realizado no banco de dados da CAPES, para identificar o que já havia sido publicado sobre a temática central desta pesquisa. O capítulo apoia-se nos autores Nassar, Farias e Oliveira (2016), Silva, Souza e Vasconcellos (2020) e Jungkenn (2023).

O terceiro capítulo é dedicado à explanação da Análise do Discurso enquanto proposta teórico-metodológica, que será desenvolvida no decorrer do capítulo sete. Este capítulo, está sustentado nas obras dos autores Pinto (1999) e Charadeau (2004, 2008, 2010a, 2010b, 2010c).

O quarto capítulo aborda a comunicação organizacional. Primeiro, explica-se sobre qual comunicação estamos falando, utilizando os autores Oliveira (2010), Oliveira (2016) e Pinto (2019). Depois, aborda-se a comunicação organizacional integrada a partir dos autores Kunsch (1997, 2003, 2016, 2019, 2020) e Manoel (2019),

O quinto capítulo apresenta conceito de marca, diferenciando-o do conceito de organização. Para isso, apoia-se nas discussões levantadas pelos

autores Keller (1998), Chiavenato (2000, 2003), Semprini, (2010a), Jungkenn e Scrofernecker (2023). Em seguida, debate-se sobre a autenticidade de comunicação no contexto das marcas através dos autores Holt (2004), Gilmore e Pine (2007), Kunsch (2009), Semprini (2010b), Beverland e Farrelly (2010), Molleda (2010), Spagnuolo (2017) e Jungkenn e Scrofernecker (2023).

O sexto capítulo foi dedicado à apresentação do objeto de estudo desta pesquisa, o Grupo LEGO. As referências que sustentam essas ideias são Kunsch (2006), Payno (2020), Austin (2021), LEGO (2022a, [2023a]) e Wired ([2023]).

Já no sétimo capítulo realiza-se a análise do discurso das comunicações da LEGO a partir da proposta de Patrick Charaudeau (2004, 2006, 2008, 2009, 2010a, 2010b, 2010c), que permite à pesquisadora um olhar crítico de análise.

O oitavo e último capítulo é dedicado às considerações de toda a pesquisa realizada, explorando os principais achados e propondo caminhos de avançar em pesquisas futuras sobre o tema.

2 O ESTADO DA ARTE

Para dar início ao processo de investigação desta dissertação, optamos por realizar uma pesquisa sobre o estado da arte, aqui compreendido como “levantamentos sistemáticos ou balanço sobre algum conhecimento, produzido durante um determinado período e área de abrangência” (Silva; Souza; Vasconcellos, 2020, p. 2). Para os autores, aqueles pesquisadores que optam por realizar o Estado da Arte, propõem-se “olhar para trás”, ou sejam, “rever caminhos percorridos, portanto possíveis de serem mais uma vez visitados por novas pesquisas, de modo a favorecer a sistematização, a organização e o acesso às produções científicas e à democratização do conhecimento” (*ibid.*, p. 2).

Escolhemos como termos de busca: “comunicação organizacional”, “construção de identidade de marca”, “autenticidade na comunicação” , “comunicação integrada” e “marcas discursivas”. Todos fazem referência à temática central desta pesquisa, proporcionando uma base de resultados mais precisa sobre as publicações já realizadas. No Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, disponível na Plataforma Sucupira[2], é possível filtrar a pesquisa em diferentes aspectos. Assim, delimitamos à pesquisa como publicações brasileiras dentro de um período de cinco anos, publicadas entre 2018 e 2023, na grande área de conhecimento “comunicação”, e nos documentos do tipo dissertações e teses, uma vez que o propósito era abranger as pesquisas de nível de mestrado e doutorado já realizadas sobre as palavras-chave utilizadas, e, se alguma fazia referência ao problema principal da nossa proposição de estudo.

Para catalogarmos os resultados obtidos, criamos uma planilha, onde coletamos as seguintes informações de cada um dos documentos que faziam algum tipo de relação com nosso trabalho: descritor (palavra-chave pela qual encontramos a dissertação ou tese em questão), base de dados (local/site onde foi pesquisado), tipo (se dissertação ou tese), título da pesquisa, síntese/resumo fornecido pelo autor, ano, local (universidade) e Estado de publicação, referência bibliográfica e o link de acesso (se disponível). Cada uma dessas informações

[2] https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/

possibilita identificarmos de maneira fácil do que se trata a pesquisa, bem como possibilita comparações e reflexões sobre o cenário da temática nos cursos de mestrado e doutorado no Brasil.

Foram criados critérios para a seleção dos resultados, refinando ainda mais a pesquisa. Apresentamos estes no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Critérios para seleção de trabalhos no estado da arte

Descritor	**Critérios**
“construção de identidade de marca”	Discussão específica sobre o processo de construção da identidade de marca, com foco no papel da comunicação e das marcas discursivas. Estudos que abordam a construção de identidade de marca em diferentes contextos.
“comunicação integrada”	Análise de como a integração de múltiplos canais de comunicação contribui para a construção da identidade de marca. Exemplos de marcas que utilizam a comunicação integrada de forma eficaz.
“comunicação organizacional”	Discussão sobre a importância da comunicação organizacional na construção da identidade de marca. Exemplos de estudos que abordam a comunicação organizacional no contexto de marcas.
“autenticidade na comunicação”	Análise de como a autenticidade é construída por meio da comunicação e das marcas discursivas. Exemplos de marcas que são reconhecidas por sua autenticidade.
“marcas discursivas”	Discussão sobre o conceito de marcas discursivas e sua aplicação na análise da comunicação organizacional. Exemplos de estudos que utilizam a Análise do Discurso para investigar a construção de identidade de marca.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os critérios apresentados no Quadro 1 foram aplicados de forma sistemática durante a leitura dos resumos dos trabalhos identificados nas buscas realizadas nas bases de dados. Esses critérios serviram como um filtro essencial para garantir a seleção dos estudos mais alinhados aos objetivos desta pesquisa, permitindo identificar aqueles que abordam temas diretamente relacionados à comunicação organizacional, à construção de identidade de marca e às marcas discursivas. Dessa forma, foi possível priorizar as publicações que contribuem de maneira significativa para o estado da arte, descartando aquelas que, embora relacionadas ao campo da comunicação, não se conectavam ao foco central deste estudo.

Durante a pesquisa, foram obtidos resultados que não faziam referência ao tema central desta pesquisa – como, por exemplo, comunicação organizacional pública – e que não foram considerados como relevantes para este levantamento, uma vez que o objetivo era entender o volume de pesquisa sobre a construção de identidade de comunicação organizacional no contexto da construção de identidade de marca.

Ao todo, foram obtidos 301 resultados, e 9,63% (29 pesquisas) foram identificadas como resultados válidos para o estado da arte em questão. Destas, 22 são dissertações (representando a maioria de 75,86%) e 7 são teses (sendo 24,14%). Identificamos que nenhum dos autores dos estudos avaliados aparece em mais de um resultado, não indicando um pesquisador referência na área. Quanto ao volume de pesquisas nestes 5 anos, identificamos que são poucas e espaçadas, não indicando grandes aprofundamentos a respeito da temática nos programas de pós-graduação em comunicação brasileiros. Apresentamos a quantidade de publicações em cada um dos anos na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Comparativo de publicações por ano

Contagem de Ano	Rótulos de Coluna					
Rótulos de Linha	2018	2019	2020	2021	2023	Total Geral
Dissertação	2	9	1	6	4	22
Tese	1	2	1	2	1	7
Total Geral	**3**	**11**	**2**	**8**	**5**	**29**

Fonte: elaboradora pela autora com base no levantamento do estado da arte (2025).

Outro resultado interessante foi a predominância da região paulista na quantidade de publicações, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparativo de publicações por Estado brasileiro

Rótulos de Linha	Contagem de ES
AM	2
MG	2
PB	1
PR	2
RN	2
RS	6
SC	2
SP	10
Total Geral	**29**

Fonte: elaboradora pela autora com base no levantamento do estado da arte (2025).

A Tabela 2 indica que o Estado de São Paulo foi responsável por 34,48% das publicações no período, seguido pelo Rio Grande do Sul com 20,69%. Importante ressaltar que no Brasil, as relações públicas – área que abriga a comunicação organizacional – teve início em São Paulo, no ano 1914 com a criação do primeiro departamento corporativo da área[3], e o primeiro curso instituído na Universidade de São Paulo (USP), em 1967, mesmo ano em que a profissão foi regulamentada no Brasil através da Lei nº 5377/67 (Nassar; Farias; Oliveira, 2016). Grande parte do movimento de fortalecimento da profissão e área de pesquisa deu-se até hoje em São Paulo, o que pode ser uma justificativa da representatividade do Estado no resultado encontrado no levantamento do estado da arte da temática. Além disso, em São Paulo também encontramos uma grande concentração de empresas e estudos.

Dos 29 resultados, foram selecionadas 3 pesquisas que se alinham mais estreitamente com os objetivos desta dissertação. Entre essas, a dissertação intitulada “Comunicação Organizacional e as Marcas Discursivas das Marcas na Contemporaneidade ” (Jungkenn, 2023) destaca-se como a mais relevante. Este estudo explora a relação entre comunicação organizacional e marcas, focando nos discursos contemporâneos das marcas NIVEA e Natura no setor de beleza.

[3] “[...] o marco fundador pode ser definido como o dia 30 de janeiro de 1914, quando foi criado o Departamento de Relações Públicas da empresa canadense The São Paulo Tramway, Light and Power Company Limited, atual AES Eletropaulo, [...]” (Nassar; Farias; Oliveira. 2016, p. 153).

Os objetivos incluem discutir as interfaces entre comunicação organizacional e marcas, refletir sobre o universo marcário à luz da comunicação organizacional, e analisar os discursos dessas marcas. A pesquisa utiliza revisão bibliográfica e documental, além de recorrer ao Estado da Arte com base em teses, dissertações e anais de congressos. As análises são fundamentadas no pensamento complexo e sistêmico, buscando superar visões lineares. A Análise de Discurso é o método escolhido para examinar os discursos das marcas, com foco nas dimensões de cuidado, afeto e economia do bem-estar. Conclui-se que as marcas NIVEA e Natura se destacam por sua flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de formar vínculos com os públicos, construindo relações simbióticas com as organizações e a comunicação.

A partir do levantamento realizado no estado da arte, identificamos a oportunidade de nos aprofundarmos no estudo das marcas discursivas da LEGO e sua contribuição para a construção de uma identidade de marca autêntica. Essa abordagem permitirá compreender de que forma a organização se posiciona como uma marca global e inovadora, mantendo sua autenticidade e relevância em um cenário marcado por constantes transformações culturais, sociais e tecnológicas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO-METOLÓGICO

Este capítulo dedica-se à apresentação e fundamentação da base teórico-metodológica que sustenta esta pesquisa, a Análise do Discurso com base em Patrick Charaudeau, linguista e filósofo francês. A escolha pela Análise do Discurso fundamenta-se em sua capacidade de compreender os modos de dizer das organizações e suas marcas discursivas, com ênfase no estudo das condições de produção discursiva, ou seja, os fatores contextuais, sociais e institucionais que influenciam a construção e circulação dos discursos. Baseada na abordagem de Patrick Charaudeau, esta perspectiva centra-se na articulação entre linguagem, contexto e estratégias discursivas, buscando desvendar os mecanismos de construção de sentido que emergem nas práticas comunicacionais.

> Nosso objetivo de análise do discurso consiste em destacar as características dos comportamentos linguageiros (o “como dizer”) em função das condições psicossociais que os restringem segundo os tipos de situações de troca (os “contratos”). É uma dupla perspectiva, em relação de reciprocidade : que condições propiciam quais comportamentos linguageiros possíveis, e quais comportamentos efetivos são propiciados por quais condições. É preciso, então, buscar os meios de estudar tais condições e tais comportamentos. (Charaudeau, 2005, p. 5).

Para Charaudeau, o discurso é entendido como uma prática social atravessada por finalidades comunicativas, relações de poder e representações simbólicas. Essa abordagem oferece subsídios para analisar como as organizações constroem e projetam suas identidades e valores discursivamente, revelando as marcas de intencionalidade que permeiam seus enunciados. De acordo com Charaudeau (2005, p. 5) “A análise do discurso, do ponto de vista das ciências da linguagem, não é experimental, mas empírico-dedutiva. Isto significa que o analista parte de um material empírico, a linguagem, que já está configurada numa certa substância semiológica (verbal)”.

A escolha pela Análise do Discurso se justifica através da necessidade de um referencial teórico que, por um lado, permita uma análise aprofundada das práticas discursivas que constituem as organizações, por outro, que considere a complexidade dos contextos nos quais essas práticas se inserem. A seguir, aprofundamos o estudo na Análise do Discurso francesa, de modo a oferecer um entendimento aprofundado de seus pressupostos fundamentais. Essa

abordagem permitirá, ao longo do estudo, retomar os conceitos e métodos aqui introduzidos dentro das reflexões e análises que irão emergir, tanto no âmbito conceitual quanto metodológico.

3.1 SOBRE ANÁLISE DO DISCURSO

A linguagem não é um objeto transparente, que significa apenas o que, de fato, é enunciado. Existem muitos outros atravessamentos que ocorrem no ato de enunciação, pois o emissor está inserido em um contexto sócio-histórico que deve ser levado em consideração ao falarmos sobre análise do discurso (Charadeau, 2010b). Assim, neste capítulo nos dedicamos à explorar os principais conceitos que serão tratados no decorrer desta dissertação, e não nos propomos a fazer um resgate histórico da disciplina de análise do discurso porque, conforme evidenciam o Prof. Dr. Milton José Pinto (1999), um dos principais pesquisadores em Análise do Discurso do Brasil (UFRJ, 2009), e Patrick Charaudeau (2010b), linguista francês renomado por suas contribuições à Teoria Semiolinguística da Análise do Discurso, são diversas as influências que resultam na metodologia utilizada atualmente na Análise de Discurso francesa (AD).

Partimos aqui da definição de discurso, proposta por Louis Althusser, filósofo francês, que teve grande impacto na Análise de Discurso francesa. Segundo Pinto (1999, p. 17), Althusser “Define os discursos como práticas sociais determinadas pelo contexto sócio-histórico, mas que também são parte constitutivas daquele contexto”. Assim, o papel do analista de discurso é como o de um detetive sociocultural, seu objetivo é procurar e interpretar as marcas formais presentes no discurso que permitem a contextualização em três níveis: situacional imediato, institucional e sociocultural mais amplo. Nesse sentido, “a análise de discursos não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, pois não é uma interpretação semântica de conteúdos, mas sim em como e por que o diz e mostra. [...] Ela interessa explicar os *modos de dizer*” (*Ibid*., p. 23, grifo do autor), ou seja, “[...] a análise de discurso procura descrever, explicar e avaliar criticamente os processos de produção, circulação e consumo dos sentidos vinculado àqueles produtos na sociedade” (*Ibid*., p. 7), esses produtos culturais “são entendidos como *textos*, como formas empíricas do uso da linguagem

verbal, oral ou escrita, e/ou de outros sistemas semióticos no interior de práticas sociais contextualizadas histórica e socialmente" (*Ibid*., p. 7, grifo do autor).

Esse estudo deposita um interesse em especial na AD proposta pelo linguista Patrick Charaudeau, uma vez que o este estudioso teve um esforço em abordar os fenômenos discursivos no âmbito da comunicação. Para ele, a AD consiste em interpretar indícios que revelem as marcas formais encontradas da superfície textual deixadas pelos participantes do processo comunicativo da linguagem (Charaudeau, 2008) É, ainda, uma disciplina que se ocupa do estudo dos textos e das interações comunicativas, considerando os aspectos linguísticos, sociais e ideológicos que os constituem. Partindo dos estudos de Charaudeau e da sua proposição metodológica de Análise de Discurso das Mídias, para esta investigação, em específico, optamos por utilizar os conceitos que percebemos presentes em nosso objeto de estudo e que compreendemos que poderá nos dar pistas para a interpretação desejada. Como conceitos centrais aqui, portanto, serão considerados os aspectos que dizem respeito a: (1) contrato discursivo; (2) caracterização dos sujeitos do discurso; (3) visadas discursivas; e (4) modos de organização do discurso. A seguir, vamos entender esses conceitos e como eles nos fornecem insumos importantes para a pesquisa proposta.

Patrick Charaudeau, um dos principais teóricos da análise de discurso, propõe uma abordagem semiolinguística, baseada na noção de contrato de comunicação, sendo este o conjunto de regras e condições que regem a produção e a interpretação dos discursos, levando em conta os papéis e as intenções dos interlocutores, o contexto situacional e o gênero discursivo. O contrato de comunicação é, portanto, um instrumento metodológico que permite analisar os discursos como práticas sociais e simbólicas, que visam produzir efeitos de sentido sobre os destinatários (Charaudeau, 2008).

O contrato de comunicação, segundo Patrick Charaudeau, é um acordo tácito que define as condições para a troca linguística. Ele é baseado no dialogismo, proposto por Mikhail Bakhtin, e é caracterizado por ser atualizado de acordo com as situações vividas.

> [...] os indivíduos que querem comunicar entre si devem levar em conta os dados da situação de comunicação. Não somente todo locutor deve submeter-se às suas restrições (a menos que queira transgredi-las, mas isso mostra que reconhece sua existência), mas também deve supor que seu interlocutor, ou destinatário, tem a capacidade de reconhecer essas mesmas restrições. O mesmo acontece com todo interlocutor, ou leitor de um texto, que deve supor que aquele que se dirige a ele tem essas restrições. Assim se constrói o que os filósofos da linguagem designam por "co-intencionalidade": toda troca linguageira se realiza num quadro num quadro de co-intencionalidade, cuja garantia são as restrições da situação de comunicação (Charaudeau, 2009, p. 67-68)

Ou seja, quando conversamos, não falamos ao acaso. Nossas palavras são escolhidas e moldadas pela situação em que estamos. Ao mesmo tempo, esperamos que a outra pessoa compreenda essa situação e as regras que a acompanham. É como se estivéssemos seguindo um *script*, mas um *script* que se adapta a cada nova cena. Para ele, o contrato de comunicação não determina completamente um ato de comunicação, mas o condiciona. O falante tem uma margem de manobra que lhe permite realizar o seu projeto de fala pessoal.

Segundo o filósofo, "A situação de comunicação é como um palco, com suas restrições de espaço, de tempo, de relações, de palavras, no qual se encenam as trocas sociais e aquilo que constitui o seu valor simbólico" (*ibid*., 2009, p. 67). Charaudeau (2009) propõe uma análise do discurso que considera tanto os aspectos psicológicos quanto os sociais da linguagem, incluindo a identidade e os papéis sociais dos interlocutores, as relações sociais, os objetivos e as representações.

Charaudeau (2010a, p. 37) parte do ponto de vista de que é necessário "analisar o discurso numa problemática da influência social na qual os indivíduos falantes são atores". Assim, afirma que todas as relações sociais perpassam por relações de influência.

> Todo ato de linguagem veicula, através de sua expectativa discursiva, um saber sobre as representações linguísticas das práticas sociais dos protagonistas da linguagem. É normal que esse aspecto perceptivo-sensorial da experiência se encontre integrado nesse saber e que seja, como o resto, memorizado na competência discursiva dos protagonistas. (Charaudeau, 2010b, p. 37)

O linguista afirma que "o ato de linguagem não pode ser considerado somente como um ato de comunicação" (Charaudeau, 2010c, p. 52), o que quer dizer que tal ação não se resume à uma intenção de enunciar do emissor, e de

interpretar e/ou responder do receptor. Ele complementa a reflexão sobre a complexidade do ato de linguagem declarando que

> Todo ato de linguagem resulta de um jogo entre o implícito e o explícito e, por isso: (i) vai nascer de circunstâncias de discurso especificas; (ii) vai se realizar no ponto de encontro dos processos de produção e de interpretação; (iii) será *encenado* por duas entidades, desdobradas em sujeito de fala e sujeito agente (Charaudeau, 2010c, p. 52, grifo do autor).

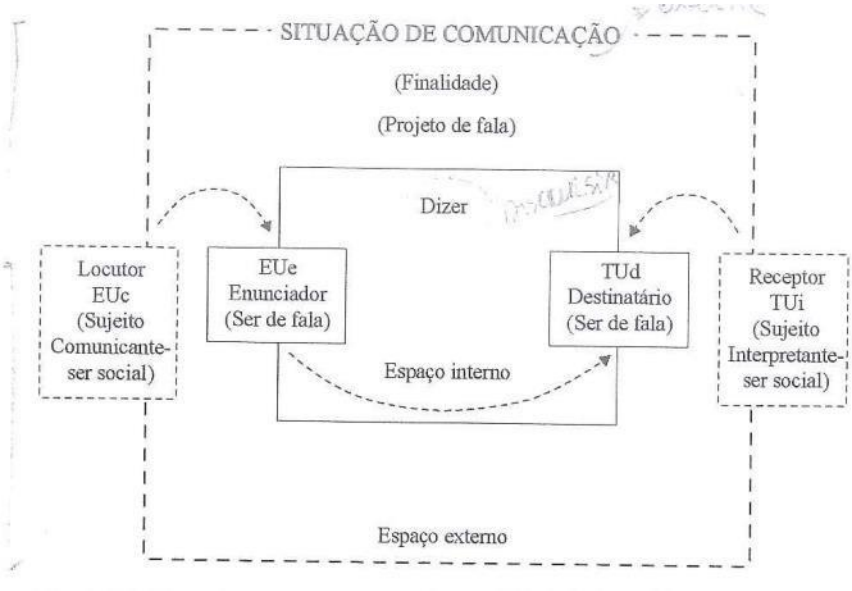
Assim, Charaudeau nos convida a ir além do significado literal das palavras e a considerar como a linguagem é utilizada para construir sentidos e influenciar a percepção dos outros.

> [...] o sujeito comunicante (EUc) concebe, organiza, e encena suas intenções de forma a produzir determinados efeitos – de persuasão ou de sedução - sobre o sujeito interpretante (TUi), para levá-lo a se identificar – de modo consciente ou não – com o sujeito destinatário ideal (TUd) construído por EUc. (Charaudeau, 2010c, p. 56)

Ao observarmos o comportamento de uma organização que se coloca em diferentes plataformas digitais e espaços físicos midiáticos, como a LEGO (objeto de análise desta pesquisa), será que poderemos observar seu comportamento diferente? Que tipos de encenações a partir das circunstâncias de fala e dos contratos de comunicação estabelecidos?

Tendo estabelecido o contexto em que o ato de linguagem se encontra, Charaudeau (2010c) propõe o quadro presente na Figura 1, onde representa o ato de linguagem e os sujeitos que participam desse ato.

Figura 1 – Ato comunicacional e seus sujeitos, de acordo com Patrick Charaudeau



Fonte: Charaudeau, 2010c, p. 52

A Figura 1 apresenta visualmente o ato de linguagem proposto por Patrick Charaudeau (2010c), no qual ele explica que esse ato é composto por aquilo que que ele denomina de circuitos de produção de saber: o primeiro, circuito da fala configurada (espaço interno), e o segundo, o circuito externo à fala configurada (espaço externo). Além disso, o linguista também propõe os sujeitos presentes no ato de linguagem, sendo eles:

- O locutor EUc (sujeito comunicante, é quem de fato pensa no discurso);
- O enunciador EUe (ser de fala, é ele quem de fato realiza a ação de comunicar algo);
- O destinatário TUd (também é um ser de fala, é uma imagem construída pelo EUc),
- O receptor TUi (sujeito interpretante, não conseguimos acessar ele).

A partir destas definições, propomos nesta pesquisa analisar o EUc, EUe e o TUd das comunicações propostas pela LEGO, uma vez que não pertence ao escopo da AD estudar como se dá a recepção do enunciado pelo TUi.

Do ponto de vista de produção do ato comunicação, Charaudeau (2010c) explica que para que o sujeito comunicante tenha êxito, ele fará uso de contratos – que já abordamos anteriormente – bem como de estratégias, as quais são forjadas em função do contrato de discurso.

> A noção de *estratégias* repousa na hipótese de que o sujeito comunicante (EUc) concebe, organiza e encena suas intenções de forma a produzir determinados *efeitos* – de persuasão ou de sedução – sobre o sujeito interpretante (TUi), para levá-lo a se identificar – de modo consciente ou não – com o sujeito destinatário ideal (TUd) construído por EUc. (Charaudeau, 2010, p. 56, grifo do autor)

Assim, nessas intenções organizadas pelo sujeito comunicante, estão presentes também as expectativas (*enjeu*[4]) do ato de linguagem do sujeito enunciador (EUe), bem como da própria ação de linguagem. Essas intenções organizadas são denominadas de “visadas”, e são estão presentes no ponto de vista de produção com um receptor ideal (TUd) idealizado pelo EUc. Desta forma, “as visadas correspondem, assim, às atitudes enunciativas de base que encontraríamos em um grande corpus de atos comunicativos reagrupados em nome de sua orientação pragmática, mas além de sua ancoragem situacional” (Charaudeau, 2004, n.p.).

A definição das visadas leva em consideração dois critérios: “a intenção pragmática do *eu* em relação com a posição que ele ocupa como enunciador na relação de força que o liga ao *tu*; a posição que da mesma forma *tu* deve ocupar” (*ibidem*). O linguista destaca seis principais visadas, sendo elas: prescrição, solicitação, incitação, informação, instrução e demonstração. Abaixo, abordaremos elas com mais detalhes:

- A "visada de prescrição" ocorre quando alguém, com autoridade, impõe uma regra ou norma a outra pessoa, esperando que esta a cumpra. É uma relação de poder em que o emissor da mensagem possui o controle e o receptor está sujeito à sua vontade. Ela indica um caminho a ser seguido, apresentando uma solução ou comportamento ideal, por exemplo. É como se o *eu*

[4] Na tradução literal, a palavra francesa *enjeu* significa *apostas* em português. Podemos interpretar a forma como Charaudeau (2004) se refere à essas expectativas do sujeito comunicante como as apostas que ele faz durante o ato de linguagem.

estivesse dizendo: "Faça assim!", como por exemplo, se um profissional de educação física dissesse para um aluno: “Para alcançar seus objetivos de perda de peso, recomendo uma combinação de treino de força e exercícios aeróbicos, aliada a uma dieta equilibrada e rica em nutrientes”.

- A "visada de solicitação" é uma forma de interação em que uma pessoa pede algo a outra, reconhecendo a superioridade do outro em relação a determinado assunto, mas ao mesmo tempo, acreditando que sua demanda é justa e legítima. Por exemplo, uma startup de *e-commerce* publica uma vaga de emprego para um desenvolvedor *front-end* em seu site e redes sociais. A empresa destaca as habilidades e experiências desejadas para o candidato e convida interessados a enviarem seus currículos.
- A "visada de incitação" é uma estratégia de discurso em que uma pessoa tenta influenciar outra a fazer algo, sem ter autoridade para dar ordens. Para isso, ela utiliza a persuasão, a sedução ou outros recursos para convencer o outro de que agir daquela forma é vantajoso.
- A "visada de informação" é uma forma de comunicação em que o emissor, que possui um conhecimento específico, o compartilha com o receptor, que é visto como alguém que precisa ou deve ter acesso a essa informação. Por exemplo, uma empresa de consultoria em tecnologia publica um artigo em seu *blog* explicando os benefícios da inteligência artificial para o setor de varejo. A empresa compartilha dados de pesquisas e estudos de caso para embasar suas afirmações.
- A "visada de instrução" é uma forma de comunicação em que o emissor, que possui um conhecimento prático ou uma habilidade específica, a transmite ao receptor, que é visto como alguém que precisa aprender a realizar essa tarefa. Essa visada poderia ser identificada em uma agência de marketing digital que oferece um curso online gratuito sobre como criar conteúdo para redes sociais eficaz. O curso apresenta técnicas e ferramentas para

criar posts engajadores e aumentar o alcance das marcas nas plataformas digitais.

- A "visada de demonstração" é uma forma de comunicação em que o emissor, que se posiciona como especialista em um determinado assunto, apresenta evidências para convencer o receptor da veracidade de uma afirmação. Por exemplo, uma agência de publicidade apresenta um case de sucesso de uma campanha que desenvolveu para um cliente. A agência mostra os resultados da campanha em termos de aumento de vendas, engajamento nas redes sociais e reconhecimento da marca. (Charaudeau, 2004)

Apesar de trazer em seu texto essas seis visadas, Charaudeau (2004) deixa o convite ao analista para que ele sugira novas visadas conforme a necessidade do objeto analisado, da mesma maneira que orienta sobre a não-exclusividade das visadas, pois “Cada situação de comunicação seleciona, para definir sua finalidade, uma ou várias visadas dentre as quais geralmente uma (às vezes duas) é dominante” (*ibidem*).

Por fim, abordaremos agora sobre os modos de organização discursiva apresentados por Patrick Charaudeau. Para o autor, o ato de comunicar é um “*dispositivo*, cujo centro é ocupado pelo sujeito falante (o locutor, ao falar ou escrever), em relação com um outro parceiro (o interlocutor)” (Charaudeau, 2008, p. 67). Esse dispositivo citado é composto: da situação de comunicação, a qual envolve o contexto em que a conversa acontece, as identidades das pessoas envolvidas e as regras implícitas que guiam a situação; dos modos de organização do discurso, que é a forma como iremos organizar a matéria linguística e que depende do objetivo do sujeito falante (enunciar, descrever, contar e argumentar); da língua, um sistema organizado de signos (palavras) que possuem uma forma e um significado; e, por fim, composto do texto, produto gerado pelo ato de comunicação, resultante das escolhas realizadas pelo sujeito falante – sejam elas conscientes ou não – entre as categorias da língua e os modos de organização do discurso, considerando as limitações determinadas pela situação comunicativa (Charaudeau, 2008).

Sobre os modos de organização do discurso, Charaudeau (2008, p. 74) explica que “Com efeito, cada um desses modos propõe, ao mesmo tempo: uma

organização do ‘mundo referencial’, o que resulta em ‘lógicas de construção’ desses mundos (descritiva, narrativa e argumentativa); e uma organização de sua ‘encenação’ (descritiva, narrativa e argumentativa)”. Já o modo enunciativa desempenha um papel fixo na organização do discurso, podendo ser entendido como o modo que comanda os demais. Na Figura 2, podemos observar como Charaudeau (2008) entende as funções de base e os princípios de organização dos modos de organização do discurso.

Figura 2 – Modos de organização do discurso segundo Charaudeau (2008)

Modos de organização do discurso.

MODO DE ORGANIZAÇÃO	FUNÇÃO DE BASE	PRINCÍPIO DE ORGANIZAÇÃO
ENUNCIATIVO	**Relação de influência** (EU -> TU) **Ponto de vista do sujeito** (EU -> ELE) **Retomada do que já foi dito** (ELE)	• **Posição** em relação ao **interlocutor** • **Posição** em relação ao mundo • **Posição** em relação **outros discursos**
DESCRITIVO	**Identificar e qualificar** seres de maneira objetiva / subjetiva	• **Organização da construção descritiva** (Nomear-Localizar-Qualificar) • **Encenação descritiva**
NARRATIVO	**Construir a sucessão das ações** de uma história no tempo, com a finalidade de fazer um relato.	• **Organização da lógica narrativa** (actantes e processos) • **Encenação narrativa**
ARGUMENTATIVO	**Expor e provar casualidades** numa visada racionalizante para influenciar o interlocutor	• **Organização da lógica argumentativa** • **Encenação argumentativa**

Fonte: Charaudeau (2008, p. 75)

Quanto ao ato de comunicar, ele entende que:

> [...] é um fenômeno mais complexo do que propagam alguns trabalhos especializados em comunicação, pois não consiste apenas em transmitir uma informação. Essa idéia remonta às “gramáticas gerais” do século XVII, tendo sido retomada pela filosofia e pela lógica do século XIX e enfim institucionalizada pela Escola do século XX sob a fórmula “A linguagem é o reflexo do pensamento”. Assim, bastaria “conceber claramente” (pelo pensamento) para “expressar-se claramente” (pela linguagem); sabe-se agora que os processos de concepção e de compreensão estão intrinsicamente ligados ao processo de produção da linguagem. Pensamento e linguagem constituem-se um ao outro numa relação de reciprocidade. (Charaudeau, 2008, p. 68)

A Análise do Discurso, sob a perspectiva de Patrick Charaudeau apresentada neste capítulo, desempenha um papel fundamental para este estudo, ao permitir compreender como as organizações constroem sentidos e projetam suas identidades por meio de seus discursos. Essa abordagem possibilita explorar as relações entre linguagem, contexto e intenção, revelando as marcas discursivas que conectam as organizações aos cenários em que atuam. Ao longo do trabalho, essa teoria será retomada para embasar tanto as reflexões conceituais quanto a construção da proposta metodológica.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo visa explorar a comunicação organizacional nesta pesquisa, a qual possui um lugar central, uma vez que nosso estudo foca no planejamento de comunicação organizacional. Primeiro, abordaremos sobre qual comunicação nos referimos nesta dissertação, deixando claro nossa posição enquanto pesquisadores que escolhem – e acreditam – no mundo através das lentes da complexidade, conforme abordamos no capítulo anterior. Para isso, nos apoiaremos nas discussões levantadas por Oliveira (2010), Oliveira (2016) e Pinto (2019).

Em seguida, nos aprofundaremos no conceito de comunicação organizacional integrada, a partir dos conceitos de Kunsch (1997, 2003, 2016, 2019, 2020) e Manoel (2019), entendida como um campo estratégico e interdisciplinar, capaz de revelar as dinâmicas discursivas que sustentam a construção de sentidos e identidades organizacionais. A comunicação organizacional não é apenas um meio funcional de troca de informações, mas também um processo simbólico e discursivo, que reflete e (re)configura as relações entre as organizações e os diversos contextos complexos nos quais estão inseridas. Diferentemente de modelos organizacionais tradicionais que fragmentam problemas e adotam abordagens lineares para encontrar soluções, quando entendemos as organizações através da complexidade, adotamos o contexto global como um sistema interconectado, dinâmico e imprevisível. Essa visão reflete uma postura voltada para a adaptação, a interdependência e a constante reconstrução de práticas organizacionais em resposta às mudanças contínuas do ambiente.

Parte essencial dessa visão complexa está no modo como as organizações articulam a comunicação e constroem seus discursos. Mais do que um canal funcional para troca de informações, a comunicação organizacional é um espaço estratégico e simbólico, onde se produzem e se projetam sentidos que dialogam com diferentes públicos. O discurso, nesse contexto, não é apenas um reflexo das práticas da organização, mas um mecanismo que constrói, sustenta e negocia realidades organizacionais.

4.1 SOBRE QUAL COMUNICAÇÃO ESTAMOS FALANDO

A comunicação em contexto organizacional surge com viés administrativo. Já na contemporaneidade, entende-se a comunicação como relacional. A Profª Dra. Ivone de Lourdes Oliveira, explica que “a perspectiva relacional evidencia a comunicação como processo social multirreferencial, que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção [...]” (Oliveira, 2010, p. 225).

Para o Prof. Dr. Julio Pinto (2019)[5], não é possível pensar comunicação e comunicação nas organizações de forma separada, pois a comunicação organizacional faz parte do processo comunicativo, a diferença está no seu contexto:

> [...] é inconcebível pensar a comunicação, tal como praticada nas organizações, de forma divorciada de uma idéia geral de comunicação. Para mim, a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa (Pinto, 2019, p. 81).

A Teoria da Complexidade também está presente nos estudos de Pinto (2019). Conforme ele explica, devido ao apego dos ambientes corporativos a palavras como “gestão”, temos a ilusão de que podemos controlar as ações e narrativas.

> Em um ambiente como o das organizações, que vem sendo cada vez mais dominado pela ideia de gestão – e gestão talvez seja só outro nome mais açucarado para panóptico e para vigilância –, existe a ilusão de que se possuí a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos. Essa gestão está preocupada com os significados: “A significa B e, se eu disser A, entenderão B.”, o mundo seria bem mais simples, mas bem menos fascinante assim. Essa tendência rígida, do tipo necessário (se A, então necessariamente B), é uma peça de ficção tendo em vista que A é opaco e, portanto, B também o será. Talvez B nem seja B, mas C ou D ou Z. (Pinto, 2019, p. 90)

Portanto, podemos afirmar que entendemos as organizações como ambientes formados por pessoas – que é o que as torna vivas –, e assumimos a comunicação como parte do dia a dia, não apenas para vender ou informar,

[5] Pesquisador na área da comunicação organizacional.

mas como uma mediadora e organizadora dos processos de interação, enxergando-a através das lentes do paradigma relacional. A comunicação é contínua e dinâmica, e envolve a construção conjunta de diferentes significados, e aqui, os relacionamentos entre os interlocutores, a cultura, a história, as interações, as experiências e os ambientes exercem papel fundamental nessa construção. Para Oliveira (2016)[6], a comunicação é o resultado do processo de interação entre sujeitos no contexto das organizações. Essa afirmação está em consonância com a proposta por Oliveira (2016, p. 41) que considera que "É a partir do reconhecimento da alteridade que se estabelecem as bases do vínculo, da interação e do relacionamento entre sujeitos organizacionais", ou seja, é no ato de reconhecer e respeitar as individualidades de cada ser que o alicerce dos relacionamentos é estabelecido.

4.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

A comunicação organizacional vai muito além de um instrumento de transmissão de informações. Neste subcapítulo, falaremos sobre como entendemos a comunicação organizacional integrada, criando uma base teórica para sustentar as reflexões sobre o eixo central da nossa pesquisa.

Quando nos referimos à comunicação organizacional integrada, não estamos falando de um processo linear, uma transmissão de informações de A para B. Uma das principais autoras que nos ajudará a aprofundar o conceito é Margarida Kunsch[7]. Em 1979, durante o mestrado, quando o Brasil começava a transição democrática, estudou o planejamento de relações públicas na comunicação organizacional integrada. No doutorado, focou na comunicação organizacional integrada para universidades, sugerindo uma política e estrutura para divulgar a produção científica e a pesquisa (Portal Intercom, 2015). Para Kunsch (2016, p. 31), a comunicação possui uma considerável influência na forma como o mundo contemporâneo age, e por isso:

[6] Pesquisadora nas áreas de comunicação organizacional, gestão de riscos e crises, e cultura do cuidado.

[7] Mestre, doutora e professora da Universidade de São Paulo (USP), uma das pioneiras e, até hoje, principais pesquisadoras sobre comunicação organizacional no Brasil.

> Ela precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social, incluindo nesse âmbito as organizações.

Em um dos seus principais estudos, publicado no livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Kunsch (2003, p. 57) explica que em 1990, “a revista norte-americana *Business Week* referia-se à ‘organização horizontal’, que tem mudado seu modelo de gestão para adaptar-se às rápidas transformações econômicas e tecnológicas”. A organização horizontal, ou organização flexível, abandona a estrutura rígida da burocracia vertical para operar em rede. Em vez de se concentrar em tarefas isoladas, ela se organiza em torno de processos, promove o trabalho em equipe, avalia seus resultados com base na satisfação dos cidadãos e consumidores, e busca educar e informar seus funcionários em todos os níveis. Apesar das inovações, a autora aponta para uma questão importante: até o momento da publicação de sua obra (2003), não houve evidência científica de que um modelo horizontal seja melhor do que o vertical, e vice-versa. Além disso, é improvável que se encontre organizações totalmente horizontais. O ideal, segundo Kunsch (2003), é um equilíbrio entre os modelos. É no contexto dessas organizações com maior equilíbrio entre liberdade e controle que estudaremos a comunicação organizacional.

Para Kunsch (2003, p. 69), quando tratamos da comunicação nas organizações, o primeiro aspecto a ser considerado é:

> A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

Para além de seu aspecto administrativo, a comunicação organizacional também está ligada a um processo relacional entre os sujeitos, equipes, departamentos, unidades e instituições. De acordo com Kunsch (2003), é difícil analisar profundamente esse segundo aspecto, pois diariamente há um volume enorme de variações e tipos de comunicações que perpassam nesses

ambientes. Sobre essa complexidade das relações, a autora reforça o que estamos apresentando nesta pesquisa:

> As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados e são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (*ibid*, p. 72)

No contexto atual, a comunicação organizacional é tida como uma estratégia das organizações, isso porque “ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos” (Kunsch, 2016, p. 31). A autora explica que os públicos das organizações estão cada vez mais exigentes, demandando responsabilidade social, transparência, comportamento ético e respeito pela preservação do planeta. Nesse cenário, a comunicação torna-se estratégica e sua gestão deve ser abordada com uma nova perspectiva de mundo e de forma interdisciplinar. Quanto à interdisciplinaridade da comunicação organizacional, Kunsch (2016, p. 38) afirma que:

> A comunicação organizacional, na primeira década deste terceiro milênio, se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo modernismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo.

Assim, a comunicação organizacional é entendida como um campo muito amplo e complexo, com diversas maneiras de ser estudado e aplicado, refletindo a variedade e a profundidade do impacto que a comunicação tem dentro das organizações e na sociedade. Desta forma, precisa ser entendida como um campo amplo e integral. Kunsch (2016, p. 38) define a comunicação organizacional como “uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social”. A comunicação dentro das organizações é uma parte fundamental da forma como elas funcionam e como as pessoas se relacionam.

Envolve todos os aspectos da comunicação e como esses elementos interagem. É importante entender a comunicação como parte de um processo maior, focando no que ela significa para as pessoas envolvidas, como elas se comunicam entre si e em grupo. Devemos valorizar tanto as conversas do dia a dia quanto as diferentes formas de interação e construção social. Portanto, a comunicação organizacional, sinônimo de “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” no Brasil, contempla a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Mais de uma década depois, a autora ainda se refere à publicação de 2003 mencionada anteriormente, o que demonstra a relevância e atualidade de suas contribuições para a área. Em 2019, no livro *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* – assim como em outros – ela retoma a discussão sobre o que é a comunicação organizacional e complementa:

> Na minha percepção, a Comunicação Organizacional passa por várias vertentes. Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção de comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidade comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Todo esse conjunto forma o *mix* do que chamo de Comunicação Organizacional Integrada. (Kunsch, 2019, p. 113)

Marcos Manoel (2019)[8], explica que as organizações e as pessoas são dois extremos ligados por um fio condutor chamado comunicação. Em uma comunicação assertiva e contemporânea, este chamado *fio condutor* opera com base nas seguintes premissas: fugir de discursos unidirecionais, entendendo a importância da troca e do diálogo; evitar mensagens fabricadas e vazias,

[8] Especialista em planejamento, comportamento de marca, causa e responsabilidade socioambiental e consultor externo da Edelman Brasil, “uma agência global de comunicação, parceira de empresas e organizações para construir, promover e proteger suas marcas e reputações” (Edelman Brasil, 2024).

compreendendo que relevância e verdade são elementos poderosos para mobilizar seus interlocutores; superar a imaterialidade de *releases,* anúncios, gráficos e *taglines*, apostando no poder da vivência e experiência prática aplicada em ações e atitudes da instituição.

Neste estudo, entendemos e adotamos a comunicação organizacional integrada a partir da definição trabalhada desde 1985 por Margarida Kunsch, representada visualmente na Figura 3. A autora afirma que a criação do modelo a seguir é incentivada por sua defesa à "adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não fragmentação dessa comunicação" (Kunsch, 2019, p. 114). O modelo a seguir difere dos demais propostos anteriormente em formato – antes mais linear, usando setas e com divisões mais claras entre onde começa e termina cada um, e agora um pouco mais fluido, menos encaixado, podendo dar a entender que tudo se conversa e interage[9].

Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (2019, p. 114).

[9] Ver Kunsch, M.M.K (1997, 2003).

A Figura 3 ilustra visualmente os principais pontos que compõem o mix da comunicação nas organizações. Segundo Kunsch (2020), a comunicação organizacional integrada é composta, principalmente, pelas relações públicas e pelo marketing: "A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica" (Kunsch, 2020, p. 98).

Quanto à atualização do novo modelo proposto por Kunsch (2019) comentado acima, apresentamos a seguir, no Quadro 2, um comparativo entre as versões de 1997, 2003 e 2019 a fim de entendermos as diferenças e avanços no pensamento da autora.

Quadro 2 – Comparativo entre os modelos de *mix* de comunicação organizacional integrada propostos ao longo dos anos pela Profa. Dra. Margarida Kunsch

1997/2003	**2019**	**1997/2003**	**2019**	**1997/2003**	**2019**
Comunicação Mercadológica	**Marketing: Comunicação Mercadológica**	**Comunicação Institucional**	**Relações Públicas: Comunicação Institucional**	**Comunicação Interna/ Administrativa**	**Comunicação Interna/ Administrativa**
Marketing	-	Relações públicas	Identidade corporativa	Fluxos	Fluxos informativos
Propaganda	Publicidade	Jornalismo empresarial	Jornalismo empresarial	Rede formal e informal	Redes formais e informais
Promoção de vendas	Promoção de vendas	Assessoria de imprensa	Assessoria de imprensa	Veículos	Mídias internas
Feiras e exposições	Feira e exposições	Editoração multimídia	Editoração multimídia	-	Processo comunicativo
Marketing direto	Marketing direto	Imagem corporativa	Imagem corporativa	-	Barreiras
Merchandising	Merchandising	Propaganda institucional	Publicidade institucional	-	-
Venda pessoal	Venda pessoal	Marketing social	Marketing social	-	-
-	-	Marketing cultural	Marketing cultural	-	-

Fonte: elaboradora pela autora (2024), com base em Kunsch (1997, 2003, 2019).

Conforme o Quadro 2, podemos destacar que, na atualização do *mix* de comunicação organizacional integrada realizada por Kunsch (2019), ela passa a contemplar, principalmente na dimensão da comunicação interna e comunicação administrativa, novos canais e estratégias, conforme o contexto atual das

instituições. Ainda na comunicação interna, observamos que “rede formal e informal”, em 2019, passa para o plural como “redes formais e informais”, o que a pesquisadora desta dissertação entende como uma forma de Margarida Kunsch considerar diferentes contextos dentro dessas redes – e referindo-se aqui à complexidade dos ambientes também. Além disso, observam-se outros ajustes mais simples de terminologias (como trocas de propaganda por publicidade no entendimento de que seus significados são distintos), bem como a atualização da própria dimensão, designando uma para marketing, outra para relações públicas e outra para comunicação interna, o que facilita o entendimento do tipo de estratégia e objetivo de cada.

Sobre diagrama da comunicação organizacional integrada apresentado por Kunsch (2019), a autora afirma que é necessário haver total integração entre as áreas de Comunicação Interna, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional, pois desta forma não apenas a instituição é beneficiada, mas os públicos da organização e a sociedade como um todo. Ela comenta que a natureza da comunicação é quem vai direcionar a modalidade mais adequada, ou seja, “quais são os seus propósitos e a que tipo de segmento público se destina” (*Ibid*., p. 115). Por exemplo:

> [...] a Comunicação Institucional visa criar relações confiantes e construir reputação positiva com todo o universo de públicos e a sua natureza precípua é institucional. Já a Comunicação Mercadológica, ao objetivar persuadir o consumidor para adquirir um bem ou serviço, tem uma manifestação discursiva mercadológica. (*Ibid.*, p. 115)

Apesar de terem funções distintas, a autora destaca que “na prática essas ações comunicativas se misturam e se interconectam” (*ibid*., p. 115). Com seu caráter complexo e abrangente, a comunicação organizacional passa a ser estratégica para as organizações, tendo como objetivo apoiá-las no desenvolvimento e execução de sua missão, visão, valores e dos objetivos globais, de maneira ética (Kunsch, 2019).

Por fim, Kunsch (2019) reforça que a comunicação organizacional integrada depende de um planejamento estratégico, respaldado por pesquisas, e que leve em consideração as demandas, os interesses e as exigências dos seus públicos estratégicos (*stakeholders*) e da comunidade.

> Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; uso de pesquisas e auditoria da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é considerado. (*Ibid*., p. 117)

Diante de um cenário marcado por transformações rápidas, conectividade crescente e demandas sociais cada vez mais complexas, a comunicação organizacional integrada se revela como uma necessidade estratégica — não apenas para a sobrevivência das organizações, mas para sua relevância social e institucional. Ao longo deste capítulo, refletimos sobre essa forma de comunicação a partir de uma perspectiva crítica e abrangente, ancorada principalmente nas contribuições de Margarida Kunsch, uma das autoras mais influentes na consolidação do campo no Brasil.

A partir de sua obra, foi possível compreender que a comunicação integrada vai muito além da soma de práticas isoladas. Ela se configura como um sistema vivo, em constante diálogo com os fluxos formais e informais da organização, suas estruturas de poder, sua cultura interna e as expectativas dos públicos com os quais se relaciona. Isso significa que a comunicação organizacional integrada não opera apenas no nível das mensagens que são emitidas, mas também no campo das relações simbólicas e sociais que sustentam o discurso institucional.

Como vimos, ao propor um modelo de comunicação organizacional baseada na integração entre áreas como a comunicação institucional, mercadológica e interna, Kunsch (2019) reforça que a efetividade da comunicação está diretamente ligada à capacidade de articulação entre discursos, canais e contextos. A comunicação deixa de ser apenas uma ferramenta de convencimento e passa a ser compreendida como um campo de gestão, planejamento e, sobretudo, de interpretação dos sentidos em disputa dentro e fora das organizações.

Também é importante destacar que, ao propor uma atualização do modelo em 2019, Kunsch incorpora a complexidade dos tempos atuais, nos quais múltiplos públicos, plataformas e linguagens se entrecruzam. Termos como “redes formais e informais”, “barreiras comunicacionais” e “processo comunicativo” ganham centralidade, evidenciando a preocupação em abordar a

comunicação como algo dinâmico, multidimensional e situado. Esse deslocamento é fundamental para que possamos refletir sobre os desafios contemporâneos de empresas que, como a LEGO — objeto central desta dissertação —, atuam globalmente e precisam manter coerência discursiva entre valores institucionais e ações concretas em diferentes pontos de contato com seus públicos.

A comunicação integrada, portanto, não pode mais ser pensada a partir de uma lógica mecânica ou verticalizada. Ela exige sensibilidade cultural, leitura de contexto e, sobretudo, autenticidade nas práticas e discursos, algo que será amplamente explorado nos próximos capítulos. O que está em jogo aqui não é apenas o "o que se diz", mas o "como se diz", "para quem se diz" e "com que efeitos". É nessa perspectiva que se justifica o esforço desta pesquisa em articular as teorias da comunicação organizacional integrada com os conceitos de análise do discurso e autenticidade de marca. Ao adotar essa lente interpretativa, buscamos compreender como as organizações constroem sentidos, negociam identidades e se posicionam no cenário sociocomunicacional contemporâneo.

Assim, encerramos este capítulo com a certeza de que pensar a comunicação organizacional integrada é, antes de tudo, um exercício de escuta atenta, leitura crítica e atuação ética, aspectos indispensáveis para qualquer organização que deseje se manter significativa, confiável e conectada com seu tempo.

5 MARCAS

Embora muitas vezes tratadas como sinônimos no senso comum, marcas e organizações são conceitos distintos e operam em diferentes níveis de significação e função dentro da comunicação e gestão. O objetivo deste capítulo é aprofundar o entendimento e a discussão a respeito do conceito de “marcas”, uma vez que elas fazem parte de uma construção social. Desta forma, também poderemos expor a diferença entre organizações e marcas, para assim podermos tratar a respeito da autenticidade no contexto das marcas.

Para iniciarmos a discussão, é importante diferenciar o que são organizações e o que são marcas. Chiavenato (2000, 2003) explica que uma organização é entendida como uma entidade social estruturada, com objetivos definidos, recursos humanos, financeiros e simbólicos, que se articula por meio de práticas, sistemas e estratégias para atuar em determinado campo (mercado, sociedade, cultura). Chiavenato (2003, p. 10) explica que as organizações “são sistemas abertos, formados por pessoas que interagem entre si e com o ambiente, visando atingir objetivos comuns”. Elas são responsáveis pela produção e operacionalização de produtos, serviços e relações. Podem ser públicas, privadas ou do terceiro setor, e se comunicam com diferentes públicos por meio de estratégias de comunicação institucional, interna, mercadológica, entre outras.

Já a marca pode ser entendida como a dimensão simbólica da organização — aquilo que é percebido, sentido e experienciado pelas pessoas. Ela não é apenas um logotipo ou nome, mas um conjunto de significados, narrativas e valores que se constroem ao longo do tempo na interação com os públicos (Semprini, 2010a; Jungkenn e Scrofernecker, 2023; Keller, 1998). Para Semprini (2010a, p. 21): “A marca é um sistema discursivo, um dispositivo simbólico que transcende a materialidade dos produtos e se inscreve no universo cultural e social dos consumidores”.

De maneira simplificada, podemos dizer que a grande diferença conceitual entre organizações e marcas reside em: a organização é a entidade que faz, enquanto a marca é a entidade que significa. A marca, portanto, é uma construção discursiva que emana da organização, mas não está totalmente sob

seu controle. Ela é cocriada na interação com públicos, mídias e culturas (Jungkenn e Scrofernecker, 2023).

As pesquisadoras Jungkenn e Scrofernecker (2023), no artigo *As Marcas das Marcas: uma revisão conceitual necessária*, realizaram um levantamento sobre a conceituação e compreensões a respeito das marcas entre os anos de 2002 e 2021. Como resultado do estudo, apontam que:

> 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. (Jungkenn; Scrofernecker. 2023, p. 23)

Ao pesquisarem sobre os diferentes conceitos de marcas, encontraram denominadores comuns entre os autores consultados, dividindo em dois grupos: o primeiro, entre 2002 e 2015, e o segundo, entre 2016 e 2021. As similaridades, identificadas a partir das marcas discursivas destes autores, resultaram em um grupo “conceitos preponderantes nas abordagens/perspectivas e autores utilizados que permeiam as marcas” (Jungkenn; Scrofernecker. 2023, p. 18). Quando observado o universo de estudos sobre as marcas entre 2002 e 2015, as autoras encontraram como marcas discursivas: manifestações culturais e simbólicas; diferenciação e distinção em conjunto com identificação e comunidade; promessa, confiança e referência; habitam a mente, impressões psíquicas e associações; experiência, interações e emoções; agentes mediadoras, produtoras e condensadoras de sentidos e significados.

Elas ressaltam que o consumo de marcas vai além dos produtos ou serviços oferecidos: envolve também a interpretação, a negociação de sentidos e a construção de associações simbólicas relacionadas às ideias, posicionamentos, identidades e manifestações diversas que essas marcas representam. Além disso, “habitam a mente dos públicos, gerando associações mentais e impressões psíquicas que ficam marcadas de diferentes formas” (Jungkenn; Scrofernecker, 2023, p. 18).

Ainda sobre o primeiro grupo, as autoras reforçam que as marcas são compreendidas como promessas das organizações, na medida em que

oferecem mundos possíveis, projetos de sentido e valores que podem ser incorporados à vida das pessoas. Essa construção simbólica influencia diretamente a relação de confiança entre marcas e públicos, funcionando também como referência no consumo e na adoção de valores, crenças e estilos de vida. Assim, entende-se que as marcas operam como manifestações culturais e simbólicas, sendo experiências significativas, distintivas e com potencial referencial (Jungkenn; Scrofernecker, 2023).

Quanto ao estudo sobre o segundo grupo, Jungkenn e Scrofernecker (2023, p. 22) reconhecem “dez marcas discursivas preponderantes nas referências bibliográficas escolhidas no período entre 2016 e 2021”, sendo elas: posicionamento social, adesão e engajamento; conexão simbólica e afetiva = relação e vínculo; espaço psicológico na mente, negociação e momentos no tempo; ecossistema, ser vivo, teia e trama atuante; sinal diferenciador; mediação e geração de sentidos + emaranhado de significações; ícones culturais: identidades, consumo, narrações e discursividade + atores sociais; hibridez, multiformas, poder de síntese e adaptação, e por fim, potencial e lógica midiatizante. Dessas marcas discursivas, as autoras afirmam que cinco delas são semelhantes aos achados do grupo estudado entre 2002 e 2015, sendo elas: “marca como sinal diferenciador, ícone cultural, espaço psicológico na mente, conexão e interações e, mediação de sentidos e significados” (Jungkenn; Scrofernecker, 2023, p. 22).

A sistematização proposta pelas autoras revela não apenas a complexidade crescente do conceito de marca na literatura recente, mas também seu deslocamento para uma perspectiva mais relacional, simbólica e discursiva. Ao identificar dez marcas discursivas predominantes nas produções acadêmicas entre 2016 e 2021, as autoras evidenciam como o campo tem se expandido para além de uma visão funcionalista ou meramente estratégica, passando a compreender a marca como um organismo vivo, um ecossistema que negocia sentidos e se transforma conforme o contexto sociocultural em que está inserida.

A comparação com o período anterior (2002–2015) também chama atenção. A permanência de marcas discursivas como o sinal diferenciador, o espaço psicológico e a mediação de sentidos indicam que certos fundamentos permanecem relevantes na construção teórica da marca. No entanto, o

acréscimo de novas dimensões — como hibridez, teia atuante e lógica midiatizante — aponta para um campo em constante atualização, sensível às dinâmicas contemporâneas de comunicação, cultura e tecnologia.

Essa evolução demonstra que a marca já não pode mais ser pensada apenas como um “nome” ou um “sinal” vinculado a um produto ou serviço. Ela opera como discurso e como prática cultural, articulando identidades, afetos, valores e narrativas em um cenário hipermediatizado e multifacetado. Assim, nosso estudo parte do princípio de que pensar a marca hoje é, inevitavelmente, pensar em sua capacidade de se adaptar, de sintetizar múltiplas formas e de produzir vínculos duradouros em meio à fragmentação das mídias e à aceleração do consumo simbólico.

Compreender o que é uma marca, em sua complexidade simbólica, discursiva e cultural, é o primeiro passo para analisar como ela pode ser percebida como autêntica. Neste capítulo, buscamos diferenciar marcas de organizações, ressaltando que, enquanto a organização atua no plano da gestão e da estrutura, a marca opera no campo dos sentidos — construindo e negociando significados, valores e identidades no imaginário coletivo. Aprofundamos a discussão a partir de diferentes abordagens acadêmicas que revelam a marca como um ecossistema em constante transformação, com capacidade de se adaptar e se conectar afetivamente com os públicos. Essa visão amplia o debate para além da lógica mercadológica tradicional, posicionando a marca como um fenômeno cultural em disputa, que transita entre promessas organizacionais e expectativas sociais.

A partir dessas reflexões, abrimos espaço para o próximo subcapítulo, que irá se debruçar sobre a noção de autenticidade no universo das marcas: um conceito cada vez mais cobrado pelos consumidores e tensionado pelas dinâmicas da comunicação organizacional integrada.

5.1 AUTENTICIDADE DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS MARCAS

Em um contexto de hiperinformação, discursos publicitários saturados e desconfiança generalizada, a autenticidade comunicacional se apresenta como uma das qualidades mais desejadas – e mais difíceis de sustentar – pelas marcas. A comunicação, nesse cenário, não é apenas um meio de transmitir

mensagens, mas um espaço de disputa simbólica, onde se constroem sentidos, vínculos e identidades. Assim, ser percebido como autêntico tornou-se não apenas um atributo desejável, mas uma condição necessária para a relevância e a sobrevivência de marcas em ambientes marcados pela velocidade, pela transparência e pela vigilância constante dos públicos.

A autenticidade, nesse contexto, não deve ser compreendida como uma essência estática, mas como uma performance discursiva relacional. Como observa Semprini (2010b), marcas são dispositivos simbólicos que articulam valores e narrativas para produzir sentido em meio à cultura do consumo. Ou seja, a autenticidade não está no que a marca é, mas no modo como ela se mostra e é percebida em relação às expectativas de seus públicos. Essa percepção é construída na prática comunicativa: nos discursos, nos posicionamentos, nos silêncios, nas escolhas estéticas e nas formas de se relacionar com diferentes públicos.

Autores como Beverland e Farrelly (2010) apontam que marcas autênticas não são aquelas que apenas afirmam sua verdade, mas as que são capazes de demonstrar coerência entre discurso e prática. Essa coerência, por sua vez, não significa rigidez, mas sim a capacidade de manter alinhamento simbólico mesmo em meio à transformação. Como reforça Molleda (2010), a autenticidade comunicacional é um processo contínuo de engajamento ético, culturalmente sensível e discursivamente coerente com os valores que a marca afirma representar.

No campo brasileiro, estudiosos como Kunsch (2009) e Spagnuolo (2017) enfatizam que a comunicação organizacional não pode ser reduzida a uma função instrumental ou operacional. Ela é, antes, um processo estratégico e simbólico que articula a identidade da organização com as demandas sociais. Para Kunsch (2009), a comunicação deve ser dialógica, transparente e comprometida com a construção de relacionamentos éticos e duradouros com os públicos. Essa perspectiva se alinha à compreensão de que a autenticidade não se dá apenas no conteúdo da mensagem, mas na postura da marca diante do mundo.

Do ponto de vista do consumo, Holt (2004) argumenta que marcas autênticas são aquelas capazes de se posicionar culturalmente de forma relevante, oferecendo narrativas que ressoam com as experiências e tensões

vividas pelos consumidores. Para ele, a autenticidade surge quando a marca se apresenta como culturalmente competente, ou seja, capaz de propor sentido em meio às transformações sociais. É nesse ponto que a autenticidade se torna um diferencial simbólico: ela gera identificação, confiança e, em muitos casos, lealdade.

No entanto, esse desejo por autenticidade esbarra em desafios complexos. Em tempos de *greenwashing*, *purpose-washing* e vigilância digital, qualquer dissonância entre discurso e prática é rapidamente percebida e denunciada pelos públicos. Como afirmam Jungkenn e Scrofernecker (2023), vivemos um cenário em que a autenticidade das marcas é constantemente testada por consumidores atentos, críticos e participativos. A autenticidade, portanto, precisa ser construída com base em transparência, coerência narrativa e consistência simbólica. E mais do que isso: precisa ser experienciada pelos públicos, pois, como reforçam Gilmore e Pine (2007): “não basta dizer que é autêntico — é preciso parecer autêntico aos olhos de quem consome”.

Assim, entendemos a autenticidade na comunicação de marcas como uma construção discursiva, relacional e estratégica que exige alinhamento entre identidade, narrativa e prática comunicacional. Em um cenário de múltiplas mídias, públicos fragmentados e disputas por confiança, compreender a autenticidade como processo e não como estado é fundamental para repensar o papel da comunicação na construção de marcas verdadeiramente significativas.

Para que possamos compreender estes aspectos de autenticidade de comunicação da marca LEGO, apresentaremos, no próximo capítulo, o objeto de pesquisa desta dissertação, a fim de reconhecer o contexto em que se dá seu discurso.

6 OBJETO DE PESQUISA

A escolha da LEGO como objeto de pesquisa desta dissertação se justifica por sua relevância como marca global que, ao longo das décadas, consolidou-se não apenas por seus produtos, mas por sua capacidade de construir narrativas autênticas, ressignificar valores e dialogar com diferentes públicos de forma simbólica e estratégica. A marca ultrapassou os limites de uma empresa de brinquedos e tornou-se um verdadeiro ícone cultural, sendo constantemente associada à criatividade, à educação e à imaginação. Essa transformação e sua sustentação ao longo do tempo parecem se ancorar, em grande parte, na maneira como a LEGO possivelmente articula sua comunicação, em uma tentativa de garantir autenticidade e coerência simbólica.

Neste capítulo, buscamos apresentar um panorama da marca LEGO enquanto grupo empresarial e marca discursiva, contextualizando sua trajetória, suas práticas comunicacionais e sua presença no imaginário social contemporâneo. Tal contextualização é fundamental para a compreensão das estratégias de autenticidade adotadas pela empresa, que serão analisadas nas seções seguintes com base em documentos, campanhas e outras materialidades discursivas produzidas pela marca. A seguir, detalha-se o histórico e a estrutura do Grupo LEGO, para que se possa compreender as bases institucionais e simbólicas sobre as quais se constroem suas práticas comunicacionais.

6.1 O GRUPO LEGO

O Grupo LEGO é uma empresa dinamarquesa fundada em 1932 por Ole Kirk Kristiancen, que iniciou suas atividades como uma pequena fábrica de brinquedos de madeira e se tornou uma das maiores e mais importantes fabricantes de brinquedos do mundo (LEGO, 2022a). O nome da marca é derivado da abreviação de duas palavras dinamarquesas “leg godt”, que significam “brincar bem” em português. A empresa é administrada pela família do fundador e, desde 2020, está sob o comando de Kjeld Kirk Kristiansen, seu neto e representante da quarta geração (LEGO, 2022a). Abaixo, no Quadro 3,

apresentamos a identidade organizacional[10] do Grupo LEGO, conceito que norteia as decisões da marca como um todo.

Quadro 3 – Identidade organizacional do Grupo LEGO

Crença	As crianças são os nossos modelos.
Missão	Inspirar e desenvolver os construtores do amanhã.
Visão	Uma força global no quesito “Aprender brincando”.
Valores	Imaginação, diversão, criatividade, cuidado, aprendizado e qualidade.
Espírito	Apenas o melhor é bom o suficiente.

Fonte: LEGO, [2023a].

Como se pode observar no Quadro 3, bem como na trajetória histórica da marca, o público infantil é o foco principal da LEGO, especialmente em sua crença e missão organizacional. No entanto, a LEGO também possui um público adulto que consome seus produtos e se engaja com a marca de diversas formas, conhecidos como Afols[11]. Apesar disso, Daryl Austin (2021), autor do artigo “Como a LEGO foi da quase falência ao topo da indústria de brinquedos”, reforça que a LEGO passou a valorizar seus fãs adultos após enfrentar uma grave crise financeira em 2003.

Mesmo que a intenção da marca originalmente não fosse focar no público adulto, os Afols já consumiam os produtos da LEGO, afinal “quando a Lego começou a produzir peças licenciadas inspiradas em filmes de sucesso como Star Wars e Harry Potter, foram os fãs adultos que esgotaram a maior parte dos produtos” (Austin, 2021), e chegaram a representar 70% dos compradores da linha LEGO Mindstorms, robôs programáveis – que foram apontados pela revista Wired[12] como “o produto da LEGO mais vendido de todos os tempos” (Austin,

[10] Segundo a escritora Margarida Kunsch, das Relações Públicas, a identidade organizacional é um conceito que expressa a razão de ser, o propósito, a aspiração, os princípios e a cultura de uma organização. Ela é composta por elementos como crença, missão, visão, valores e espírito, que orientam as decisões estratégicas da marca em todos os seus aspectos. A identidade organizacional é parte inerente à natureza das organizações e é comunicada por meio de processos interativos entre os diversos públicos internos e externos (Kunsch, 2006).

[11] Afols é uma sigla para “AdultsFansOf Lego”, ou seja, fãs adultos da LEGO.

[12] A Wired é um portal de notícias norte-americano que atinge mais de 30 milhões de pessoas todos os meses através dos seus meios de comunicação, como mídia social, edição digital, revista e eventos ao vivo (Wired, [2023]).

2021). Além de compradores, nesta época os Afols também eram consumidores ativos da marca: “organizavam convenções não oficiais de fãs de Lego e interagiam em grupos de usuários online” (Austin, 2021), porém, os executivos dos escritórios da LEGO na Dinamarca não demonstravam interesse em se dedicar a esse público, e chegaram até mesmo a declarar: “não aceitamos sugestões não solicitadas”. Em entrevista a Daryl Austin (2021), JakeMcKee, Supervisor de Desenvolvimento da Comunidade Global da LEGO entre 2000 e 2006, afirmou que “Fãs adultos geralmente eram considerados um incômodo”.

Em 2003, a LEGO enfrentou grandes dificuldades financeiras devido a uma série de decisões em investimento de novos produtos e posicionamentos errados, levando a empresa a beira de uma falência milionária. Foi a decisão de dar ouvido aos Afols que trouxe a possibilidade de reestabelecer a saúde financeira da organização, conforme aponta McKee em entrevista a Austin (2021): “A empresa tinha uma mina de ouro de oportunidades bem à sua frente, apenas não a percebia”. A partir desse momento, a LEGO organizou a Equipe de Engajamento de Afols para impulsionar as ativações junto a esse novo público.

A mudança de posicionamento e cultura da LEGO foi tão profunda que qualquer pessoa passou a poder encaminhar propostas de melhorias e novos produtos, as quais eram devidamente consideradas. Assim, surgiram alguns dos principais e mais lucrativos temas e empreendimentos da LEGO, como “a série Lego Creator, a rede de embaixadores *Ambassador Network* da Lego, o programa VIP, a competição Lego *League* e a primeira convenção oficial de fãs da empresa: a Lego Con, em 2021” (Austin, 2021).

Foi a partir do movimento dos fãs da marca, reconhecidos como um “enorme grupo bastante unido e ativo na internet” (Payno, 2020) na internet, que fez com que a marca recebesse o título de marca mais querida do mundo pelo monitoramento digital da agência *Talkwalker*[13], superando empresas como Netflix, Instagram e Apple (Payno, 2020).

Desde a virada de chave, a marca não abandonou mais seu fiel público Afols. Em outubro de 2020, lançaram a plataforma “*AdultsWelcome*”, chamada “Adultos são Bem-vindos” em português, como uma nova estratégia para atrair

[13]“A Talkwalker é a plataforma número 1 em Aceleração de Inteligência do Consumidor para que as marcas impulsionem o impacto nos negócios” (Talkwalker, [2023]).

o público adulto. Na mesma época, também foi ao ar a campanha publicitária "*FindYourFlow*", traduzida para o português como "Encontre seu ritmo", a qual visa mostrar como usar os conjuntos LEGO pode ajudar os adultos a relaxar e se sentir criativos, e enfatiza os benefícios da construção LEGO para a saúde mental e o bem-estar dos adultos.

No próximo capítulo apresentamos a análise de discurso de diferentes campanhas, canais e formatos da LEGO, a partir da proposição teórico-metodológica do lingüista Patrick Charaudeau. A proposta é conectar os conceitos de autenticidade na comunicação organizacional integrada que abordamos anteriormente para buscarmos responder o problema de pesquisa desta dissertação: Como a LEGO, empresa global com quase um século de história, em meio a em um mundo fragmentado e hiperdigitalizado, constrói discursivamente seu posicionamento de uma marca com identidade autêntica, e de que maneira essa autenticidade é negociada em meio às complexidades da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade?

7 ANÁLISE DO DISCURSO DAS COMUNICAÇÕES DA LEGO

Este capítulo se dedica a observar, interpretar e discutir como se dá a construção de sentidos em diferentes peças de comunicação da LEGO, considerando a multiplicidade de espaços e vozes por onde ela se manifesta. A análise busca compreender como a marca aciona valores e de que modo essas construções discursivas contribuem (ou não) para a sustentação de uma identidade percebida como autêntica, especialmente em um contexto de saturação simbólica e disputas por confiança.

O capítulo está organizado da seguinte forma: primeiro, apresentamos a proposta metodológica de análise que será utilizada, onde apresentamos o que será analisado, como essa análise se dará e os motivos das escolhas; em seguida, damos sequência nas análises do discurso dos materiais selecionados, dedicando cada subcapítulo para tratarmos especificamente da comunicação em questão.

7.1 PROPOSTA METODOLÓGICA DE ANÁLISE

Nesta etapa do estudo, nos voltamos à análise de um conjunto de práticas comunicacionais da LEGO, selecionadas por sua relevância na construção discursiva de uma identidade de marca autêntica. Diante do vasto universo simbólico e comunicacional da empresa, optamos por delimitar um recorte que permite observar como a marca negocia autenticidade em diferentes contextos: com públicos diversos, por meio de canais institucionais, em campanhas globais e em sua atuação frente a temas sensíveis como sustentabilidade.

A seleção dos objetos se baseou em dois critérios centrais: primeiro, a diversidade de interlocutores e esferas de atuação da marca (clientes, fãs adultos, empregados, sociedade); segundo, a potência simbólica dos discursos analisados para revelar como a LEGO constrói, performa e sustenta sua imagem de marca autêntica em um ecossistema comunicacional complexo e hipermidiatizado. A delimitação temporal, considerou as campanhas e as declarações institucionais a partir de 2020, em que a LEGO posiciona-se de maneira diferente de como vinha se posicionando. Já no caso das mídias digitais, prioriza um recorte recente (de 01 a 08 de abril de 2025), com o intuito de captar as estratégias mais atuais da LEGO e observar como as marcas

discursivas da autenticidade estão sendo articuladas no presente, considerando o contexto sociocultural e institucional em que se insere. Abaixo, detalhamos os materiais que serão analisados:

- Campanha institucional "*Adults Welcome*" (2020)**:** trata-se de um marco discursivo na atuação da LEGO ao reposicionar o brincar como prática legítima também para adultos. Ao criar um universo voltado ao público maduro, a marca amplia sua atuação simbólica e adota um contrato comunicacional mais empático e emocional. O site oficial da campanha será analisado como espaço enunciativo privilegiado para a construção do *ethos* da marca como facilitadora de criatividade e bem-estar na vida adulta.
- Campanha "*Find Your Flow*" (2021, 2022)**:** complementar à plataforma "*Adults Welcome*", essa campanha representa um aprofundamento do discurso sobre individualidade, subjetividade e expressão pessoal. A mensagem central – de que cada pessoa pode encontrar seu próprio fluxo criativo ao brincar – contribui para o reforço da marca como mediadora de significados e aliada da diversidade de experiências. Serão analisados os três primeiros vídeos da campanha, publicados no canal oficial da LEGO no YouTube, com foco na narrativa visual e na construção do contrato de comunicação que celebra a autenticidade como valor subjetivo e relacional.
- Instagram da LEGO (2025): As publicações realizadas no perfil oficial da marca no período de 01 a 08 de abril de 2025 serão analisadas com o objetivo de observar como a autenticidade é performada em um ambiente marcado pela estética, pela brevidade e pela busca por engajamento. O Instagram, como canal imagético e altamente relacional, permite verificar como a LEGO equilibra consistência simbólica e adaptação às linguagens contemporâneas.
- LinkedIn da LEGO (2025): Analisaremos a capa da página institucional, a seção "sobre" e as publicações realizadas no período de 01 a 08 de abril de 2025. Este canal foi selecionado por seu caráter corporativo e por ser destinado, principalmente, à comunicação com atuais e potenciais empregados. Aqui, nos interessa investigar se e como a autenticidade discursiva é mobilizada internamente — não

apenas para clientes, mas também na relação da marca com sua própria força de trabalho**.**

- Declarações institucionais sobre sustentabilidade: O discurso corporativo sobre responsabilidade ambiental é um terreno fértil para a análise das tensões entre imagem e prática, entre promessa e ação. A autenticidade da marca, nesse contexto, é colocada à prova pela coerência (ou não) entre o que é dito e o que é feito. Analisaremos duas notas à imprensa disponibilizadas pela LEGO em seu site oficial:
    - *The LEGO Group reveals first prototype LEGO® brick made from recycled plastic (2021);*
    - *The LEGO Group remains committed to make LEGO® bricks from sustainable materials (2023)*.

Esses materiais foram escolhidos por articularem aspectos centrais da noção de autenticidade discutida ao longo da dissertação: coerência narrativa, engajamento ético, construção de vínculos simbólicos e adaptação discursiva. Através deles, será possível observar como a LEGO negocia sua identidade em diferentes esferas — institucional, cultural, ambiental e interpessoal — e quais marcas discursivas sustentam (ou fragilizam) sua reputação como uma marca autêntica na contemporaneidade.

A abordagem metodológica adotada se ancora na Análise do Discurso de base semiolinguística, conforme proposta elaborada por Patrick Charaudeau (2008; 2010). Essa perspectiva compreende o discurso como uma prática social e simbólica situada, que carrega intencionalidades, posicionamentos e estratégias. A partir desse referencial, foram definidas quatro dimensões de leitura para as análises: (1) o contrato discursivo; (2) os sujeitos do discurso (EUc, EUe, TUd); (3) as visadas discursivas; e (4) os modos de organização do discurso. Esses elementos fornecem um instrumental para compreender os efeitos de sentido produzidos pelas comunicações da marca e as estratégias utilizadas para construir um *ethos* de autenticidade.

Para tanto, o *corpus* foi constituído a partir de peças discursivas contemporâneas da marca LEGO, com destaque para: campanhas institucionais voltadas ao público adulto (como “*Adults Welcome*” e “*Find Your Flow*”), postagens no Instagram e no LinkedIn da marca, páginas institucionais de

sustentabilidade e notas à imprensa. A escolha dessas peças se justifica por sua diversidade de canais, linguagens e públicos-alvo, bem como pela sua relevância para o tema da autenticidade, uma vez que tangenciam valores sociais altamente sensíveis, como bem-estar, identidade, inclusão e responsabilidade socioambiental.

Importante ressaltar que o percurso analítico aqui proposto não parte da premissa de que a LEGO seja “autêntica” por definição, mas sim que ela busca discursivamente construir essa imagem. O que se pretende analisar são as estratégias e os contratos comunicacionais que dão sustentação (ou tensionam) esse posicionamento em diferentes contextos. Ao adotar esse olhar crítico, a análise proposta não visa julgar a marca, mas interpretá-la enquanto sujeito discursivo que atua em meio a expectativas, contradições e disputas de sentido — como qualquer outro agente inserido na lógica da comunicação organizacional integrada contemporânea.

Nos subcapítulos seguintes, cada peça será contextualizada e analisada individualmente, de modo a compor um mosaico interpretativo sobre como a LEGO articula sua identidade simbólica e negocia sua autenticidade em meio a um ecossistema comunicacional dinâmico e fragmentado.

7.2 CAMPANHA *ADULTS WELCOME*

Em 2022, a LEGO divulgou a pesquisa “*Play Well Study* 2022”, realizada com mais de 30 mil adultos em todo o mundo, e apontou que: 93% dos adultos se sentem estressados regularmente, 89% afirmam que brincar os mantém mentalmente afiados, 86% disseram que brincar os ajuda a relaxar e 80% buscam por novas maneiras de relaxar (LEGO, 2022b). Para reforçar o atual posicionamento da marca com relação a importância do trabalho que empregam na produção de brinquedos e comunicação para o público adulto, Genevieve Cruz, chefe de produto para o público adulto do Grupo LEGO, declarou que:

> A construção de LEGO não é apenas para crianças, e ser criativo com peças de LEGO pode ajudar os adultos a relaxar, se sentirem criativos e obterem uma verdadeira sensação de realização. Esses tipos de atividades transcendem a idade e podem trazer benefícios para construtores jovens e idosos. Defendemos a importância da brincadeira criativa e de qualidade há nove décadas, e nossa pesquisa *Play Well* 2022 prova que ainda há lugar para a construção de LEGO para adultos. (LEGO, 2022b)

Diante esse contexto, nesse capítulo, nos dedicamos a colocar em prática as escolhas metodológicas que foram feitas no terceiro capítulo deste trabalho com base na teoria-metodológica de análise do discurso proposta pelo linguista Patrick Charadeau, com o objetivo de entender como a LEGO se comunica com seu público adulto e como a pesquisa "*Play Well* 2022" está presente nas decisões de discurso, através da análise das marcas formais deixadas nos textos – tanto pela influência do contexto situacional em que o Grupo LEGO está inserido, quanto pelas escolhas dos sujeitos do ato de linguagem e suas estratégias discursivas.

Portanto, no próximo subcapítulo, apresentamos a plataforma de venda de legos[14] online denominada "Adultos são Bem-vindos"[15]. Já nos subcapítulos subsequentes, desenvolvemos a análise dos últimos três vídeos lançados da campanha "*Find Your Flow*", a qual é complementar à estratégia de comunicação e marketing da plataforma de vendas online.

7.3 ANÁLISE DA PLATAFORMA ONLINE LEGO "ADULTOS SÃO BEM-VINDOS"

A plataforma de vendas online "Adultos são Bem-vindos", lançada pela LEGO em outubro de 2020, constitui um marco discursivo no reposicionamento da marca frente ao público adulto. Diferentemente do site tradicional da empresa, cuja linguagem visual e textual é voltada majoritariamente ao universo infantil, essa plataforma apresenta exclusivamente adultos em suas imagens promocionais e organiza seus conteúdos em torno de argumentos que visam legitimar o ato de brincar na vida adulta. Nesse sentido, mais do que um canal de e-commerce, a plataforma constrói um espaço simbólico que ressignifica o brincar como prática emocional, criativa e até terapêutica para adultos contemporâneos

[14] Ao utilizarmos "legos" em letra minúscula, nos referimos aos brinquedos. Desta forma diferenciamos a marca LEGO de seus produtos, os quais também são conhecidos pelo nome da organização.

[15] https://www.lego.com/pt-pt/categories/adults-welcome

Ao mobilizar o modelo de análise do discurso proposto por Charaudeau (2005), é possível identificar, primeiramente, os papéis discursivos presentes na enunciação. O EUc (o sujeito comunicante), responsável por conceber e organizar o discurso, é o Grupo LEGO, por meio de sua equipe de marketing — seja interna ou terceirizada — em parceria com marcas licenciadas como *Star Wars, Land Rover* e *New Line Cinema*. Já o EUe, sujeito da enunciação que assume efetivamente a voz discursiva, aparece como uma versão amadurecida da marca LEGO, performando um *ethos* adulto e sofisticado, condizente com o público-alvo. Esse *ethos* é cuidadosamente construído para inspirar confiança, familiaridade e identificação, criando o efeito de autenticidade necessário para persuadir o destinatário. Por fim, o TUd (destinatário designado) é o adulto moderno que busca novos *hobbies* e formas de autocuidado, sendo representado como alguém com rotina exigente, que valoriza momentos de relaxamento e atividades criativas para além das obrigações do cotidiano.

O contrato de comunicação, nesse contexto, é estabelecido com base em um pacto simbólico de cumplicidade e acolhimento: a LEGO propõe-se como facilitadora de momentos de prazer e bem-estar, ao mesmo tempo em que promete respeitar a maturidade e os interesses do interlocutor adulto. Esse contrato é reforçado não apenas pela criação de uma plataforma exclusiva para esse público, mas também pelas escolhas lexicais e visuais que estruturam o discurso. Na Figura 4, por exemplo, a pergunta “Os conjuntos LEGO são feitos para adultos?” antecipa uma possível objeção do TUd — e é respondida afirmativamente, com argumentos que conectam o brincar à noção de "tempo de qualidade", experiências sensoriais e relaxamento. Expressões como “passe tempo de qualidade” e “desligue, desembale e relaxe” evocam um *ethos* cuidadoso e compreensivo, em que o EUe se coloca como alguém que entende as necessidades emocionais do seu público e oferece soluções genuínas — produzindo, assim, um efeito de veracidade.

Figura 4 – Contrato de comunicação plataforma “Adultos são Bem-vindos”

Fonte: LEGO, [2023b].

Do ponto de vista das visadas comunicacionais, predomina a visada de incitação, uma vez que o EUc deseja levar o TUd à ação — mais especificamente, à compra de produtos —, sem possuir, no entanto, autoridade direta para ordenar tal comportamento (Charaudeau, 2006). A incitação, portanto, ocorre por meio de estratégias de sedução e persuasão que buscam fazer o destinatário acreditar que a ação sugerida é benéfica para ele. Conforme afirma o autor, o EU precisa “fazer crer” que seu discurso é legítimo, e que agir conforme o que é sugerido implicará um ganho simbólico e/ou emocional para o TU. Ao apresentar dados de pesquisa, como o *Play Well Study* 2022, e imagens de adultos felizes e concentrados na montagem dos blocos, a marca mobiliza a lógica da autenticidade discursiva: busca-se transmitir a ideia de que a recomendação do brincar não é um mero apelo publicitário, mas sim um convite genuíno ao bem-estar.

Além disso, a plataforma organiza seu conteúdo por meio de diferentes modos de organização discursiva, que também contribuem para a construção desse efeito de autenticidade. Identificamos, com base nas imagens fornecidas (Figura 5 e Figura 6), dois modos predominantes: o descritivo e o argumentativo.

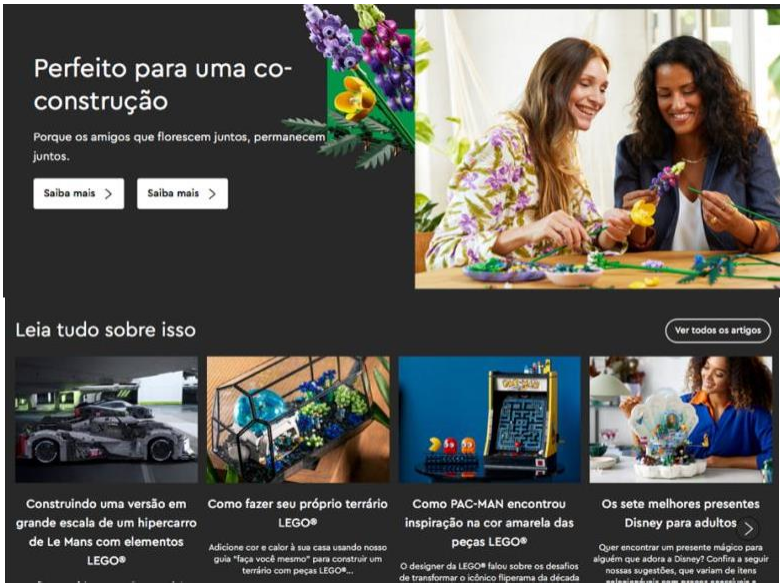
Figura 5 – Exemplo do modo descritivo de organização discursiva

Fonte: LEGO, [2023b]

Na Figura 5, podemos observar o modo descritivo, utilizado para apresentar os produtos e categorias disponíveis, nomear temas e oferecer informações técnicas e lúdicas sobre os *kits* LEGO voltados ao público adulto. Nesse modo, como salienta Charaudeau (2006), o discurso se ancora na tentativa de representar objetivamente o mundo, localizando e qualificando seus objetos. A enumeração de temas como arquitetura, cinema, cultura pop e natureza, por exemplo, revela uma tentativa de conectar os produtos LEGO aos universos simbólicos do público-alvo.

Já na Figura 6, encontramos o modo de organização discursiva argumentativa. Como vimos anteriormente, este modo busca persuadir o TU através de explicações sobre o mundo que está sendo tratado em questão.

Figura 6 – Exemplo do modo argumentativo de organização discursiva



FONTE: LEGO, [2023b]

O modo argumentativo apresentado na Figura 6 é mobilizado para justificar a pertinência do brincar na vida adulta e incentivar o consumo como um gesto de autocuidado e criatividade. Frases como “os amigos que florescem juntos permanecem juntos” (associada à imagem de duas mulheres montando um buquê LEGO) são exemplos de estratégias discursivas que articulam valores afetivos e sociais para persuadir o interlocutor. A argumentação, neste caso, não se limita a convencer da qualidade do produto, mas visa construir um cenário emocional no qual a aquisição do LEGO se torne sinônimo de bem-estar, conexão interpessoal e autenticidade individual.

Por fim, é importante destacar que a autenticidade, na perspectiva de Charaudeau (2006, 2008), não é uma qualidade intrínseca ao discurso, mas sim um efeito produzido pelas estratégias enunciativas adotadas pelo sujeito comunicante. Assim, ao analisar a plataforma “Adultos são Bem-vindos”, é possível observar como a LEGO atua para compor uma narrativa coerente com os valores contemporâneos da vida adulta — criatividade, autocuidado, relaxamento, individualidade — e, ao mesmo tempo, manter a coerência com sua identidade de marca histórica. Essa tensão entre renovação e continuidade, entre inovação e legado, é o que torna esse discurso especialmente rico para a análise.

No próximo subcapítulo, analisaremos os vídeos da campanha "*Find Your Flow*", complementar ao portal "Adultos são Bem-vindos", para nos aprofundarmos no discurso do corpus de análise escolhido.

7.4 ANÁLISE DOS VÍDEOS DA CAMPANHA "*FIND YOUR FLOW*"

Os dois primeiros vídeos da campanha "*Find Your Flow*" analisados, publicados respectivamente em setembro e outubro de 2021, mostram um adulto lutando com as provações da vida cotidiana, mas encontrando um momento de calma na construção de um dos modelos LEGO para adultos.

Os vídeos fazem parte de uma série lançada no perfil do Twitter do Grupo LEGO na conta global. Já o terceiro vídeo analisado, divulgado em dezembro de 2022, também faz parte da mesma campanha, porém, por sua vez, demonstra o processo de mudança de humor que brincar com os legos pode trazer para um adulto que está estressado com o dia a dia.

Outras diferenças entre eles são: a duração do vídeo, os dois primeiros com cerca de 40 segundos, enquanto o terceiro com 1 minuto e 25 segundos; os dois primeiros têm narração, se passam em um mundo fictício que junta uma estética retrô com futurismo, em diferentes ambientes (em casa, na rua e no escritório), e possuem apenas um ator, enquanto o terceiro não possui narração e está incluso na categoria *asmr*[16], conta com a participação de um grupo de dança e conta uma história diferente dos vídeos anteriores. Sobre o conceito deste terceiro vídeo, Justin Joshua, Líder Criativo Global do Grupo LEGO, publicou que:

> Como parte de nossa campanha Adulto, criamos este conteúdo para Youtube, na categoria asmr, como uma metáfora da sensação de construir com peças de LEGO. Como a construção de LEGO é uma atividade tão tátil e prática, sentimos que a metáfora de uma dança coreografada à mão descreveria melhor a dança da criatividade que é a construção de LEGO. (Joshua, 2022)

[16] *Autonomous Sensory Meridian Response*, na tradução literal é Resposta Sensorial Autônoma dos Meridianos. São "Vídeos de pessoas sussurrando, tirando cravos, esculpindo sabão, pintando ou passando o pincel de maquiagem no microfone recebem milhares de visualizações no YouTube, Instagram ou Tiktok" (Dornelas, 2022).

Diante das diferenças identificadas entre os três vídeos, organizamos as análises em dois grupos: um que reúne os dois primeiros conteúdos e outro dedicado exclusivamente ao terceiro vídeo.

7.4.1 Análise dos vídeos 1 e 2

Nos dois primeiros vídeos da campanha "*Adults Welcome*", intitulados "*Flowers*"[17] e "*Adidas*"[18], observamos a ativação de uma complexa rede enunciativa, articulada em torno de um contrato de comunicação que visa reconfigurar a relação entre o público adulto e o ato de brincar. O sujeito comunicante (EUc), responsável pela elaboração estratégica do discurso, é representado pelo Grupo LEGO – incluindo suas áreas de negócios, diretoria de marca, agências de publicidade parceiras, equipes criativas e de produção audiovisual, além das marcas coautoras da mensagem, como a *Adidas*. Esse coletivo é responsável pelas decisões discursivas que moldam o conteúdo visual, narrativo e simbólico dos vídeos.

O sujeito enunciador (EUe), por sua vez, se manifesta por meio do narrador diegético dos vídeos, dos atores que encarnam os destinatários projetados e da própria instância discursiva da campanha "*Adults Welcome*", que se apresenta como um desdobramento da marca LEGO voltado ao público adulto. Elementos cênicos como figurino, ambientação e trilha sonora também funcionam como operadores discursivos que reforçam a tonalidade simbólica da enunciação. Como ilustrado na Figura 7, os vídeos compartilham o mesmo universo ficcional – ambientado em uma cidade estilizada que mistura elementos contemporâneos e retrô –, estabelecendo uma atmosfera que remete ao cotidiano, mas carregada de leveza e fantasia.

[17] https://www.youtube.com/watch?v=x_QDjbAgTpw
[18] https://www.youtube.com/watch?v=LWCDAN9QLLg

Figura 7 – Frames dos dois primeiros vídeos

FONTE: montagem pela autora com base em YouTube (2022a, 2022b).

Ambos os vídeos apresentam personagens adultos vivendo pequenas frustrações diárias – situações ordinárias como trânsito, sobrecarga emocional ou falta de tempo –, que funcionam como gatilhos narrativos para o deslocamento simbólico promovido pelo brincar com LEGO. O destinatário discursivo projetado (TUd) é, portanto, o adulto contemporâneo que busca formas legítimas de relaxamento, prazer e expressão pessoal no tempo livre.

O contrato de comunicação estabelecido aqui propõe uma troca simbólica: ao se permitir brincar, o adulto encontra um espaço de autocuidado, criatividade e bem-estar. Esse contrato é visualmente reforçado na Figura 8, onde o gesto de "flutuar" metaforiza o estado de alívio e prazer proporcionado pela atividade lúdica.

Figura 8 – Momento em que o adulto encontra o sentimento de relaxamento

Fonte: montagem pela autora com base em YouTube (2022a, 2022b).

Do ponto de vista das visadas comunicacionais, Charaudeau (2006) propõe que o EUc pode assumir diferentes intenções discursivas. No caso analisado, predomina a visada de incitação, na qual o comunicador não ordena diretamente, mas induz o TUd a adotar um comportamento desejado – neste caso, adquirir produtos LEGO como estratégia pessoal de bem-estar. A campanha constrói uma narrativa que sugere, sem impor, que brincar não é apenas permitido, mas benéfico, naturalizando o consumo como uma via de expressão autêntica e autocuidada.

Quanto aos modos de organização do discurso, ambos os vídeos operam essencialmente pelo modo argumentativo. Não há explicitação verbal de argumentos, mas há uma argumentação visual e simbólica que constrói uma lógica de causa e consequência: situações de estresse cotidiano → uso dos produtos LEGO → sensação de relaxamento e alegria. Trata-se de um discurso de sedução, que se vale da identificação emocional e da estetização da experiência para persuadir o destinatário. A campanha não apenas propõe o brinquedo como objeto de desejo, mas o reconfigura como um mediador legítimo

de experiências subjetivas e autênticas – alinhando-se, assim, às estratégias de construção de autenticidade comunicacional abordadas por Charaudeau (2006), onde o emissor busca credibilidade ao apresentar-se como compreensivo, próximo e sintonizado com os desejos do público.

7.4.2 Análise do vídeo 3

No terceiro vídeo da campanha "*Adults Welcome – Find Your Flow*"[19], o sujeito comunicante (EUc), tal como nos dois vídeos anteriores, é representado pelo Grupo LEGO. Este engloba não apenas a marca em si, mas também os setores estratégicos e criativos, diretores de marketing e branding, a equipe de roteiristas, produtores audiovisuais, bem como o coreógrafo responsável pela performance dos dançarinos.

O sujeito enunciador (EUe), neste caso, é representado por diversos elementos que constroem o sentido do discurso audiovisual: a atriz principal, que encarna o público-alvo da marca; os cenários que se transformam conforme o estado emocional da personagem; a trilha sonora que acompanha o desenvolvimento da narrativa; e, sobretudo, a coreografia performada pelo grupo de dança. Esta, conforme destaca o portal Contagious (2023), inspira-se em uma antiga técnica egípcia de movimento manual chamada *finger-tutting*, escolhida para representar visualmente o som icônico dos blocos LEGO se encaixando.

Nesse vídeo, tal como nos anteriores, o TUd é um adulto que enfrenta estresses cotidianos e busca, por meio do brincar, um espaço de descanso mental e prazer criativo. A Figura 9 ilustra momentos-chave que sustentam o *storytelling* construído.

[19] https://www.youtube.com/watch?v=SHis1CDxqJ8

Figura 9 – Principais frames do vídeo 3

Fonte: montagem pela autora com base em YouTube (2022c).

A Figura 9 apresenta os principais momentos deste vídeo:

- Primeiro quadro (superior esquerdo): a personagem entra em casa visivelmente exausta, em um ambiente escuro e pouco acolhedor;
- Segundo quadro (inferior esquerdo): inicia a montagem de um conjunto LEGO, e a performance coreográfica tem início;
- Terceiro quadro (superior direito): vemos os dançarinos em destaque, com foco nas mãos que realizam movimentos detalhados, conectando o gesto à experiência tátil do brinquedo;
- Quarto quadro (inferior direito): o espaço em torno da personagem muda de tonalidade, assumindo cores vibrantes (como o rosa-avermelhado), representando a transformação emocional e criativa vivida durante a atividade lúdica.

A ausência de um narrador verbal neste vídeo reforça a importância da linguagem visual e sonora como elementos estruturantes do discurso. A transformação do espaço e da iluminação, os gestos dos dançarinos e a expressão corporal da atriz funcionam como marcas discursivas não-verbais que intensificam o efeito de sentido pretendido.

A visada discursiva predominante é, novamente, a visada de incitação**,** conforme definida por Charaudeau (2006), na qual o EUc incita o TUd à ação — neste caso, à compra e ao uso dos produtos LEGO como forma de autocuidado e criatividade. A marca não possui autoridade normativa sobre o destinatário, mas utiliza mecanismos de sedução simbólica para fazê-lo crer que será

beneficiado ao agir conforme a proposta. Assim, a proposta lúdica se apresenta como antídoto para o estresse e rotina, atuando sob uma lógica afetiva e emocional.

Do ponto de vista dos modos de organização do discurso**,** o vídeo adota novamente o modo argumentativo**,** ainda que de maneira implícita. O argumento visual central consiste em associar o uso do brinquedo à transformação interna e externa da personagem — um caminho sensível e simbólico de convencimento.

7.5 INSTAGRAM DA LEGO

Dando continuidade à análise da comunicação integrada da marca LEGO**,** este momento do trabalho se volta para o estudo de sua atuação na plataforma Instagram. O recorte adotado contempla as publicações realizadas entre os dias 1º e 8 de abril de 2025, permitindo uma observação atualizada sobre a forma como a marca se posiciona e interage com seu público nessa rede social. Foram selecionadas 06 postagens do perfil oficial global da LEGO (@lego), que, até o fechamento desta pesquisa na data de 12 de abril de 2025, contava com 11,6 milhões de seguidores. Optou-se por analisar esse perfil — e não a conta brasileira — por se tratar da principal via de comunicação institucional da marca em âmbito internacional, de onde se originam as publicações oficiais com maior alcance e repercussão.

A análise destas publicações da LEGO no Instagram, revela uma comunicação integrada que se destaca pela consistência na construção de narrativas afetivas e engajantes. A marca, ao explorar temas como memória histórica, cultura pop e interatividade, posiciona-se como uma guardiã do legado criativo, ao mesmo tempo em que estreita laços com públicos variados e globalmente dispersos.

Cada publicação analisada — desde a curiosidade histórica sobre os minifigures até as dinâmicas interativas nos espaços LEGO Brick Stop e LEGO Ninjago — reflete uma estratégia cuidadosa de construção de identidade e fidelização. A LEGO aposta em uma comunicação emocional, onde nostalgia, pertencimento e reconhecimento são centrais para o envolvimento de seus seguidores. A marca não se limita a vender produtos, mas oferece experiências,

criando uma plataforma de diálogo que ultrapassa as barreiras do consumo imediato e se projeta como um elo duradouro entre o público e a própria trajetória da marca.

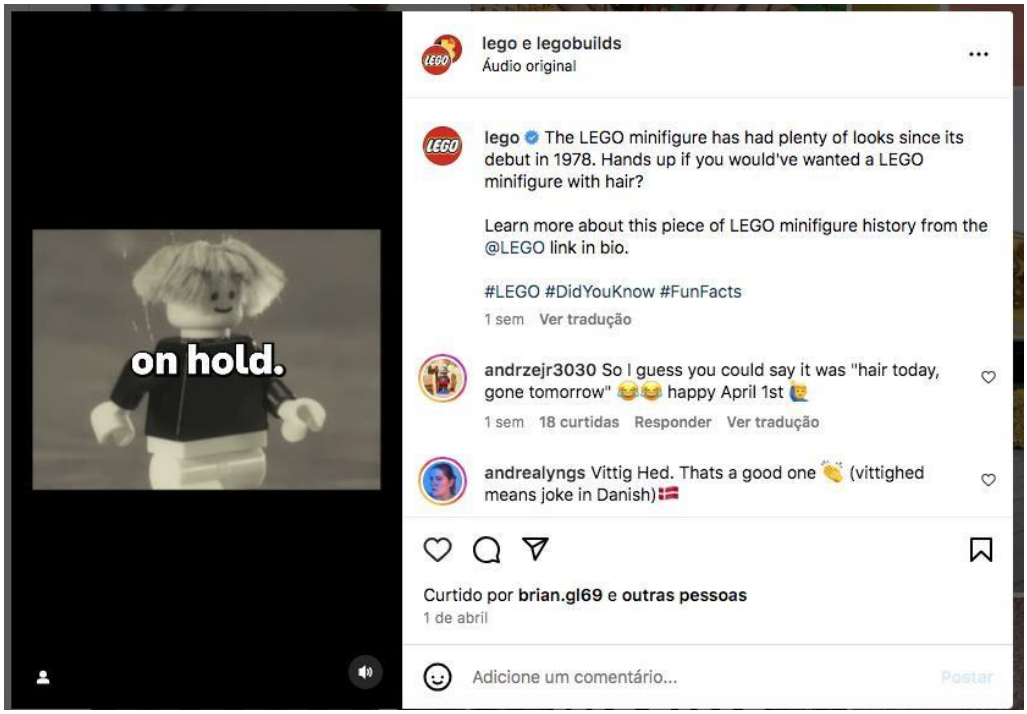
Em um cenário digital onde a efemeridade das interações é uma constante, a LEGO consegue se destacar ao manter um discurso que valoriza sua história e a experiência emocional dos consumidores. Ao mesmo tempo, a marca se reinventa e se conecta com diferentes gerações, utilizando o Instagram como uma ferramenta estratégica de engajamento que vai além da mera promoção de produtos. A comunicação da LEGO nesse período reflete, portanto, um modelo eficaz de marketing digital, baseado na autenticidade, no pertencimento e na continuidade da experiência lúdica.

7.5.1 Publicação 1: sobre quando os minifigures quase tiveram cabelo em 1978

A primeira publicação analisada (Figura 10) trata-se de um vídeo no formato Reels[20], e tem como principal objetivo compartilhar uma curiosidade histórica sobre os produtos da marca. O vídeo conta que, em 1978, os *minifigures* — os bonecos clássicos da LEGO — quase foram lançados com cabelo moldado diretamente na cabeça, em vez do design modular adotado, que permite o encaixe de diferentes acessórios. Essa escolha de narrativa configura uma estratégia discursiva de valorização da memória institucional da marca, ao mesmo tempo em que engaja emocionalmente os seguidores por meio de fatos inusitados.

[20] https://www.instagram.com/p/DH5X_mVoZMf/

Figura 10 – Publicação 1



Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

Neste caso, o contrato discursivo estabelecido pela LEGO se ancora em um acordo de confiança e proximidade com o público. A marca assume uma postura de “contador de histórias” de si mesma, aproximando-se dos seguidores por meio de conteúdos que revelam os bastidores da construção de seu próprio universo simbólico. O contrato é informal, marcado por um tom lúdico e nostálgico, apropriado para a plataforma (Instagram), e apoia-se na expectativa de que o público valoriza tanto o produto quanto os significados que ele carrega ao longo do tempo. É, portanto, um contrato que se atualiza com base em uma memória afetiva coletiva compartilhada entre marca e audiência.

Quanto aos sujeitos do discurso, o EUc (sujeito comunicante) é a equipe institucional da LEGO, que organiza o conteúdo com intenção de construir e reforçar o capital simbólico da marca. É a entidade que concebe a narrativa do “quase aconteceu” como elemento de encantamento e vínculo com a audiência. O EUe (enunciador) é o perfil oficial @lego, que assume o papel de narrador da história e mediador entre passado e presente, apresentando a curiosidade com leveza e autoridade simbólica. Já o TUd (destinatário ideal) é o público engajado nas redes sociais, composto por fãs da marca (de diferentes gerações), curiosos,

colecionadores e adultos que têm memória afetiva com os minifigures, além de novos públicos interessados em storytelling de marca.

A visada discursiva dominante na publicação é a demonstração, pois a marca busca demonstrar seu compromisso com os detalhes, seu processo criativo e a profundidade de seu universo simbólico — até mesmo em decisões que não foram levadas adiante. Há também uma visada de incitação simbólica, já que o conteúdo desperta encantamento e engajamento emocional, levando o público a comentar, compartilhar ou lembrar de sua própria relação com os minifigures. Por fim, existe uma camada de visada informativa, ao compartilhar um fato histórico e inusitado, assumindo o papel de fonte legítima do próprio passado.

O discurso é organizado predominantemente no modo narrativo, ao contar uma micro-história que remonta a uma decisão criativa da década de 1970. A narrativa é construída com ritmo audiovisual típico dos Reels, com imagens de minifigures, protótipos e cenas de arquivo — tudo com uma trilha sonora suave e nostálgica. Há também um componente descritivo, ao apresentar visualmente os personagens e os tipos de cabelo que foram considerados.

Além disso, o vídeo funciona como uma encenação de uma memória institucional, reafirmando a LEGO como uma marca que valoriza tanto o passado quanto o futuro, contribuindo para a construção de sua autenticidade discursiva. Nesse sentido, o conteúdo se insere na lógica da co-intencionalidade (Charaudeau, 2009), uma vez que marca e público compartilham um mesmo horizonte de sentido sobre o valor simbólico do “brincar” e da construção criativa.

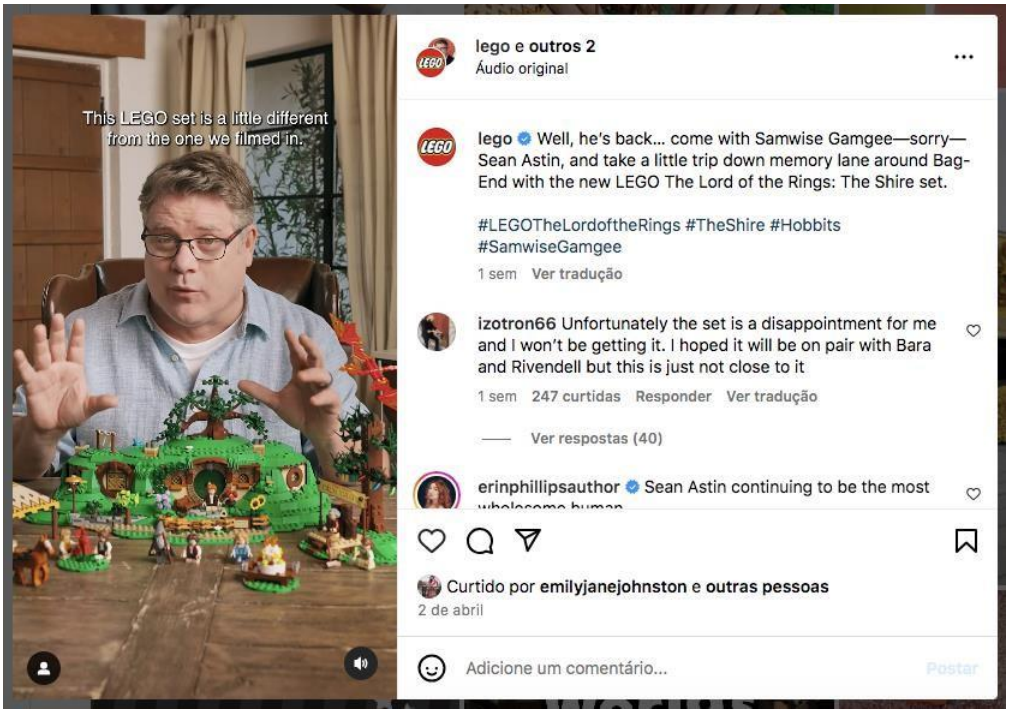
7.5.2 Publicação 2: lançamento do novo conjunto temático de *Lord of the Rings*

A segunda publicação[21] analisada (Figura 11) refere-se ao lançamento do novo conjunto temático da LEGO inspirado no universo de O Senhor dos Anéis, mais especificamente em “O Condado” (The Shire), lar do personagem Frodo. A legenda da publicação recorre a um tom lúdico e nostálgico: “*Well, he’s back…* https://www.instagram.com/p/DH8RZWXoqju/*come with Samwise Gamgee—sorry—Sean Astin, and take a little trip down memory lane around Bag-End with*

[21] https://www.instagram.com/p/DH8RZWXoqju/

the new LEGO The Lord of the Rings: The Shire set". Acompanhando esse texto, o vídeo apresenta o ator Sean Astin, que interpretou Samwise Gamgee na trilogia cinematográfica, visitando a réplica do cenário icônico reconstruído com peças LEGO, em uma experiência que mistura ficção, realidade e memória afetiva.

Figura 11 – Publicação 2



Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

No contrato discursivo, a marca estabelece um pacto simbólico com o interlocutor ao oferecer mais do que a promoção de um produto: propõe uma experiência emocionalmente carregada. Ao recuperar uma narrativa épica e amplamente reconhecida pelo público global, a LEGO ativa memórias culturais compartilhadas, assumindo o papel de mediadora entre o passado ficcional (da saga) e o presente emocional do consumidor. O contrato se ancora na ideia de que o brincar pode ser uma forma de reconectar-se com universos que marcaram gerações — especialmente a geração adulta que assistiu aos filmes nos anos 2000.

Na construção dos sujeitos do discurso, o EUc (sujeito comunicante) é o Grupo LEGO, por meio de sua equipe de marketing e comunicação, que organiza a estratégia de lançamento e a escolha do formato narrativo vinculado

à nostalgia e à celebridade, bem como com a equipe da franquia O Senhor dos Anéis. Já o EUe (sujeito enunciador) se materializa por meio do perfil oficial da LEGO no Instagram e, dentro do vídeo, o ator Sean Astin, que atua como embaixador simbólico da franquia, emprestando sua identidade ao discurso institucional. O TUd (destinatário projetado) são os fãs da saga O Senhor dos Anéis, adultos nostálgicos (AFOLs) e consumidores que valorizam produtos colecionáveis e experiências simbólicas, especialmente aquelas que resgatam universos ficcionais de grande impacto cultural.

A visada predominante da publicação é a de demonstração: a marca apresenta o novo produto como uma realização material do imaginário da franquia. Há, também, uma visada de incitação simbólica, que se manifesta na tentativa de despertar o desejo do público em “reviver” a experiência da Terra Média por meio da construção do set. A presença de Sean Astin funciona como uma estratégia de valorização da autenticidade da experiência prometida: ele “volta” como personagem e também como fã. Podemos ainda identificar uma visada de sedução implícita, típica da linguagem publicitária contemporânea, na forma como a publicação mistura emoção, humor leve e referência à cultura pop.

O modo narrativo é dominante nesta publicação. O vídeo conduz o espectador por uma pequena jornada guiada por Sean Astin, que visita o cenário do set como se estivesse “voltando para casa”. A construção narrativa se apoia em elementos visuais cinematográficos, com cenas bem iluminadas, uso de trilha sonora suave e closes nos detalhes do conjunto. O modo descritivo também aparece na legenda e nas imagens, que apresentam o produto e sua ambientação de forma visualmente detalhada, ainda que sem especificações técnicas.

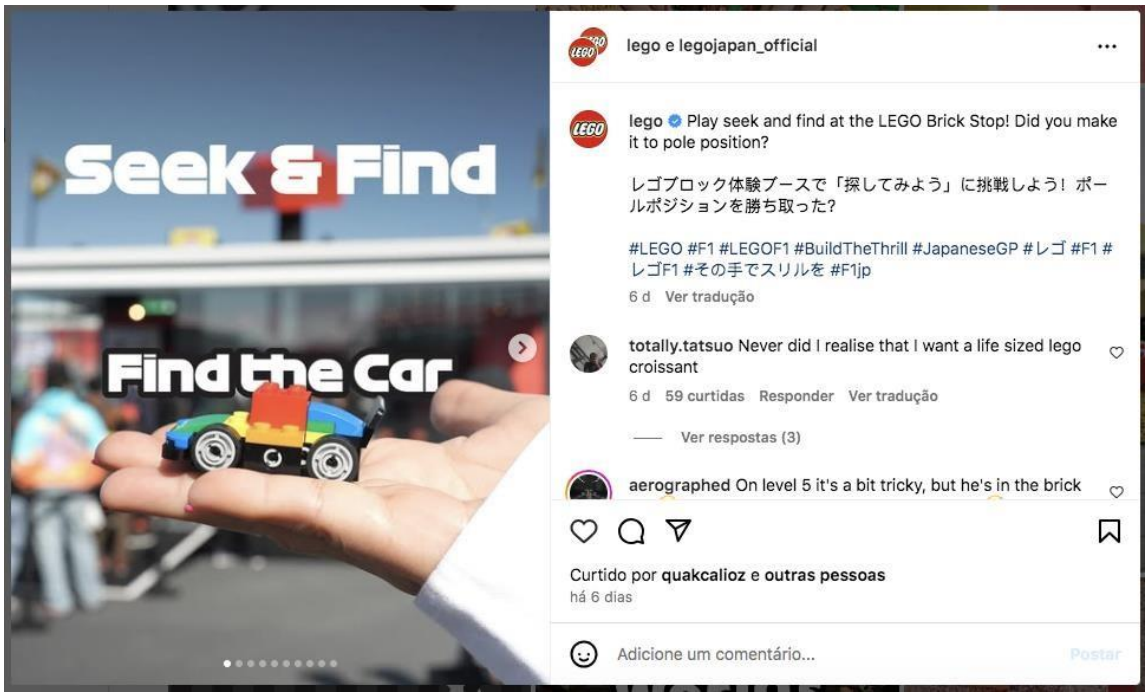
A encenação do discurso está construída a partir da ideia de um retorno simbólico: o ator, o personagem, o cenário e o brinquedo compõem uma *mise-en-scène* que mobiliza memórias individuais e coletivas. O set, assim, não é apenas um objeto — é um ponto de reconexão emocional com um universo narrativo compartilhado.

Dessa forma, a publicação articula com maestria elementos da cultura pop, afetividade e pertencimento, em uma estratégia que reforça o *ethos* da marca como guardião da criatividade, da memória e da experiência individualizada de brincar.

7.5.3 Publicação 3: LEGO *Brick Stop*

A terceira publicação analisada[22] (Figura 12), realizada no dia 6 de abril de 2025, no formato de carrossel, publicado no perfil oficial da LEGO (@lego), apresenta a ativação “LEGO *Brick Stop*”. A legenda convida o público a brincar de “*seek and find*” (procure e encontre) no ambiente interativo montado pela marca. Em um espaço temático e colorido, crianças e adultos interagem com grandes esculturas feitas de peças LEGO, enquanto procuram elementos escondidos, em uma espécie de desafio visual. A legenda complementa: “*Did you make it to pole position?*”, associando a brincadeira ao universo das corridas, e também apresenta uma versão em japonês, sugerindo a ação em contexto asiático.

Figura 12 – Publicação 3



Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

O carrossel apresenta uma espécie de jogo visual de “procure e ache” em meio a um cenário colorido e caótico, cheio de personagens LEGO, carros e elementos de uma pista de corrida. A experiência simula a brincadeira de encontrar um elemento escondido em meio à multidão — ao estilo “Onde Está Wally?” — o que ativa diretamente a interação lúdica com o espectador.

[22] https://www.instagram.com/p/DIGBH4bSfYW/?img_index=1

O contrato discursivo estabelecido é fortemente baseado na lógica da experiência sensível e imersiva, em que a marca propõe um momento lúdico coletivo como parte de sua identidade discursiva. Nesse tipo de contrato, o público não é apenas espectador, mas convidado a participar ativamente de uma narrativa interativa. A publicação sinaliza que a LEGO, mais do que vender produtos, oferece experiências — e, nesse caso, no espaço público, estabelecendo um contrato de confiança, imaginação e surpresa. O contrato também se expande culturalmente ao incluir uma legenda bilíngue (inglês e japonês), sugerindo um diálogo com públicos de diferentes contextos.

O sujeito comunicante (EUc) é a equipe de marketing e comunicação do Grupo LEGO, que concebe a ativação como forma de engajamento de marca com o público em espaços físicos, utilizando o digital para ampliar a visibilidade da ação. Já o enunciador (EUe) se manifesta por meio o perfil institucional da marca (@lego) e do perfil da marca para o público japonês (@legojapan_oficial). O destinatário (TUd) é tanto o seguidor das redes sociais quanto o visitante físico do espaço, sendo representado como alguém curioso, atento aos detalhes e disposto a se envolver em atividades lúdicas, mesmo em ambientes urbanos ou adultos.

A visada discursiva predominante nesta publicação é a de incitação. A LEGO incentiva o TUd a imaginar-se naquele espaço lúdico, a procurar os elementos escondidos e a participar de forma ativa da brincadeira. O convite implícito “*Did you make it to pole position?*” cria um jogo simbólico entre espectador e cenário, mobilizando o desejo de interação. A visada também possui elementos de valorização da marca como promotora de experiências fora do ambiente doméstico, o que reforça sua presença enquanto agente cultural e não apenas comercial.

Também é possível identificar uma visada de demonstração, na medida em que a publicação mostra como a marca realiza experiências concretas que materializam seus valores: criatividade, desafio, diversão e inclusão. O modo de organização discursiva é misto: combina o modo descritivo — ao mostrar detalhadamente o cenário e os elementos que compõem o universo visual da brincadeira — com o modo injuntivo e argumentativo, ao desafiar o interlocutor a "procurar e encontrar", ou a "chegar à *pole position*", termo emprestado do vocabulário das corridas para indicar o destaque. Esse uso lúdico da linguagem

também fortalece o *ethos* da marca como criadora de universos possíveis, onde a imaginação é a principal regra do jogo.

O modo narrativo está presente na forma como a ação é mostrada ao longo do carrossel: há uma progressão visual que acompanha as pessoas enquanto descobrem o ambiente. A narrativa é construída visualmente, com enquadramentos que destacam os detalhes da instalação e as reações dos participantes. O modo descritivo aparece nos elementos que caracterizam o espaço físico e a própria legenda, que orienta o olhar do espectador para a lógica do jogo.

O carrossel também constitui uma *mise-en-scène* de marca: encena o universo LEGO como um lugar onde qualquer espaço pode ser transformado em um ponto de brincadeira e imaginação. O uso de metáforas relacionadas a corrida ("*pole position*") cria um campo de conotação ligado à competição lúdica e ao movimento, convidando o público a "participar" do universo simbólico proposto.

7.5.4 Publicação 4: LEGO *Ninjago – Thunderfang Challenge*

A quarta publicação analisada[23] (Figura 13), datada de 07 de abril de 2025, apresenta um carrossel de imagens da linha *Ninjago*. A legenda introduz a narrativa com um convite interativo: "*Thunderfang is causing chaos! If you can find our four Ninja heroes, you can become an honorary Ninja. Just don't attempt any backflips right away*". A publicação convida o público a observar atentamente as imagens para localizar os quatro ninjas escondidos, em meio a uma cena caótica provocada por um dragão gigante chamado *Thunderfang*.

[23] https://www.instagram.com/p/DIJJYbaRy4t

Figura 13 – Publicação 4

Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

O contrato discursivo proposto aqui se ancora na lógica da gamificação: a marca não apenas comunica, mas convida o público a participar de um desafio lúdico visual. Ao transformar a própria publicação em um “jogo”, a LEGO assume com o público uma relação de proximidade criativa, em que o brincar extrapola o produto e passa a existir também no ambiente digital. Esse contrato baseia-se na co-intencionalidade (Charaudeau, 2009), onde a marca supõe que o público compartilha os mesmos códigos simbólicos (heróis, ninjas, dragões) e compreende a brincadeira proposta.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO, por meio de sua equipe de marketing global, que planeja e organiza o conteúdo com base na ativação simbólica do universo *Ninjago*. Já o enunciador (EUe) é o perfil @lego, que assume uma voz leve, divertida e engajadora, encenando o papel de anfitrião de uma missão secreta para os seguidores. A imagem carregada de detalhes, somada à legenda provocativa, forma um enunciado que espelha o *ethos* da marca como cúmplice do brincar, próxima ao público e sensível às lógicas da cultura pop. O TUd (destinatário projetado) são crianças e jovens familiarizados com a franquia *Ninjago*, bem como fãs adultos (AFOLs) que acompanham a linha e participam do universo LEGO como comunidade. O tom da legenda, com

humor e linguagem acessível, permite que o público-alvo se identifique rapidamente com o conteúdo.

A visada predominante é a de incitação, pois o discurso visa provocar uma ação por parte do TUd: encontrar os ninjas ocultos nas imagens e, com isso, conquistar simbolicamente o título de “ninja honorário”. Há também uma visada de valorização simbólica, ao posicionar o público como capaz de participar de uma missão, inserindo-o dentro do universo ficcional da marca. Uma visada de demonstração também pode ser observada, na medida em que a publicação serve para apresentar de forma atrativa e contextualizada o novo set temático da linha *Ninjago*, destacando seus elementos visuais e personagens centrais.

O modo de organização dominante é o modo descritivo, pois a ação está centrada na observação atenta das imagens. Cada slide do carrossel oferece uma composição visual rica, repleta de detalhes que desafiam o olhar do TUd, incentivando uma leitura exploratória da imagem. Essa organização também confere função lúdica à comunicação — o próprio carrossel se torna um espaço de brincadeira.

Há também elementos do modo narrativo, na medida em que a legenda introduz uma pequena história: *Thunderfang* está causando caos e os heróis estão escondidos. Desta forma, a LEGO situa a ação e estrutura o desafio. Ao final, um toque de humor na frase “*Just don’t attempt any backflips right away*” reforça o tom descontraído e aproxima ainda mais a marca do seu público.

Essa publicação reforça o posicionamento da LEGO como uma marca que promove o envolvimento direto com seus produtos e universos narrativos, transformando até mesmo conteúdos promocionais em experiências interativas e criativas. Ao ativar valores como observação, desafio e pertencimento simbólico, a marca constrói uma experiência de marca autêntica, em consonância com o *ethos* relacional que busca desenvolver nas redes sociais.

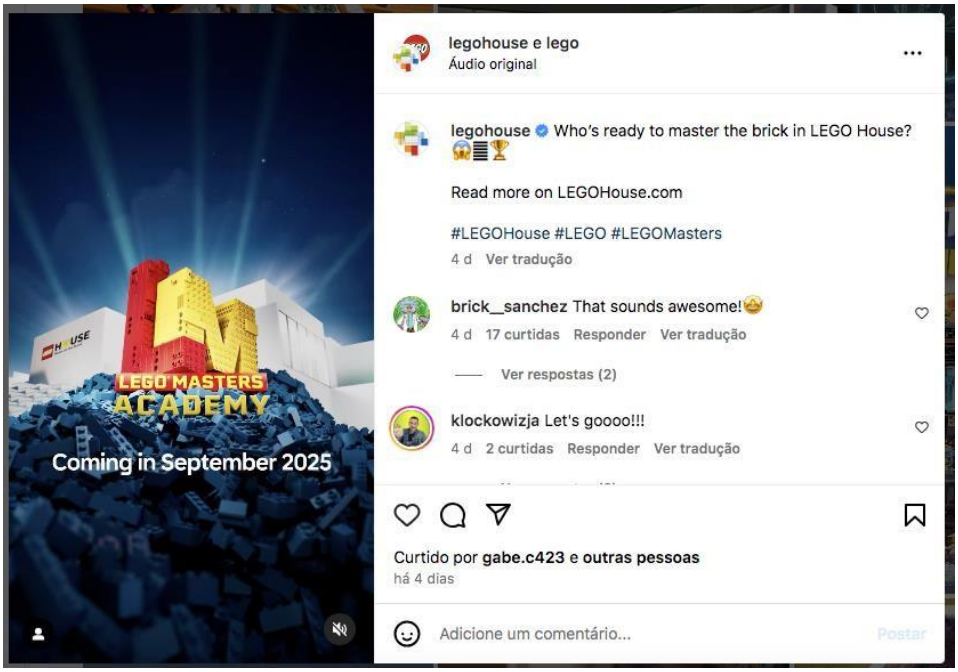
7.5.5 Publicação 5: LEGO *House: Master the Brick*

A quinta publicação[24] analisada (Figura 14), realizada em 8 de abril de 2025, divulga uma atividade imersiva no espaço físico conhecido como LEGO *House*, localizado em Billund, Dinamarca. A legenda do post convida: “*Who’s*

[24] https://www.instagram.com/p/DILjO1BpZ07/

ready to master the brick in LEGO House? Read more on LEGOHouse.com", acompanhada de emojis que expressam surpresa, construção e competição. O conteúdo visual é um vídeo curto que exibe momentos dinâmicos de experiências interativas no local — como desafios de montagem, exposições, jogos e visitantes em ação.

Figura 14 – Publicação 5



Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

A publicação se ancora em uma estratégia de comunicação que combina entretenimento, desafio e experiência presencial, reforçando o *ethos* da marca como promotora de criatividade e inovação. Em vez de promover um produto físico, o foco aqui está em experienciar a marca em um espaço real, elevando o brincar a uma prática cultural vivenciada coletivamente.

No que diz respeito ao contrato discursivo, temos aqui uma relação baseada na experiência e no envolvimento afetivo. A marca propõe um pacto simbólico com o público em que o brincar ultrapassa o espaço doméstico ou privado e ganha corpo em um ambiente arquitetônico pensado para a celebração da imaginação. Ao perguntar "Quem está pronto para dominar o tijolo?", a LEGO posiciona o interlocutor como alguém que pode se destacar, explorar habilidades e interagir com a marca de forma mais intensa. Trata-se de um contrato que convida à participação ativa, tanto presencial quanto emocional.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO, por meio da sua equipe de comunicação institucional, responsável pela curadoria das imagens e pela estratégia de divulgação de sua sede-experiência, em parceria com a equipe responsável pela LEGO House — um espaço que representa uma extensão física e simbólica da marca. Já o enunciador (EUe) se expressa por meio do perfil @lego, que atua como guia virtual e anfitrião da experiência, utilizando uma linguagem leve e celebrativa, que convida à ação e à curiosidade. O destinatário projetado (TUd) são seguidores da marca, especialmente fãs adultos e famílias com interesse em experiências turísticas e interativas relacionadas à criatividade, inovação e ludicidade.

A visada predominante é a de incitação: o EUe incita o TUd a desejar visitar a LEGO *House* e vivenciar o espaço como uma extensão do próprio ato de brincar. A frase "*Who's ready to master the brick?*" funciona como uma convocação, despertando senso de desafio, pertencimento e conquista. Há também uma visada de demonstração, já que a publicação apresenta elementos da experiência disponível no local, por meio das imagens. Assim, o discurso é construído para mostrar e, ao mesmo tempo, valorizar o espaço físico como extensão da identidade simbólica da marca. Além disso, a chamada final para acessar o site ("*Read more on LEGOHouse.com*") sugere uma visada informativa, embora subordinada às anteriores.

O modo de organização discursiva dominante é o narrativo-visual: o vídeo constrói uma sequência de cenas que apresenta os ambientes da LEGO *House*, encenando uma experiência progressiva, como se o espectador estivesse realizando um passeio. A construção imagética conduz o olhar do TUd de forma lúdica, como se fosse um visitante. O modo descritivo também está presente, principalmente no nível visual, ao destacar as funcionalidades e o dinamismo dos espaços. A legenda curta atua como elemento de enquadramento discursivo, reforçando o convite à imersão.

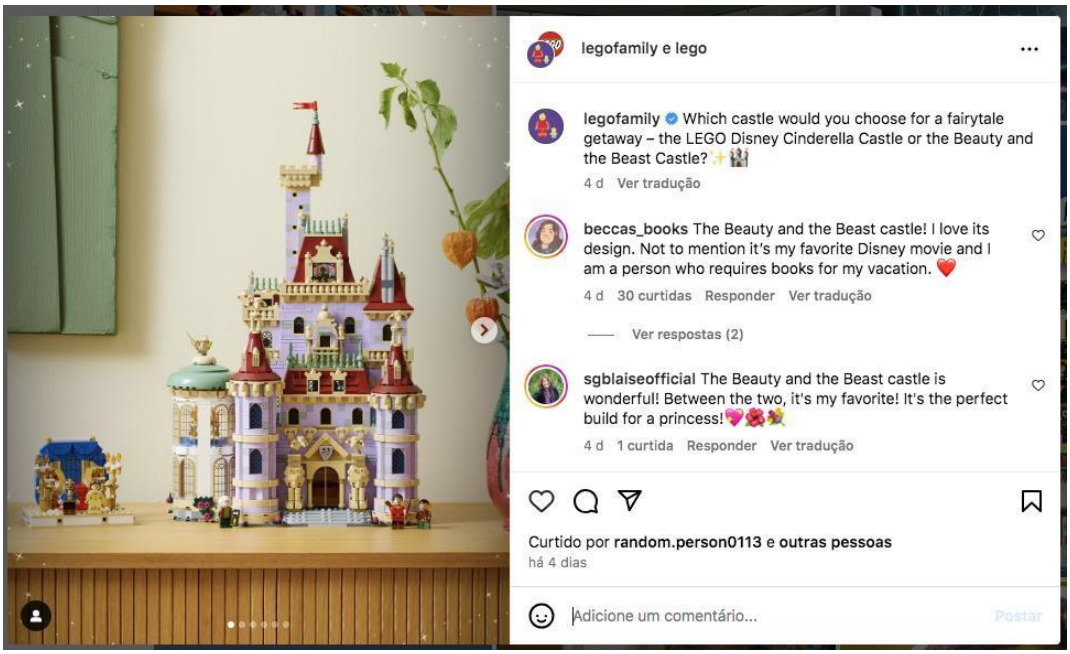
A publicação reforça a proposta central da LEGO enquanto marca que não vende apenas produtos, mas promove vivências criativas. Ao divulgar um ambiente imersivo como a LEGO *House*, a empresa reforça seu compromisso com a experiência lúdica como parte do estilo de vida de seus consumidores — adultos ou crianças — e sustenta sua autenticidade ao propor espaços onde

brincar é valorizado como prática significativa, social e emocionalmente relevante.

7.5.6 Publicação 6: LEGO *Disney Castles: Cinderella x Beauty and the Beast*

A sexta publicação[25] analisada (Figura 15) convida o público a participar de uma experiência lúdica e afetiva a partir de uma pergunta que evoca o imaginário dos contos de fadas: "*Which castle would you choose for a fairytale getaway – the LEGO Disney Cinderella Castle or the Beauty and the Beast Castle?*". A publicação apresenta uma imagem estática com os dois castelos lado a lado, em ambientações esteticamente ricas e encantadoras. Com isso, a LEGO promove dois conjuntos da linha LEGO *Disney*, estabelecendo um jogo simbólico de escolha entre universos icônicos da cultura pop.

Figura 15 – Publicação 6



Fonte: Instagram (@lego), 2025. Montagem da autora.

O contrato discursivo dessa publicação está pautado em um pacto de partilha simbólica: a marca supõe que seu público conhece, aprecia e valoriza os contos de fadas da *Disney*, estabelecendo, assim, uma relação de

[25] https://www.instagram.com/p/DIL79CJhjjW/

cumplicidade nostálgica. A pergunta dirigida ao público não é apenas uma interação superficial — ela convoca o seguidor a se imaginar dentro de um universo encantado, reforçando a ideia de que os produtos LEGO não são apenas brinquedos, mas experiências simbólicas que ativam afetos, memórias e escolhas identitárias.

Este contrato de comunicação também assume a lógica de um jogo simbólico: escolher um castelo é escolher um universo, uma princesa, uma história — e, portanto, uma forma de se identificar com o enredo proposto.

O sujeito comunicante (EUc) o Grupo LEGO, por meio da equipe de marketing responsável pela linha Disney, que estrutura o conteúdo como uma experiência sensível e interativa. Já o enunciador (EUe) se expressa por meio dos perfis @lego e @legofamily no Instagram, que encenam o papel de narrador encantado, adotando uma linguagem visual e verbal inspirada em contos de fadas. A linguagem verbal e não verbal trabalha em conjunto para criar um cenário de decisão lúdica. O destinatário (TUd) projetado é múltiplo: fãs de Disney de todas as idades (crianças, jovens e adultos), colecionadores e seguidores que se encantam com universos lúdicos, nostálgicos e que valorizam experiências criativas em família ou sozinhos.

A visada discursiva dominante é a de incitação simbólica, com uma pergunta que estimula o TUd a tomar uma posição subjetiva, projetar-se num "*fairytale getaway*" e interagir nos comentários. A publicação oferece uma espécie de "fantasia dirigida", onde a escolha entre dois mundos (Cinderela ou Bela e a Fera) funciona como uma forma de autodeclaração simbólica. Há também uma visada de demonstração: ao apresentar os castelos montados, com detalhes fotográficos ricos e iluminação suave, a marca evidencia o valor estético e simbólico dos produtos. Os cenários cuidadosamente compostos e a atmosfera mágica ajudam a reforçar a qualidade do produto como peça de exibição e item de colecionador. Além disso, uma visada de valorização da experiência é sugerida pela própria forma de apresentação: a LEGO oferece mais do que brinquedos — ela propõe uma vivência emocional mediada por objetos simbólicos.

O modo predominante é o modo descritivo visual: cada imagem do carrossel mostra com clareza e riqueza os detalhes dos sets, incluindo ângulos que valorizam as torres, janelas, cores e minifiguras. A legenda, por sua vez,

atua como um enunciado de enquadramento que ativa o imaginário do conto de fadas. O uso da expressão “*fairytale getaway*” não é aleatório: remete a escapismo, sonho e reconexão com a infância — elementos centrais na relação emocional entre público e marca.

Há também elementos do modo narrativo implícito, pois a própria comparação entre os dois castelos remete às histórias das respectivas princesas, cujas tramas são amplamente conhecidas pelos seguidores. Assim, a marca não precisa contar a história — ela apenas aciona um gatilho narrativo culturalmente compartilhado.

Essa publicação reforça a imagem da LEGO como uma marca que valoriza o vínculo afetivo com o público, que dialoga com repertórios culturais amplamente conhecidos e que estimula o envolvimento simbólico através da imaginação. A integração entre os produtos LEGO e as narrativas *Disney* fortalece a noção de autenticidade discursiva construída pela marca: ela se apresenta como alguém que conhece os desejos e os sonhos do interlocutor, oferecendo-lhe não apenas brinquedos, mas experiências de encantamento personalizadas.

7.6 LINKEDIN DA LEGO

Nesta seção, procederemos à análise do perfil da LEGO no LinkedIn. A análise será conduzida de forma estruturada, iniciando pela avaliação da imagem de capa, seguida pela análise do posicionamento da empresa na seção "Sobre". Em seguida, serão examinadas as publicações realizadas entre 01 e 08 de abril de 2025. A escolha desse recorte temporal justifica-se por ser recente em relação ao período da pesquisa. Além disso, permite uma comparação entre as formas de posicionamento da organização tanto para o público consumidor (visto na análise do Instagram), quanto para os funcionários, parceiros e candidatos a vagas.

Na data de 12 de abril de 2025, fechamento do texto desta pesquisa, o perfil da LEGO no LinkedIn apresenta mais de 2 milhões de seguidores e mais de 10 mil colaboradores registrados na plataforma, evidenciando a amplitude de sua presença na rede social profissional.

Como marca, a LEGO mostra grande domínio sobre os mecanismos de produção de sentido nas plataformas digitais. Seu discurso no LinkedIn se destaca por ser autêntico na forma, consistente nos valores e estratégico na função. A organização parece compreender que, no ambiente digital, reputação se constrói também por meio da encenação simbólica do cotidiano institucional.

Contudo, é fundamental que a performance discursiva esteja sempre ancorada na experiência real dos públicos envolvidos, sob risco de que a autenticidade — que tanto se deseja comunicar — seja percebida apenas como um artifício narrativo.

7.6.1 Capa do LinkedIn da LEGO

A capa do perfil oficial da LEGO no LinkedIn (Figura 16) apresenta uma composição visual cuidadosamente elaborada, que traduz, de maneira sintética, a proposta de valor da marca no ambiente profissional. Predominantemente nas cores institucionais — vermelho, amarelo, branco e preto — a imagem traz ao centro o rosto de uma jovem adulta com expressão leve, feliz e sonhadora, cercada por ícones simbólicos que representam diversidade, inclusão, pertencimento global e potencial criativo**.** Entre os elementos destacados, estão a bandeira da Dinamarca (país de origem da empresa), a bandeira LGBTQIAPN+, uma ilustração do planeta Terra e peças LEGO flutuando ao redor. Ao lado da imagem, lê-se a frase: *“Just imagine your LEGO career”*, com a palavra *“imagine”* visualmente ajustada de forma lúdica — a letra final posiciona-se acima da linha base de escrita, como se estivesse sendo montada com um bloco LEGO.

Figura 16 – Capa do LinkedIn da LEGO

Fonte: LinkedIn, 2025a. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato de comunicação estabelecido na imagem de capa é de caráter institucional e inspiracional. A marca assume o papel de organização global voltada à criatividade e à inovação, construindo um diálogo com profissionais (atuais ou potenciais) interessados em fazer parte desse universo. Esse contrato é mediado pela ideia de pertencimento e transformação: a empresa oferece um "espaço de construção de carreira" onde o profissional pode imaginar, criar e colaborar.

Esse contrato se ancora na valorização simbólica da experiência profissional como extensão do *ethos* da marca: trabalhar na LEGO é, também, viver a marca e contribuir para um propósito coletivo.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO enquanto corporação global, especialmente suas equipes de comunicação interna, RH e *employer branding*.

A identidade do enunciador (EUe), nesse caso, a imagem visual da capa e o enunciado textual "*Just imagine your LEGO career*", que, em conjunto, constroem a narrativa simbólica da marca como empregadora desejável. O EUe também é representado pelo perfil da marca no LinkedIn. O destinatário (TUd) é o potencial colaborador — jovens adultos profissionais, talentos diversos, pessoas em busca de realização profissional em uma empresa alinhada com seus valores e visões de mundo.

A visada discursiva predominante é a de incitação simbólica: a marca convida o TUd a imaginar sua carreira na LEGO, mobilizando o desejo por pertencimento, crescimento e envolvimento com causas maiores. O uso do verbo "*imagine*" é proposital — não há uma instrução direta, mas sim um convite à projeção, à visualização de possibilidades.

Há ainda uma visada de valorização institucional, que se manifesta na escolha dos ícones flutuantes (representando diversidade, sustentabilidade, tecnologia, globalidade), todos indicativos do posicionamento atual da LEGO como uma marca orientada por valores contemporâneos.

O modo predominante é o modo descritivo-visual, que organiza os elementos gráficos de maneira simbólica e metonímica. Cada ícone visual representa valores e temáticas associadas à marca: diversidade, criatividade, inovação, sustentabilidade. O texto principal, "*Just imagine your LEGO career*",

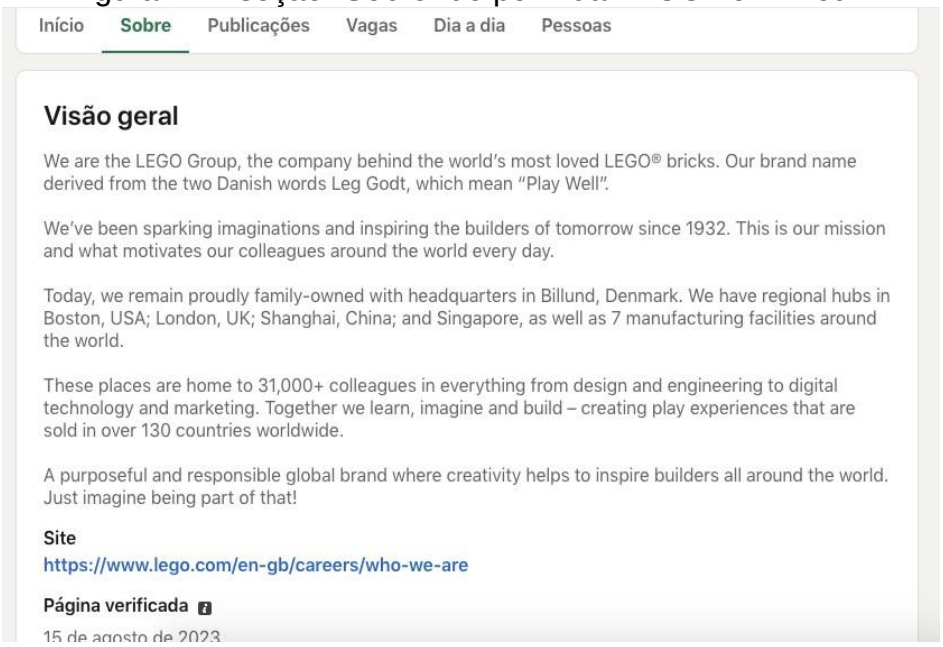
funciona como um enunciado de enquadramento que orienta a interpretação da imagem e reforça o caráter inspiracional da composição.

Ainda que breve e visualmente simples, a capa cumpre a função de apresentar um *ethos* discursivo coerente com o posicionamento da LEGO como empregadora global: uma organização onde se pode “construir” não apenas com blocos, mas também com ideias, valores e trajetória profissional.

7.6.2 “Sobre” da LEGO no LinkedIn

A seção "Sobre" do perfil da LEGO no LinkedIn (Figura 17) apresenta uma síntese institucional que combina informações corporativas, identidade histórica e projeção de valores. A redação do texto recorre a uma linguagem acessível, leve e inspiradora, que articula dados objetivos com expressões afetivas e narrativas simbólicas. O parágrafo inicial já estabelece uma ponte emocional com o leitor ao afirmar: *“We are the LEGO Group, the company behind the world’s most loved LEGO® bricks”*, assumindo a liderança afetiva no setor em que atua. Em seguida, a marca remete à origem do nome — derivado do dinamarquês *Leg Godt*, que significa “brinque bem” —, destacando sua conexão com o brincar como valor fundador.

Figura 17 – seção "Sobre" do perfil da LEGO no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025b. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato discursivo da seção “Sobre” está firmemente ancorado em um modelo institucional-inspiracional, onde a empresa se apresenta não apenas como uma organização econômica, mas como uma comunidade global movida por um propósito maior: estimular a criatividade e a construção do futuro por meio do brincar. A marca assume um papel de autoridade afetuosa, evocando valores como confiança, tradição, inovação e inclusão.

A comunicação é construída sob um contrato de confiança e pertencimento: quem trabalha na LEGO, ou mesmo quem apenas acompanha a marca, deve partilhar do seu *ethos* criativo e transformador. A relação entre locutor e destinatário se dá dentro de um enquadramento simbólico em que o trabalho na LEGO é uma extensão do universo que ela constrói com seus produtos.

O EUc (sujeito comunicante) é o Grupo LEGO, em sua instância corporativa, particularmente o setor de comunicação institucional e *employer branding*. O EUe (sujeito enunciador) é o texto da seção “Sobre” enquanto entidade discursiva — que fala em nome da organização — e a própria página oficial no LinkedIn, que assume uma posição legítima para representar o *ethos* da marca. Já o TUd (destinatário projetado**)** é o usuário do LinkedIn em busca de oportunidades profissionais, mas também é um sujeito que compartilha dos valores propostos pela marca: criatividade, imaginação, propósito e aprendizagem por meio do brincar. O tom usado sugere que esse interlocutor é inteligente, curioso, multicultural e movido por motivações que vão além do aspecto técnico do trabalho.

A visada predominante é a de valorização institucional, pois o texto tem como objetivo reforçar a imagem da LEGO como organização ética, sólida, inspiradora e global. Ao longo do discurso, são evidenciados atributos como legado familiar, presença internacional, diversidade e missão educativa, todos como elementos que compõem o que Charaudeau (2008) chama de encenação da identidade discursiva.

Também podemos identificar uma visada de demonstração: ao listar sedes, números de colaboradores e abrangência internacional, o EUe reforça seu papel como empresa de grande porte e relevância global. A linguagem busca demonstrar solidez, clareza de missão e alinhamento com valores contemporâneos.

O modo predominante é o modo descritivo, pois o texto organiza as informações de forma sistemática: quem somos, o que fazemos, onde atuamos, com quem trabalhamos. Essa organização não é neutra, mas valorativa — os dados são apresentados de forma a construir um *ethos* institucional positivo e aspiracional.

Há também elementos do modo narrativo institucional, especialmente na referência à história da marca ("*since* 1932"), que funciona como marco de autoridade simbólica e tradição. A narrativa reforça a continuidade da missão ao longo do tempo: da origem ao presente, o compromisso com a criatividade e com as crianças permanece.

Por fim, o discurso também realiza uma *mise-en-scène* identitária, apresentando a LEGO não apenas como empresa, mas como um espaço simbólico de construção de sentidos compartilhados: "*Just imagine being part of that!*" — um convite que reforça o pacto entre o eu (empresa) e o tu (potencial colaborador).

Além disso, os dados complementares da seção — como o número de funcionários, setor de atuação e especializações — reforçam o caráter técnico e institucional da comunicação, sem destoar da tonalidade acolhedora. Termos como *Learning-through-Play*, *Creativity* e *Imagination* aparecem como palavras-chave, funcionando como marcas discursivas que sustentam o posicionamento simbólico da LEGO como uma marca que não apenas fabrica brinquedos, mas promove formas de ser, viver e aprender.

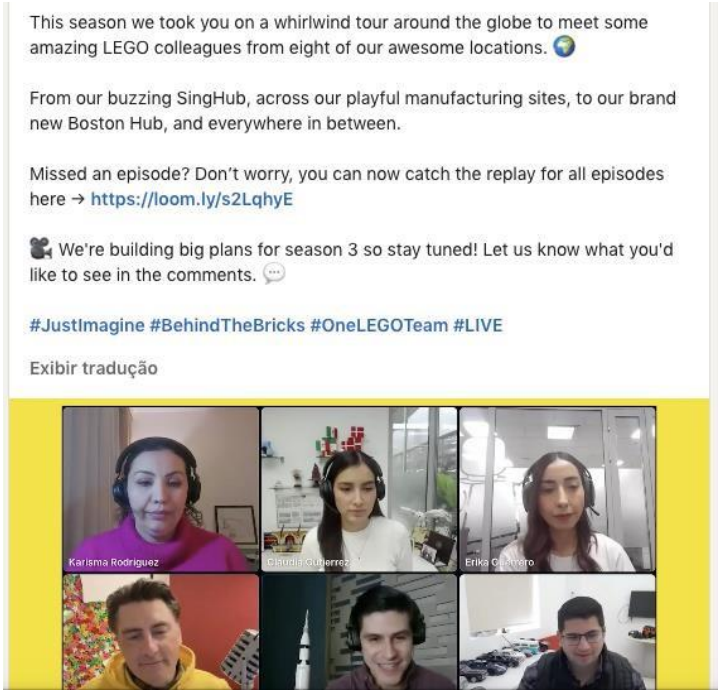
7.6.3 Publicação 1: *Behind the bricks*

A publicação[26] analisada (Figura 18), veiculada no perfil oficial da LEGO no LinkedIn, integra a série institucional *Behind the Bricks* e apresenta um vídeo curto com colaboradores da empresa que atuam nas áreas de engenharia e design. O conteúdo tem como eixo central a valorização dos profissionais que estão "por trás dos tijolos LEGO", revelando não apenas rostos e vozes, mas também paixões, competências e rotinas desses funcionários. A legenda da publicação afirma: *"*No Grupo LEGO, não se trata apenas do que fazemos, mas de como fazemos – juntos. Conheça alguns dos nossos incríveis colegas

[26] https://www.linkedin.com/posts/lego-group_justimagine-behindthebricks-onelegoteam-activity-7311311537158189056-Tcwl

enquanto eles falam sobre o que os orgulha de trabalhar atrás das peças” (LinkedIn, 2025c, tradução nossa).

Figura 18 – publicação 1 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025c. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato discursivo estabelecido nesta publicação é o de validação institucional pública. A marca comunica não apenas um resultado, mas compartilha com seu público um marco simbólico de reconhecimento que envolve reputação, ética e impacto social. O contrato parte do pressuposto de que o leitor compreende o valor de rankings globais de reputação corporativa, aceitando a autoridade do *RepTrak*® como instrumento legítimo de mensuração de credibilidade organizacional.

Trata-se de um contrato de legitimação simbólica, no qual a marca se apresenta como merecedora de confiança — tanto pelo reconhecimento externo quanto pelo alinhamento interno entre discurso, prática e propósito.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO, por meio de sua equipe de comunicação institucional e relações públicas, responsável pela mediação da reputação da marca. O enunciador (EUe) é o perfil institucional da LEGO no LinkedIn, que assume a voz da organização para comunicar a conquista e dar visibilidade à figura do CEO como porta-voz da legitimidade do reconhecimento.

O EUe também é representado por empregados de diferentes nacionalidades e áreas técnicas, que falam com entusiasmo e orgulho sobre suas contribuições na empresa. O destinatário projetado (TUd) é múltiplo: inclui a comunidade profissional, possíveis investidores, talentos interessados em trabalhar na organização, *stakeholders* institucionais e membros da sociedade que valorizam empresas éticas, responsáveis e inspiradoras.

A visada discursiva predominante é a de demonstração de valor institucional: o objetivo do EUe é provar que a LEGO é uma organização de reputação elevada, valorizada globalmente por seus compromissos com inovação, sustentabilidade, ética e bem-estar social. Há também uma visada de valorização do coletivo, especialmente evidenciada pela fala do CEO, que destaca a dedicação dos colaboradores como elemento central do reconhecimento. Essa estratégia discursiva aproxima a marca de um *ethos* colaborativo e humano, em que a reputação não é mérito de poucos, mas de toda a comunidade organizacional. Além disso, podemos identificar uma visada de incitação indireta: ao associar sua reputação à sustentabilidade e à missão educativa, a marca incita o TUd a confiar, admirar e, eventualmente, se engajar com ela — como cliente, colaborador ou parceiro.

O modo predominante é o modo argumentativo, pois a publicação apresenta um dado (*ranking* do *RepTrak*) e, a partir dele, constrói uma argumentação que legitima a posição da LEGO como marca admirável. A citação do CEO atua como uma estratégia de autoridade e reforça a coerência entre o discurso institucional e a prática empresarial.

Há também elementos do modo descritivo, especialmente na imagem que acompanha a publicação (com o título do reconhecimento e o nome do *ranking*). Essa descrição simbólica funciona como selo de qualidade e reputação.

Por fim, a publicação realiza uma *mise-en-scène* identitária, em que a LEGO se apresenta como símbolo de excelência ética, criatividade empresarial e liderança de mercado com propósito. O uso de *hashtags* como *#JustImagine, #Sustainability* e *#OneLEGOTeam* reforça os pilares identitários da organização, vinculando reputação à responsabilidade coletiva, inovação e coesão interna.

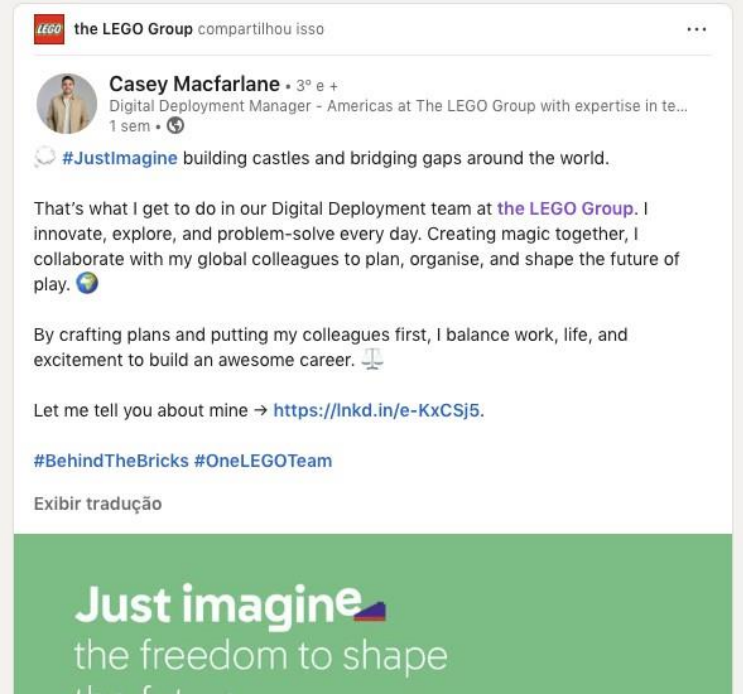
Esse tipo de conteúdo reforça a autenticidade discursiva da LEGO ao alinhar discurso e prática: a marca que, em suas campanhas externas, valoriza criatividade, colaboração e brincadeira, mostra que esses valores são

igualmente aplicados internamente. Além disso, ao revelar rostos reais e dar voz a colaboradores de diferentes origens e funções, a marca constrói um *ethos* de inclusão e diversidade, conectando-se com as expectativas sociais contemporâneas sobre cultura organizacional.

7.6.4 Publicação 2: encerramento da segunda temporada da série *"LIVE: Behind the Bricks"*

A publicação[27] (Figura 19), originalmente feita por Casey Macfarlane (funcionário da LEGO) e compartilhada pelo perfil institucional do Grupo LEGO, celebra o encerramento da segunda temporada da série "LIVE: Behind the Bricks". O texto apresenta um tom celebrativo, agradecendo aos colaboradores que participaram e ao público que acompanhou a série, que mostrou bastidores de oito unidades LEGO ao redor do mundo, como o SingHub e o novo hub de Boston. Ao final, a publicação convida o público a assistir aos episódios anteriores e a sugerir ideias para a próxima temporada.

Figura 19 – publicação 2 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025d. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

[27] https://www.linkedin.com/posts/casey-macfarlane_justimagine-behindthebricks-onelegoteam-activity-7312413407243128832-AFCc?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLnhR4BdkWzeoucey JG-X6KyKiKB9w4M44

O contrato de comunicação é estabelecido com base na lógica da transparência e da celebração da coletividade. Ao mostrar os bastidores de suas unidades e equipes, a marca constrói um pacto simbólico com seu público: o de abrir suas portas e humanizar sua operação global. A série "*Behind the Bricks*" é, em si, uma proposta de aproximação e identificação — não apenas da marca com seus consumidores, mas também com futuros colaboradores e parceiros institucionais. O contrato parte do princípio de que o público valoriza o acesso aos bastidores, a autenticidade e o reconhecimento dos rostos por trás da marca.

Ao compartilhar o conteúdo de uma colaboradora, a LEGO sinaliza que a voz interna também é legítima para representar a marca, aproximando o EUc (sujeito comunicante) de um *ethos* horizontal e colaborativo. Nesse caso, o EUc é o Grupo LEGO, enquanto o EUe (enunciador) se manifesta tanto na voz individual de Casey quanto no ato institucional de disseminar essa voz por meio do perfil oficial. Já o TUd (destinatário projetado) é o público da rede: profissionais, candidatos, colaboradores e entusiastas da marca que se interessam pelos valores e pela vida interna da organização.

A principal visada discursiva aqui é a de valorização simbólica do coletivo. O EUe constrói uma narrativa de orgulho institucional ao destacar os bastidores, as equipes e a diversidade de contextos que formam a operação global da LEGO. Ao reconhecer o empenho de seus times e o interesse do público, a marca reforça sua identidade como uma organização feita por pessoas reais, com rostos e histórias. Também há uma visada de incitação leve, quando se convida o público a assistir aos episódios perdidos e sugerir temas para a próxima temporada. Trata-se de uma incitação colaborativa, que busca a coparticipação no discurso institucional.

O modo predominante é o modo narrativo, pois a publicação apresenta um enredo: o encerramento de uma temporada que levou o público a conhecer diferentes locais da LEGO no mundo. Essa narrativa tem início, desenvolvimento e conclusão, com uma ponte para o futuro ("*big plans for season* 3").

O modo descritivo aparece na apresentação dos locais visitados, e o modo argumentativo é acionado sutilmente quando se reforça que os bastidores são parte importante da identidade da marca — ou seja, ver o que está "atrás dos tijolos" é essencial para compreendê-la como um todo.

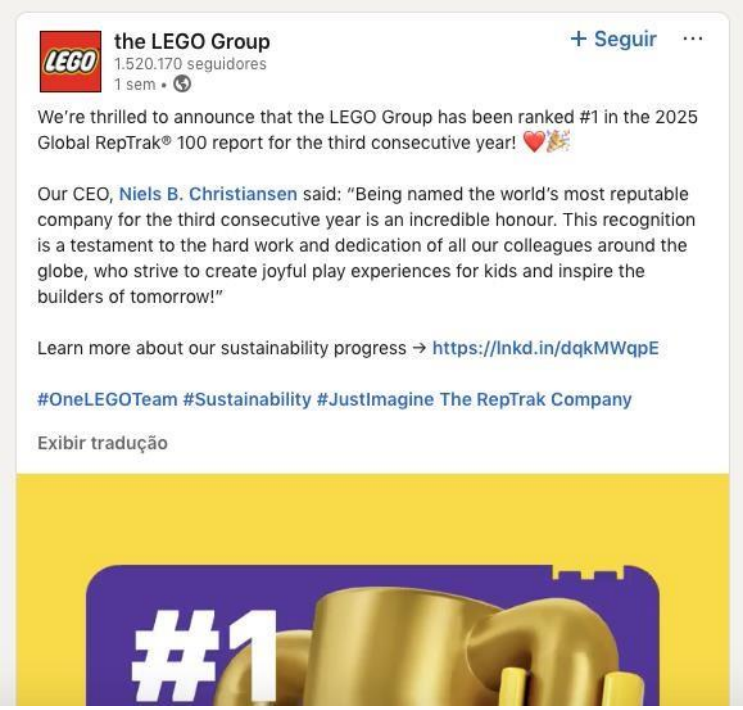
A linguagem usada é informal, próxima, humana, e reforça o *ethos* da LEGO como marca que celebra seus times e valoriza a colaboração interna, utilizando as redes sociais para construir uma imagem de marca transparente, inclusiva e conectada com seu público. O fato de o conteúdo ter sido compartilhado pelo perfil institucional da LEGO é particularmente relevante do ponto de vista discursivo: ele demonstra uma estratégia de comunicação baseada na curadoria e amplificação da voz dos colaboradores, o que contribui diretamente para a construção de uma autenticidade comunicacional coerente com os valores da marca. Ao valorizar narrativas internas reais, a empresa fortalece sua imagem pública de transparência, inclusão e conexão global.

7.6.5 Publicação 3: ranking *Global RepTrak® 100*

A publicação[28] analisada (Figura 20), veiculada pelo perfil oficial do Grupo LEGO no LinkedIn, comunica com entusiasmo que a empresa foi reconhecida como a companhia mais respeitada do mundo pelo terceiro ano consecutivo, de acordo com o relatório *Global RepTrak*® 100 de 2025. O texto celebra a conquista com entusiasmo, destacando a fala do CEO Niels B. Christiansen, que atribui o mérito aos colaboradores. Ao final, a marca convida o público a acessar um link para conhecer seus avanços em sustentabilidade, além de utilizar *hashtags* como #*OneLEGOTeam*, #*Sustainability* e #*JustImagine*.

[28] https://www.linkedin.com/posts/lego-group_onelegoteam-sustainability-justimagine-activity-7313532921611493378-DQMd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLnhR4BdkWzeoucceyJG-X6KyKiKB9w4M44

Figura 20 – Publicação 3 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025e. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

A partir da perspectiva teórica da Análise do Discurso, essa publicação deve ser compreendida como um ato de linguagem situado dentro de um contrato discursivo específico. Esse contrato é firmado entre a organização e o público da rede social, estabelecendo uma relação comunicacional em que a LEGO assume o papel de locutora institucional e constrói seu discurso como forma de gerar reconhecimento simbólico e legitimidade reputacional. O contrato discursivo se ancora no contexto sociocultural contemporâneo que valoriza empresas com responsabilidade social, transparência e ética, e, por isso, parte da eficácia do discurso se dá pelo alinhamento com essas expectativas do receptor.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO, que utiliza seu perfil oficial para enunciar um posicionamento de reconhecimento público e reputacional. O enunciador (EUe), por sua vez, é composto por duas vozes: a da própria marca, que celebra a conquista, e a do CEO, que reforça a legitimidade e a autoridade do discurso com uma declaração pessoal. O destinatário projetado (TUd) são os stakeholders diversos da marca: colaboradores atuais, parceiros, potenciais talentos e o público em geral que acompanha as ações da empresa nas redes sociais.

A visada discursiva predominante é a de demonstração. A marca busca demonstrar, com base em evidências externas (o *ranking Global RepTrak*®), que sua reputação é sólida, reconhecida e resultado de práticas consistentes. Essa demonstração se complementa com uma visada de valorização simbólica, ao atribuir o mérito aos colaboradores e associar o reconhecimento à missão institucional da LEGO de criar experiências de brincadeira significativas e responsáveis.

O modo de organização do discurso é argumentativo, pois a publicação se estrutura a partir de um dado (a premiação no *ranking*) e o interpreta de forma a reforçar um posicionamento institucional. O uso da fala do CEO funciona como reforço da credibilidade do discurso, estabelecendo o *ethos* do enunciador como legítimo representante da empresa. A presença do link ao final da publicação amplia a dimensão argumentativa ao apresentar uma prova adicional — os avanços em sustentabilidade — conectando reputação à responsabilidade ambiental.

A publicação também encena o que Charaudeau denomina de espaço de co-intencionalidade (2009), em que tanto o locutor quanto o interlocutor compartilham os mesmos códigos e valores de comunicação: ambos reconhecem a importância de reputação, sustentabilidade e ética empresarial. Isso torna o ato de linguagem eficaz, pois se inscreve em um contexto discursivo onde há alinhamento entre o que é dito e o que se espera ouvir.

Esse movimento revela o papel ativo do EUc na construção de sentidos, operando como um sujeito que organiza intencionalmente seu discurso para produzir um efeito de prestígio e confiança. A referência à equipe global (*One LEGO Team*) também atua como marca formal do discurso, fortalecendo a ideia de identidade coletiva e colaborativa, um dos valores centrais promovidos pela organização.

A presença das *hashtags* estratégicas e a ênfase em temas como sustentabilidade e equipe global posicionam a LEGO em sintonia com os valores contemporâneos exigidos das grandes corporações. A publicação é uma forma de fortalecer o vínculo com o público por meio da transparência e do reconhecimento mútuo. Ao destacar a conquista de maneira acessível, com linguagem emocional e foco em pessoas, a marca constrói um discurso de

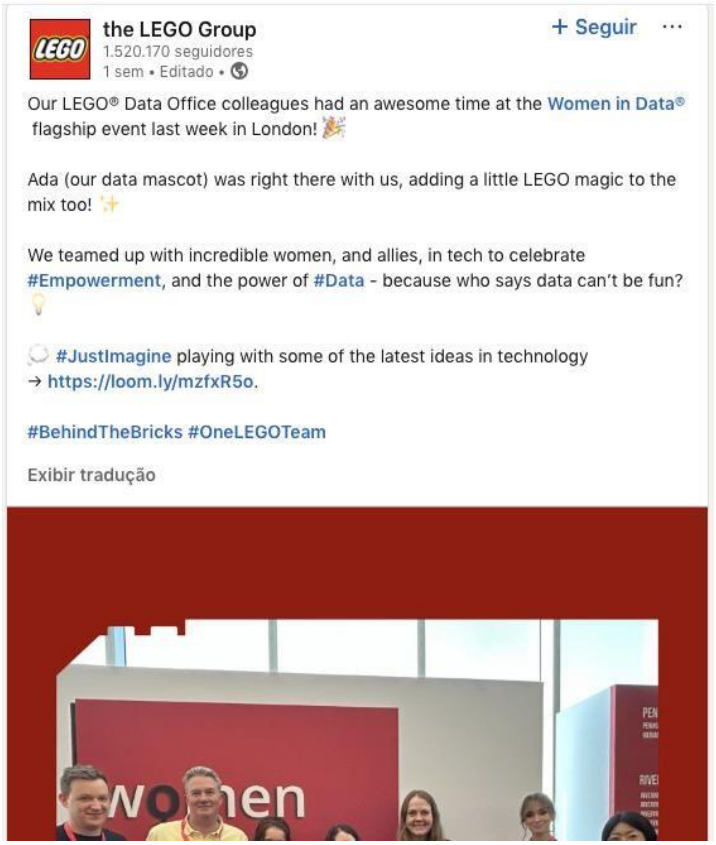
autenticidade institucional que vai além do marketing corporativo: ela reafirma seu lugar simbólico como referência ética e criativa no cenário global.

7.6.6 Publicação 4: evento *Women in Data*®

A publicação em questão[29] (Figura 21), realizada no perfil institucional da LEGO no LinkedIn, comunica a participação de sua equipe do Data Office no evento *Women in Data®,* ocorrido em Londres. A mensagem adota um tom celebratório e inclusivo, destacando a presença da mascote Ada, símbolo lúdico do setor de dados da empresa, e a colaboração com mulheres e aliados da área de tecnologia. A linguagem da publicação é leve, informal e fortemente marcada por emojis, *hashtags* e expressões que remetem ao universo da inovação, diversidade e empoderamento feminino. A mensagem termina com um convite à imaginação, reforçando a conexão entre dados, criatividade e diversão.

[29] https://www.linkedin.com/posts/lego-group_women-in-data-flagship-event-activity-7313848289215275008-jfpz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLnhR4BdkWzeouceyJG-X6KyKiKB9w4M44

Figura 21 – Publicação 4 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025f. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato de comunicação aqui é institucional e socialmente engajado: a LEGO se posiciona como uma marca que valoriza a diversidade e promove a equidade de gênero, especialmente em áreas tradicionalmente masculinizadas, como tecnologia e dados. O contrato simbólico firmado é com uma comunidade que compartilha valores de inclusão, inovação e celebração da diferença.

Nesse pacto comunicacional, a marca se coloca como parceira de um movimento maior — o empoderamento de mulheres na tecnologia — e assume um papel de agente ativo, e não apenas observador.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO, especialmente sua divisão de dados e tecnologia (LEGO *Data Office*), em conjunto com a equipe de comunicação institucional. O enunciador (EUe) se expressa por meio o perfil institucional da LEGO no LinkedIn, que assume uma postura institucional empática e inspiradora. O destinatário projetado (TUd) é o público da plataforma LinkedIn: mulheres da área de tecnologia, aliados e profissionais que valorizam

a diversidade e a inovação, além de possíveis talentos que reconhecem a LEGO como marca alinhada com pautas progressistas e humanas.

A visada discursiva central é a de valorização institucional com foco em inclusão e empoderamento, destacando a atuação da empresa em causas sociais relevantes e sua presença ativa em espaços de representatividade. Há também uma visada de demonstração, uma vez que a publicação serve como vitrine da cultura interna da LEGO, mostrando que há espaço para mulheres, diversidade e criatividade mesmo nas áreas mais técnicas — como a de dados. Além disso, podemos identificar uma visada de incitação simbólica, quando a marca convida implicitamente os leitores a se imaginarem parte dessa comunidade, a compartilharem os valores promovidos e, eventualmente, a se aproximarem profissionalmente da LEGO.

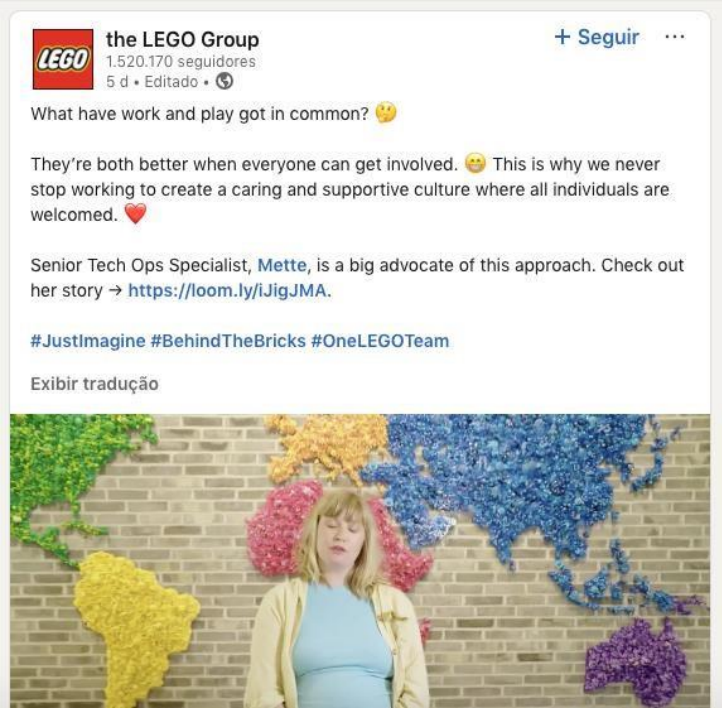
O modo predominante é o modo descritivo, com apresentação das ações realizadas no evento, dos participantes e do ambiente. A publicação ainda utiliza um tom celebrativo, marcado por emojis e expressões de entusiasmo, o que reforça uma *mise-en-scène* institucional positiva: a LEGO se mostra moderna, envolvida e comprometida.

Essa publicação amplia a imagem da LEGO como uma organização que vai além dos blocos — que também constrói relações humanas, redes de apoio e espaços de transformação social por meio da comunicação simbólica. Essa publicação contribui para a construção de uma imagem institucional da LEGO como uma empresa que articula inovação tecnológica com responsabilidade social. A escolha por participar e divulgar um evento voltado às mulheres na tecnologia não apenas reforça o compromisso da marca com a diversidade, como também amplia seu campo simbólico de atuação, aproximando os dados — tradicionalmente invisibilizados — da experiência lúdica e colaborativa que caracteriza a marca. Assim, a publicação se insere na estratégia discursiva da LEGO de consolidar-se como uma organização global que promove autenticidade não apenas no consumo, mas também na gestão interna e nas relações profissionais.

7.6.7 Publicação 5: *What have work and play got in common?*

A publicação[30] (Figura 22) faz parte da série de bastidores da LEGO intitulada "*Behind the Bricks*" e destaca a colaboradora Mette, especialista em operações técnicas (*Senior Tech Ops Specialist*). O texto da publicação propõe uma provocação inicial: o que brincar e trabalhar tem em comum? Em seguida, responde com a ideia de que ambos são melhores quando todos podem participar, destacando o compromisso da empresa com a criação de uma cultura acolhedora e inclusiva. A postagem convida os usuários a conhecerem a história de Mette por meio de um link externo.

Figura 22 – Publicação 5 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025f. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato de comunicação aqui proposto é de natureza organizacional-identitária, fundado em valores de acolhimento, empatia e diversidade. A LEGO assume a posição de uma marca que não apenas cria produtos criativos, mas que se esforça por manter um ambiente de trabalho tão inspirador e inclusivo quanto os universos que constrói com seus blocos. O contrato parte do

[30] https://www.linkedin.com/posts/lego-group_justimagine-behindthebricks-onelegoteam-activity-7314942750066421760-K7SN?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLnhR4BdkWzeouceyJG-X6KyKiKB9w4M44

reconhecimento tácito de que o público valoriza empresas que cuidam das pessoas — um pacto que se baseia na ética institucional e na legitimidade da cultura corporativa.

Essa comunicação parte do princípio de que o trabalho pode e deve ser tão prazeroso quanto o brincar — e que ambos se beneficiam da colaboração, da inclusão e da liberdade de expressão individual.

Quanto aos sujeitos do discurso, identificamos o EUc (comunicante) enquanto o Grupo LEGO, por meio de suas áreas de *employer branding* e comunicação institucional. O EUe (enunciador) se expressa através do perfil oficial da LEGO no LinkedIn, que assume uma postura inspiradora e representativa do *ethos* da empresa. Já o TUd (sujeito destinatário ideal) são os profissionais interessados em ambientes de trabalho inclusivos, candidatos em potencial, aliados em pautas de diversidade e colaboradores atuais que se reconhecem nas histórias humanas compartilhadas pela marca.

A visada predominante é a de valorização institucional com foco humano, pois a publicação busca demonstrar que a cultura corporativa da LEGO se fundamenta em respeito, empatia e acolhimento. Ao apresentar uma funcionária real como protagonista da narrativa, a marca realiza uma encenação simbólica de seus valores. Há também uma visada de incitação inspiracional, ao conectar trabalho e brincadeira como experiências que florescem melhor quando todos têm espaço para contribuir. Ao fazer essa analogia, a marca convida o público a reimaginar o que significa trabalhar — transformando a rotina profissional em uma experiência criativa e significativa.

O modo dominante é o modo argumentativo, sustentado na proposição inicial: o que trabalho e brincadeira têm em comum? A resposta é construída ao longo do texto por meio de uma estrutura que articula valores, cultura interna e exemplo real (Mette). Esse recurso constrói uma lógica discursiva que associa o sucesso organizacional à inclusão e à diversidade.

Há ainda o uso do modo narrativo indiretamente, pois a publicação funciona como porta de entrada para uma história maior, disponível no link compartilhado. A figura da colaboradora atua como um enunciador complementar que legitima o discurso institucional. Por fim, há elementos de modo descritivo visível na imagem ou vídeo anexo, que apresenta Mette no

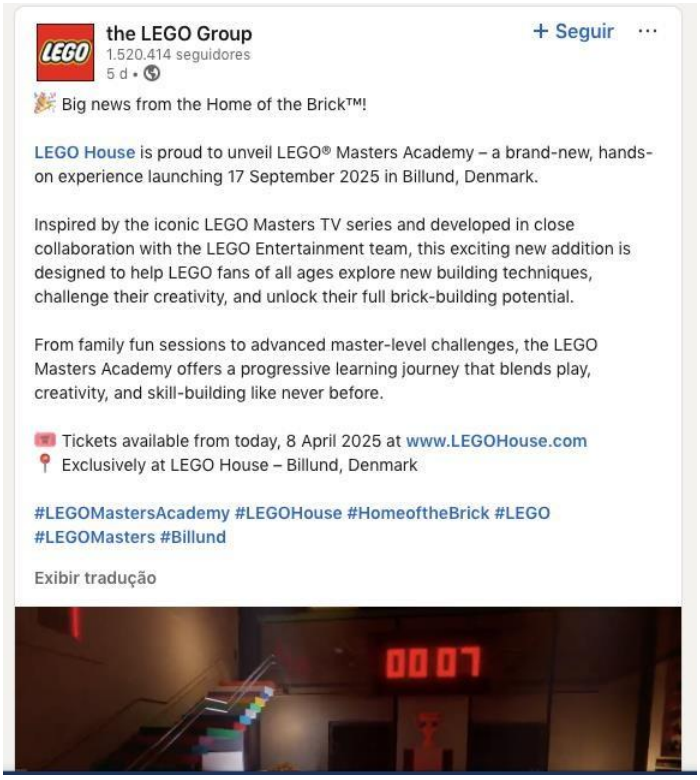
ambiente de trabalho — uma *mise-en-scène* que humaniza a comunicação e aproxima a marca de seu público.

7.6.8 Publicação 6: *Masters Academy*

A publicação[31] (Figura 23) comunica, com entusiasmo, o lançamento da LEGO *Masters Academy*, uma nova experiência interativa a ser inaugurada na LEGO *House*, em Billund (Dinamarca), no dia 17 de setembro de 2025. A ação é inspirada na série de TV LEGO *Masters* e desenvolvida em parceria com a equipe de entretenimento da marca. A proposta é oferecer sessões educativas e desafiadoras para fãs de todas as idades, combinando criatividade, brincadeira e desenvolvimento de habilidades. O texto promove a iniciativa com frases como: “Esta nova e emocionante adição foi projetada para ajudar os fãs de LEGO de todas as idades a explorar novas técnicas de construção, desafiar sua criatividade e liberar todo o seu potencial de construção com peças.” (LinkedIn, 2025, tradução nossa).

[31] https://www.linkedin.com/posts/lego-group_legomastersacademy-legohouse-homeofthebrick-activity-7315290754740871170-f2Si?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLnhR4BdkWzeouceyJG-X6KyKiKB9w4M44

Figura 23 – Publicação 6 no LinkedIn



Fonte: LinkedIn, 2025f. Captura de tela feita pela autora em 12 abr. 2025.

O contrato discursivo estabelecido aqui é de natureza experiencial e educativa, ancorado em um pacto de valorização do aprendizado por meio da brincadeira. A LEGO posiciona-se como mediadora de experiências que combinam diversão e desenvolvimento de competências — um discurso coerente com sua identidade institucional como marca educativa, criativa e familiar.

Há também um contrato de confiança com o público, que assume o valor das experiências oferecidas pela LEGO como genuínas, divertidas e transformadoras. Ao associar a nova atração à série de sucesso “LEGO *Masters*”, a marca reforça a ideia de que brincar também é um ato de maestria.

Os sujeitos do discurso são: EUc (sujeito comunicante) o Grupo LEGO, com foco em sua área de marketing institucional, entretenimento e gestão da LEGO *House*; EUe (sujeito enunciador) o perfil institucional da marca no LinkedIn, que atua como narrador da novidade, mobilizando entusiasmo e autoridade institucional; TUd (sujeito destinatário ideal) famílias, fãs adultos e infantis da marca, turistas em busca de experiências culturais na Dinamarca, entusiastas da série LEGO *Masters* e potenciais visitantes da LEGO *House*.

A visada central é a de incitação experiencial: o EUe convida o TUd a viver uma nova aventura imersiva, onde brincar se torna aprendizado, e criatividade vira técnica. O uso de expressões como "*challenge their creativity" e "unlock their full brick-building potential*" ativa um discurso voltado ao aprimoramento pessoal.

Existe também uma visada de demonstração institucional, ao associar a iniciativa a uma infraestrutura exclusiva (a LEGO *House*) e a uma franquia consolidada (LEGO *Masters*), o que contribui para legitimar a novidade e reforçar a reputação da marca como referência em experiências lúdico-educativas.

O modo predominante é o modo descritivo, já que a publicação detalha o que é a LEGO *Masters Academy*, quando será lançada, o que o público pode esperar e onde pode adquirir ingressos. A linguagem é objetiva, mas revestida de um tom entusiasta e envolvente, que atua também como uma forma de *mise-en-scène* institucional.

Há traços do modo argumentativo leve, especialmente na forma como o conteúdo destaca os benefícios da nova atividade — aprender, brincar, desafiar-se — como justificativa para sua relevância e diferencial.

A publicação ainda utiliza estratégias de apelo visual e temporal, como o uso de emojis para reforçar emoções e datas, e as *hashtags* que posicionam o conteúdo dentro de um ecossistema discursivo mais amplo (#*LEGOMastersAcademy*, #*HomeoftheBrick*, #*OneLEGOTeam*).

7.7 DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS SOBRE SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é hoje um dos principais eixos discursivos acionados por marcas globais como forma de reafirmar seus compromissos éticos e responder às pressões sociais por responsabilidade ambiental. No caso da LEGO, esse tema não apenas aparece com frequência em sua comunicação institucional, como também se entrelaça à narrativa de autenticidade da marca — uma autenticidade que, como discutido anteriormente, se constrói discursivamente e está em constante negociação com seus públicos.

Neste subcapítulo, analisaremos duas notas oficiais publicadas pela LEGO em seu site oficial. A primeira, publicada em 22 de junho de 2021, intitulada *The LEGO Group reveals first prototype LEGO® brick made from*

recycled plastic, e a segunda, publicada em 27 de setembro de 2023, intitulada *The LEGO Group remains committed to make LEGO® bricks from sustainable materials;*

a partir dos pressupostos teóricos da Análise do Discurso, com foco nos conceitos de contrato de comunicação, sujeitos do discurso, visadas discursivas e modos de organização textual, conforme proposto por Patrick Charaudeau.

7.7.1 Nota à imprensa 1: *The LEGO Group reveals first prototype LEGO® brick made from recycled plastic*

A nota publicada em 22 de junho de 2021, com o título *"The LEGO Group reveals first prototype LEGO® brick made from recycled plastic"*[32], é um marco importante no discurso de sustentabilidade da marca LEGO, por apresentar oficialmente ao público o resultado de três anos de pesquisa científica: a criação de um protótipo de tijolo feito a partir de plástico reciclado (PET). A comunicação se inscreve em um momento em que as organizações, pressionadas por uma sociedade cada vez mais crítica, buscam produzir efeitos de sentido de comprometimento autêntico com causas ambientais e sociais. No caso da LEGO, o compromisso com a sustentabilidade é performado como um projeto em construção, no qual a inovação técnica, o cuidado com o planeta e o respeito à infância se entrelaçam em uma narrativa discursiva coerente com sua identidade institucional.

Logo no início da nota, a marca estabelece um contrato de comunicação baseado na confiança e no progresso científico**:** "o mais recente passo em sua jornada para fabricar produtos LEGO a partir de materiais sustentáveis" (LEGO, 2021, tradução nossa). A escolha da palavra *journey* (jornada) é particularmente relevante do ponto de vista discursivo, pois coloca a ação da marca em um percurso contínuo, em construção, e que convida o leitor a acompanhar os avanços e aprendizados. A marca não promete uma solução imediata, mas constrói uma expectativa compartilhada, uma co-intencionalidade, como diria Charaudeau (2009), entre os sujeitos do ato de linguagem.

O sujeito comunicante (EUc) é o Grupo LEGO enquanto instituição, com seus departamentos de P&D, sustentabilidade e comunicação corporativa. Este

[32] https://www.lego.com/en-es/aboutus/news/2021/june/prototype-lego-brick-recycled-plastic

é o sujeito que pensa estrategicamente o discurso, decide o que será dito, como e para quem. Já o enunciador (EUe) se manifesta na voz institucional que assina a nota, mas ganha personalidade ao ser encarnado pelo vice-presidente de Responsabilidade Ambiental, Tim Brooks, cuja presença fortalece a credibilidade do enunciado. Ele não apenas informa, mas emociona e legitima a fala ao dizer, por exemplo: “Estamos super entusiasmados com esta descoberta” (LEGO, 2021, tradução nossa).

O destinatário ideal (TUd) é multifacetado. De um lado, há os consumidores atentos à sustentabilidade — especialmente adultos, famílias e formadores de opinião. De outro, a marca ativa novamente a figura simbólica da criança, ao afirmar: “Sabemos que as crianças se preocupam com o meio ambiente e querem que tornemos nossos produtos mais sustentáveis” (LEGO, 2021, tradução nossa). Essa inclusão confere ao discurso uma dimensão ética e afetiva**,** que remete à missão central da LEGO de “inspirar os construtores do amanhã”. Mais do que um destinatário passivo, o TUd aqui é convidado a fazer parte da jornada, como alguém que acompanha e valida os esforços institucionais.

Quanto às visadas discursivas, a nota articula três principais: informação, demonstração e valorização**.** A visada informativa aparece ao apresentar dados concretos sobre a tecnologia envolvida: mais de 250 variações de PET foram testadas por uma equipe de mais de 150 especialistas; uma garrafa de um litro pode gerar 10 blocos LEGO (LEGO, 2021). Esses dados não apenas informam, mas constroem um argumento técnico-racional que sustenta a confiança do público. A visada de demonstração aparece quando a nota explica o funcionamento do novo material, sua procedência (de fornecedores com certificação da FDA e EFSA) e a tecnologia utilizada para fortalecê-lo. Ao fornecer esses detalhes, a empresa reforça o *ethos* de transparência e rigor científico**.** Por fim, a visada de valorização se expressa em frases que aproximam a marca do público e transmitem valores como esperança e perseverança: “Ainda temos um longo caminho a percorrer em nossa jornada, mas estamos satisfeitos com o progresso que estamos fazendo” (LEGO, 2021, tradução nossa).

Em termos de modos de organização do discurso, a nota é marcada pela predominância do modo argumentativo, que organiza os enunciados com o

objetivo de justificar e defender o avanço tecnológico como parte de um plano coerente. O modo descritivo também se faz presente, especialmente nas seções que detalham a composição do material, o número de testes e as etapas do processo de desenvolvimento. Há ainda momentos de modo enunciativo afetivo, notadamente nas falas de Brooks, em que a linguagem corporativa dá lugar a uma expressão mais emocional e inspiradora, associada ao universo lúdico da marca.

Chama atenção também o uso de metáforas e analogias simbólicas, como quando se afirma que “assim como as crianças constroem, desmontam e reconstroem com peças LEGO em casa, nós fazemos o mesmo em nosso laboratório” (LEGO, 2021, tradução nossa). Essa aproximação entre o ato de brincar e o processo científico é uma estratégia discursiva poderosa, pois reduz a distância entre empresa e consumidor, humaniza o processo de inovação e reitera a coerência entre o produto, o discurso e o propósito da marca.

A nota, portanto, não se limita a apresentar um avanço técnico. Ela encena um *ethos* de autenticidade discursiva, no qual o valor está tanto no resultado quanto na jornada — marcada por tentativa, erro e persistência. Ao adotar uma postura que mistura objetividade técnica e sensibilidade ética, a LEGO, discursivamente, busca fortalecer sua imagem como uma organização que se comunica de forma transparente, coerente e estrategicamente ética, o que é particularmente valioso em um cenário de crescente cobrança por autenticidade nas práticas de mercado.

7.7.2 Nota à imprensa 2: *The LEGO Group remains committed to make LEGO® bricks from sustainable materials;*

O texto[33] apresenta um esforço deliberado da marca em demonstrar comprometimento com a sustentabilidade, posicionando-se de forma ética e transparente frente ao seu público. Logo na abertura, a frase “Queríamos compartilhar os fatos sobre nossas ambições e progressos em sustentabilidade” (LEGO, 2023, tradução nossa) indica a existência de um contrato de comunicação baseado na transparência e na prestação de contas. A empresa reconhece a complexidade do tema e busca se legitimar como uma organização

[33] https://www.lego.com/pt-br/aboutus/news/2023/september/the-lego-group-remains-committed-to-make-lego-bricks-from-sustainable-materials

que não apenas tem boas intenções, mas que também se compromete com resultados concretos. Assim, é firmado um pacto de confiança com o interlocutor, em que a marca se coloca como agente consciente de suas limitações, mas determinada a encontrar soluções viáveis e duradouras.

Nesse sentido, o sujeito comunicante (EUc) é representado pela própria corporação LEGO, especialmente suas áreas ligadas à sustentabilidade, inovação e relações públicas. Já o sujeito enunciador (EUe) é a voz institucional da marca, que se manifesta com um tom direto, mas empático, combinando linguagem técnica com elementos afetivos. A imagem do destinatário ideal (TUd) é múltipla: engloba tanto o consumidor crítico que exige coerência entre discurso e prática, quanto a criança — figura simbólica constantemente evocada pela marca como parte central de sua missão. Ao afirmar que “recebemos centenas de cartas de crianças com ideias sobre como podemos ser mais sustentáveis” (LEGO, 2023, tradução nossa), a empresa atribui às crianças um papel de legitimadoras morais do discurso, evocando um contrato de comunicação intergeracional.

Ao longo do texto, a LEGO mobiliza diferentes visadas discursivas. A visada de informação se destaca na apresentação de dados objetivos, como o investimento de 1,4 bilhão de dólares até 2025 e a meta de reduzir as emissões em 37% até 2032 (LEGO, 2023). Essa visada é acompanhada de uma visada de demonstração, especialmente ao tratar dos testes com o material rPET: “depois de dois anos de testes, [nós] decidimos não prosseguir, pois, em última análise, isso não nos ajudaria a reduzir as emissões de carbono” (LEGO, 2023, tradução nossa). Essa passagem exemplifica como a marca articula racionalidade e responsabilidade, justificando suas escolhas com base em critérios técnicos e éticos. Há ainda, sobretudo ao final do texto, uma visada de valorização simbólica, marcada por expressões de escuta e empatia, como “queremos que eles saibam que estamos ouvindo e nos esforçando” (LEGO, 2023, tradução nossa), o que reforça a ideia de uma marca sensível e em constante aprendizado.

O modo de organização predominante na nota é o argumentativo, estruturado de forma a apresentar uma tese — o compromisso com a sustentabilidade —, justificá-la com evidências e reconhecer os desafios inerentes ao processo. O modo descritivo também se faz presente,

especialmente na apresentação dos materiais testados e nas metas estabelecidas. Há, ainda, um leve tom enunciativo afetivo, particularmente ao tratar da participação simbólica das crianças e ao reconhecer que “essa é a natureza da inovação: algumas coisas funcionarão, outras não” (LEGO, 2023, tradução nossa). Esse gesto discursivo, de admitir erros ou limitações, não fragiliza o *ethos* da marca; ao contrário, reforça discursivamente sua autenticidade.

A nota, portanto, opera como um dispositivo discursivo de legitimação institucional, em que a LEGO se apresenta como uma marca que não apenas comunica boas intenções, mas que compartilha seus processos, aprendizados e decisões. Ao adotar um tom transparente e acessível, equilibrando tecnicidade e sensibilidade, a empresa busca fortalecer seu vínculo com os públicos e atribuir consistência à narrativa de responsabilidade ambiental que integra seu posicionamento global. Ao mesmo tempo, ao incluir as crianças como coautoras simbólicas desse processo, a marca visa reforçar sua identidade como agente formador de futuros — um discurso potente que atravessa todas as suas plataformas de comunicação e que, neste caso, é performado com coerência e estratégia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como a LEGO, empresa global com quase um século de história, constrói discursivamente um posicionamento de marca com identidade autêntica, e de que maneira essa autenticidade é negociada em meio às complexidades da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade. Partimos de um cenário fragmentado, hiperdigitalizado e marcado pela desconfiança generalizada (Edelman Trust Barometer, 2022), onde a autenticidade das marcas deixa de ser apenas um diferencial competitivo para se tornar uma condição simbólica essencial à sua legitimidade.

Para responder ao problema de pesquisa, adotamos como referencial metodológico a Análise do Discurso de base semiolinguística, proposta por Patrick Charaudeau (2008, 2010), que nos permitiu interpretar como os sentidos são produzidos, organizados e performados em distintos espaços midiáticos, considerando os contratos comunicacionais, os sujeitos envolvidos no ato discursivo, as visadas e os modos de organização dos discursos.

O primeiro objetivo específico — identificar e interpretar as marcas discursivas mobilizadas — foi atingido ao mapearmos elementos linguísticos e visuais que acionam valores como inclusão, diversidade etária e ambientalismo. O segundo objetivo — analisar o diálogo da marca com valores culturais — foi contemplado especialmente nas peças voltadas ao público adulto e nos discursos sobre sustentabilidade, nos quais se observa a tentativa de responder às tensões contemporâneas entre consumo, propósito e ética. Por fim, o terceiro objetivo — refletir sobre os modos como a autenticidade é articulada e negociada — permitiu concluir que a LEGO mobiliza uma estratégia discursiva baseada na coerência simbólica (Keller, 1998; Semprini, 2010), mas que essa coerência está sempre sujeita a negociações e tensões.

Antes de fazermos as considerações gerais sobre a dissertação, é importante ressaltarmos alguns pontos sobre as comunicações analisadas no decorrer do sétimo capítulo:

As publicações analisadas entre os dias 01 e 08 de abril de 2025 no Instagram da LEGO — envolvendo lançamentos como o set *The Lord of the Rings: The Shire*, ativações presenciais como o *LEGO Brick Stop*, desafios de observação (*Ninjago*) e experiências sensoriais e narrativas (como a LEGO

House e os castelos Disney) — apresentam uma linha discursiva coerente com a imagem institucional que a LEGO constrói há décadas. No entanto, à luz da Análise do Discurso, podemos observar nuances mais complexas no modo como essa identidade é performada, reforçada e tensionada nessas comunicações. Encontramos como forças discursivas da LEGO no Instagram os seguintes aspectos:

- A marca como narradora de mundos afetivos e imersivos: a LEGO aciona o modo narrativo e descritivo com maestria, ainda que de forma não-linear. As publicações não contam histórias completas, mas oferecem fragmentos simbólicos que permitem ao sujeito interpretante (TUi) projetar sentidos: o cenário do Condado remonta à nostalgia cinematográfica; os desafios visuais nas ativações físicas remetem à ludicidade compartilhada com a comunidade LEGO. Essa estratégia é poderosa porque mobiliza a memória afetiva do público, criando reconhecimento, pertencimento e identificação.
- Coerência entre forma e conteúdo: o estilo das publicações — com imagens bem compostas, legendas breves, linguagem leve, emojis estratégicos e *hashtags* consistentes *(#JustImagine, #LEGOBuild, #HomeoftheBrick*) — reforça o *ethos* da marca. Essa coerência entre o "como se diz" e o "o que se diz" sustenta o contrato discursivo com o público: a LEGO promete mundos divertidos, criativos e acessíveis — e entrega isso visualmente, todos os dias.
- Integração e expansão do universo simbólico: ao integrar suas narrativas com universos de forte apelo cultural (como *Lord of the Rings, Disney e Ninjago*), a LEGO amplia seu repertório discursivo e se posiciona como curadora de experiências transgeracionais. A convergência entre brinquedo, mídia, memória e participação é particularmente eficaz para gerar engajamento simbólico, principalmente entre os públicos adultos que mantêm vínculos afetivos com essas franquias.
- Valorização da experiência e do engajamento físico: as ativações presenciais, como o LEGO *Brick Stop*, demonstram que a marca não se limita ao ambiente digital: ela propõe uma comunicação que se desdobra no espaço físico, criando pontes entre a encenação

discursiva *online* e a prática de consumo simbólico *offline*. Isso atualiza a marca diante das tendências contemporâneas de "*phygital experiences*" — algo extremamente valorizado pelo consumidor atual.

Porém, também identificamos aspectos discursivos a serem monitorados, sendo eles:

- Repetição formal e risco de esvaziamento narrativo: embora visualmente impactantes, as publicações da LEGO no Instagram tendem a seguir estruturas repetitivas: imagem central em alta qualidade, frase provocativa (*"Can you spot all four ninjas?", "Which castle would you choose?"*), emojis lúdicos e chamadas para ação ("*Explore*", "*Read more*"). Com o tempo, essa repetição pode tornar-se previsível e diminuir a força de encantamento, transformando a comunicação em uma espécie de "formato padrão" estético, com menor potência de afetação simbólica.
- Ausência de pluralidade cultural na encenação do TUd: mesmo sendo uma marca global, a encenação dos destinatários ideais (TUd) é majoritariamente ocidentalizada e eurocêntrica. Poucas publicações apresentam diversidade de corpos, culturas, contextos regionais. Ao não contemplar visadas multiculturais mais amplas, a LEGO corre o risco de comunicar-se sempre com "o mesmo público", apagando a riqueza de experiências dos fãs globais.
- Baixo protagonismo do enunciador humano: nas publicações analisadas, raramente o EUe é um sujeito humano específico (com exceção das ativações físicas, onde há interações com o público). Isso pode enfraquecer a dimensão interpessoal da comunicação, tornando a presença da marca mais institucional do que relacional. Em tempos de valorização da autenticidade, o apagamento da voz humana pode ser percebido como distanciamento simbólico.
- Potencial subaproveitamento de estratégias argumentativas: a maior parte das publicações se ancora no modo descritivo e simbólico. No entanto, a marca poderia explorar com mais profundidade o modo argumentativo, especialmente para abordar temas sensíveis como sustentabilidade, diversidade, impacto

> social — conteúdos que reforçariam seu compromisso institucional e abririam espaço para novos contratos discursivos com públicos mais críticos.

A presença da LEGO no Instagram é, de modo geral, bem-sucedida: há consistência visual, clareza na encenação discursiva e forte ativação simbólica. A marca domina o jogo comunicacional da plataforma — especialmente no plano da estética narrativa — e consegue construir experiências afetivas em poucas palavras e muitas imagens.

Entretanto, a sustentabilidade desse encantamento depende da capacidade da marca em renovar suas estratégias de sentido, diversificar os sujeitos do discurso, abrir espaço para discursos mais densos e aproximar-se, ainda mais, das vozes de seus públicos reais.

Para manter sua autenticidade comunicacional — tão valorizada em um cenário marcado pela desconfiança e pelo excesso de conteúdo —, a LEGO precisa ir além do encantamento e investir em encenações discursivas que articulem emoção, transparência e representatividade.

Ao analisar o conjunto das publicações recentes da LEGO no LinkedIn — plataforma voltada prioritariamente ao networking profissional — percebemos uma atuação discursiva coerente com os princípios e valores que a marca afirma sustentar: criatividade, inclusão, propósito, inovação e colaboração. Há uma construção identitária cuidadosa e estratégica que procura alinhar a linguagem corporativa ao *ethos* lúdico da empresa. Isso resulta em uma presença institucional que não abandona o universo simbólico do brincar, mesmo ao tratar de temas como carreira, reputação ou tecnologia.

O contrato de comunicação estabelecido pela LEGO em seus conteúdos no LinkedIn se fundamenta na ideia de que organizações devem ser espaços de desenvolvimento humano, e que o trabalho, assim como a brincadeira, deve ser fonte de prazer, realização e construção coletiva. Essa proposta simbólica aparece em praticamente todas as publicações analisadas, desde aquelas que destacam a cultura interna da empresa (como o depoimento da colaboradora Mette), até as que promovem novos produtos e experiências (como a LEGO *Masters Academy*).

Esse contrato é eficaz na medida em que cria uma ponte emocional entre marca e público, apresentando a empresa não apenas como um empregador, mas como um ambiente de pertencimento — o que fortalece sua imagem em *employer branding*. Ao mesmo tempo, esse pacto simbólico exige consistência entre discurso e prática, sob risco de a comunicação tornar-se performática demais ou esvaziada de autenticidade.

A visada de valorização institucional aparece como dominante na maior parte das publicações. A LEGO comunica continuamente sua posição como marca ética, inovadora e inclusiva — algo reforçado, por exemplo, na publicação sobre o reconhecimento no *ranking Global RepTrak*®. Essa visada é complementada por visadas de incitação simbólica, especialmente nas campanhas que convidam os usuários a se engajarem, como "*Behind the Bricks*", ou a sonharem com suas próprias trajetórias na empresa, como na capa do perfil e nas histórias de colaboradores.

Importante destacar a habilidade da marca em narrativizar a experiência corporativa. Cada publicação carrega uma história, um rosto, uma ambientação que reforça o caráter humano e coletivo da organização. A visada argumentativa, embora mais sutil, também está presente em publicações que precisam justificar o valor de ações (como a LEGO *Masters Academy* ou o *Women in Data*), demonstrando como as iniciativas estão conectadas ao propósito organizacional.

Predomina o modo descritivo, com traços recorrentes do modo argumentativo leve e, em menor escala, do modo narrativo, especialmente nas histórias pessoais de colaboradores. A *mise-en-scène* institucional é cuidadosamente construída: imagens vibrantes, textos curtos e objetivos, uso controlado de emojis e hashtags que reforçam os pilares da marca *(#JustImagine, #OneLEGOTeam* e *#BehindTheBricks*).

Esse repertório de formas contribui para um discurso corporativo leve, acessível e emocionalmente engajador — o que é bastante eficaz na plataforma LinkedIn, muitas vezes marcada por formalismos. Contudo, é preciso atentar-se para a repetição excessiva de fórmulas e estéticas, o que pode gerar uma sensação de previsibilidade e perda de frescor discursivo. Destacamos abaixo pontos positivos observados:

- Coerência temática e visual: todas as publicações dialogam entre si e com o posicionamento da LEGO como marca criativa, inclusiva e responsável.
- Humanização da marca: forte presença de colaboradores reais, depoimentos, bastidores e conteúdos afetivos.
- Aproximação entre trabalho e brincar: discurso que integra o universo da marca ao cotidiano profissional de forma original.
- Clareza de objetivos: cada publicação tem uma função discursiva clara — seja informar, demonstrar, convidar ou celebrar.

Além disso, destacamos também pontos que chamam a atenção das pesquisadoras desta dissertação:

- Risco de encenação excessiva: ao construir um discurso altamente idealizado da organização, a LEGO pode esbarrar em uma imagem de "empresa perfeita" que nem sempre encontra eco na realidade. Isso pode gerar desalinhamento entre expectativa e experiência.
- Falta de diversidade regional: embora a LEGO seja uma marca global, a maior parte das publicações se refere ao universo europeu ou anglófono. A ausência de variações culturais pode limitar o alcance discursivo em mercados locais.
- Repetição de fórmulas: a recorrência de frases com estrutura similar e o uso sistemático de emojis e *hashtags*, embora eficiente, pode tornar o discurso previsível com o tempo.

Em ambas as plataformas, o contrato de comunicação firmado pela LEGO é construído sobre um pacto simbólico de proximidade, inspiração e autenticidade. No entanto, o registro muda significativamente entre os dois espaços:

- No LinkedIn, o contrato é mais institucional, ancorado na valorização do trabalho, da cultura organizacional e do propósito. A marca se dirige a profissionais, talentos em potencial e stakeholders, comunicando sua identidade organizacional por meio de depoimentos, bastidores e reconhecimento público (como o *ranking RepTrak*).
- No Instagram, o contrato é eminentemente afetivo, com foco no encantamento visual e na imaginação compartilhada. A marca assume

> o papel de narradora de experiências sensoriais, simbólicas e nostálgicas — o que a conecta com o público consumidor (fãs, adultos, famílias e colecionadores).

Apesar dos diferentes registros, há uma consistência central: a LEGO se comunica a partir do valor simbólico do brincar, articulando-o com outras esferas da vida — seja o trabalho, o pertencimento, a memória ou a criatividade.

A análise dos sujeitos discursivos (EUc, EUe, TUd) revela nuances importantes: No LinkedIn, o EUc é a própria organização enquanto entidade institucional. O EUe geralmente aparece em forma de narradores identificáveis (colaboradores, líderes, áreas internas) e reforça a cultura LEGO “por dentro”. O TUd é representado como um profissional que busca mais do que um emprego: busca propósito, inclusão e criatividade. No Instagram, o EUc também é o grupo LEGO, mas com menos ênfase institucional e mais liberdade poética. O EUe é encenado por imagens, cenários, personagens e elementos gráficos — a linguagem é menos verbal e mais simbólica. O TUd aqui é múltiplo: pode ser um fã nostálgico, uma criança encantada, um colecionador ou um adulto em busca de escape criativo.

Essa diferença reforça a habilidade da marca em ajustar seu discurso sem trair sua essência, mas também indica um ponto sensível: o risco de a voz institucional se tornar demasiado impessoal, especialmente no Instagram, onde o humano poderia ter maior protagonismo. As visadas discursivas predominantes são:

- Valorização institucional (LinkedIn): reconhecimento da cultura LEGO, do esforço dos colaboradores e da reputação da marca.
- Incitação inspiracional (ambas as plataformas): tanto nas postagens que convidam a imaginar uma carreira quanto nas que sugerem qual castelo você escolheria, a marca aciona o desejo do público de fazer parte de algo maior.
- Demonstração (especialmente no LinkedIn): através de métricas, rankings e histórias, a marca mostra por que é admirada, confiável e inovadora.

- Incitação lúdica (Instagram): os desafios visuais (find the ninja, pole position, choose your castle) funcionam como jogos simbólicos que ativam a participação imaginativa do público.

A variedade e o equilíbrio das visadas demonstram sofisticação estratégica: a marca sabe qual tipo de persuasão mobilizar em cada ambiente.

Quanto aos modos de organização discursiva, no LinkedIn opera com modos narrativos e argumentativos, estruturando falas institucionais que explicam, justificam e celebram. A voz da marca é organizada e planejada, mas busca soar próxima, com toques de informalidade estratégica (uso de emojis, linguagem emocional). Enquanto no Instagram trabalha fortemente com o modo descritivo e simbólico-visual, muitas vezes com fragmentos narrativos sugeridos pelas imagens e reforçados por legendas que provocam a imaginação. Ambas as plataformas constroem *mise-en-scènes* compatíveis com seus gêneros digitais, mas, no Instagram, há risco de superficialização discursiva caso a forma predomine sobre o conteúdo — algo a ser monitorado se o objetivo for manter a autenticidade como pilar central da comunicação.

A LEGO mostra um domínio comunicativo raro: consegue encenar diferentes versões de si mesma em múltiplos ambientes, sem romper a unidade de sua identidade discursiva. Ela se apresenta como: uma marca humana e criativa (LinkedIn), uma marca encantadora e simbólica (Instagram), uma organização com valores e missão clara, que transforma brincar em linguagem, e linguagem em vínculo social

No entanto, a manutenção dessa coerência depende de atenção constante à performatividade da autenticidade. Como nos alerta Patrick Charaudeau (2008, 2010), o discurso não é só o que se diz — é o modo como se diz, a cena em que se diz, e a quem se diz. E no jogo atual da comunicação de marcas, a autenticidade não é um estado, mas um processo discursivo contínuo, permanentemente negociado.

Ao observarmos em conjunto as duas notas institucionais analisadas — a primeira, de 2021, celebrando a criação de um protótipo de peça LEGO feita com plástico reciclado (rPET), e a segunda, de 2023, esclarecendo que, após dois anos de testes, a empresa decidiu não seguir com esse material —, temos a oportunidade de analisar não apenas enunciados isolados, mas um ciclo

discursivo completo, que revela como a marca constrói, reforça e reconfigura sua identidade comunicacional ao longo do tempo.

Ambas as notas operam dentro de um contrato discursivo de transparência, inovação e responsabilidade coletiva, que tem como objetivo central consolidar a imagem da LEGO como uma empresa que se compromete com a sustentabilidade sem recorrer a simplificações ou promessas vazias. O mais interessante, no entanto, é perceber como esse contrato é ressignificado entre um enunciado e outro, sem que haja ruptura na coerência discursiva. A empresa, ao anunciar em 2021 o avanço técnico do protótipo com entusiasmo, e ao comunicar em 2023 que optou por não seguir com o rPET por motivos técnicos e ambientais, atua discursivamente dentro de uma ética do reconhecimento da falha como parte legítima do processo de inovação.

A autenticidade, nesse sentido, não é construída por meio da idealização ou da perfeição, mas da exposição honesta dos processos, da escuta dos públicos (sobretudo das crianças, como agentes simbólicos recorrentes), e da valorização da tentativa — mesmo que sem sucesso imediato. Esse é um ponto crucial: ao admitir que uma solução "promissora" foi descartada por não gerar os resultados esperados, a marca rompe com o modelo comunicacional tradicional, baseado em anúncios de conquistas contínuas, e se aproxima de um modelo mais realista, vulnerável e, portanto, mais crível.

Esse gesto discursivo está profundamente alinhado à noção de autenticidade comunicacional proposta por Patrick Charaudeau (2010), que entende o ato de linguagem como encenação estratégica dentro de um contrato de comunicação situado. Ao dizer que a marca está "tentando", "aprendendo", e "ouvindo", o sujeito comunicante da LEGO constrói um *ethos* relacional, que compreende a comunicação como um processo de co-intencionalidade com o público. Não se trata, portanto, de uma marca que simplesmente informa ou prescreve, mas que negocia sentidos, compartilha suas dúvidas, e se posiciona como agente social sensível às exigências do tempo.

As visadas discursivas predominantes em ambas as notas — especialmente a demonstração e a valorização simbólica — funcionam como estratégias que não apenas justificam tecnicamente as decisões, mas também ativam valores afetivos como confiança, escuta, esperança e cuidado. O público idealizado (TUd), nesses enunciados, é representado como um sujeito maduro,

ético e colaborativo, que compreende os desafios do presente e acompanha criticamente a jornada da marca.

Em termos de organização discursiva, há também uma continuidade formal entre os dois textos. Ambos se apoiam em modos argumentativos e descritivos, com traços de uma narrativa de trajetória. Isso reforça a ideia de que a comunicação institucional da LEGO sobre sustentabilidade não se dá em episódios desconectados, mas sim em uma sequência articulada de falas que constroem uma narrativa de marca coesa, mesmo quando há mudança de rota.

Em resumo, a análise das duas notas permite afirmar que a LEGO mobiliza a linguagem como ferramenta para encenar sua autenticidade de forma estratégica e ética, oferecendo ao público não apenas um discurso de responsabilidade ambiental, mas uma prática comunicacional coerente com os desafios e contradições da inovação sustentável. Esse movimento consolida a marca como um agente discursivo que sabe lidar com a complexidade sem abrir mão da clareza, e que faz da linguagem uma extensão de sua própria responsabilidade institucional.

Por fim, consideramos que a análise das campanhas institucionais (“Adults Welcome”, “Find Your Flow”), das redes sociais da marca (Instagram e LinkedIn), e das notas à imprensa sobre sustentabilidade, revelou um esforço claro da LEGO em construir uma imagem de marca autêntica, próxima e consciente, através da valorização de narrativas afetivas, criativas e sociais.

A autenticidade, conforme argumentam Gilmore e Pine (2007), não é uma essência, mas uma percepção construída na interação entre marcas e públicos. Nessa perspectiva, observamos que a LEGO atua estrategicamente para ser percebida como genuína, mas essa percepção está condicionada a elementos como consistência narrativa, responsividade social e coerência entre discurso e prática. É nesse ponto que surgem os maiores desafios: se, por um lado, a marca ativa discursos de sustentabilidade e inclusão, por outro, as ações práticas nem sempre acompanham a potência simbólica da linguagem utilizada. Como apontam Baldissera (2009) e Kunsch (2019), a comunicação organizacional só se sustenta como estratégia se houver alinhamento entre o que é dito e o que é feito, entre identidade comunicada e identidade praticada.

Essa tensão é particularmente visível nas notas institucionais sobre os materiais recicláveis. A decisão da marca de abandonar o uso de rPET, embora

justificada com base na análise de impacto ambiental, gera um ruído comunicacional ao entrar em contradição com o imaginário social de que a reciclagem de plástico é sempre uma boa prática. Nesse contexto, percebemos que a autenticidade discursiva está sempre em disputa, sendo resultado de uma construção relacional e interpretativa (Charaudeau, 2010; Jungkenn; Scrofernecker, 2023).

Além disso, o uso de múltiplas plataformas — do Instagram ao LinkedIn — evidencia a atuação da LEGO em diferentes contratos de comunicação, com diferentes sujeitos discursivos e performances de marca. Enquanto no Instagram a marca se expressa de forma mais afetiva, lúdica e estética, no LinkedIn ela adota um posicionamento institucional mais racional, técnico e voltado à reputação organizacional. Essa duplicidade mostra como a marca busca adaptar suas visadas discursivas (Charaudeau, 2004) ao contexto e ao público, mantendo, porém, um fio condutor simbólico centrado na criatividade, na imaginação e na responsabilidade social.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa reforça o valor da Análise do Discurso como ferramenta metodológica para os estudos de comunicação organizacional, ao permitir uma leitura crítica dos sentidos mobilizados pelas marcas em diferentes espaços midiáticos. Do ponto de vista prático, os achados sugerem que marcas que desejam comunicar autenticidade precisam considerar não apenas os conteúdos de seus discursos, mas também as condições de produção e os efeitos que eles produzem em públicos diversos e conectados.

Como perspectivas futuras, considera-se pertinente aprofundar a investigação da recepção dos discursos por parte dos públicos (dimensão do TUi, que ultrapassa os limites da AD de Charaudeau), bem como comparar a performance discursiva da LEGO com outras marcas globais que atuam com forte apelo simbólico e social. Além disso, sugere-se ampliar o recorte temporal para analisar a evolução dos discursos da marca ao longo de crises e transformações culturais, como pandemias, conflitos geopolíticos ou mudanças climáticas — contextos que desafiam diretamente a consistência e a autenticidade das organizações.

Em suma, os dados analisados indicam que a LEGO atua de maneira intencional e estrategicamente articulada para construir uma identidade de marca percebida como autêntica, porém, essa construção é permanentemente

negociada em contextos marcados por complexidade comunicacional, pressão por transparência e demandas por coerência social. A autenticidade, nesse sentido, se mostra não como um atributo fixo da marca, mas como um processo discursivo relacional, dinâmico e sempre em disputa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.. **Construindo marcas fortes.** São Paulo: Bookman, 2016.

AUSTIN, D. **Como a Lego foi da quase falência ao topo da indústria de brinquedos.** National Geographic. Cultura. 5 de agosto de 2021. Disponível em <https://www.nationalgeographicbrasil.com/cultura/2021/08/como-a-lego-foi-da-quase-falencia-ao-topo-da-industria-de-brinquedos> Acesso em 21 de junho de 2023.

BEVERLAND, M. B.; FARRELLY, F. **The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes.** Journal of Consumer Research, v. 36, n. 5, p. 838–856, 2010.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. 1ª ed. São Paulo: Contexto, 2009.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso**: modos de organização. São Paulo: Contexto, 2008.

CHARAUDEAU, P. O ato de linguagem como encenação. *In*: **Linguagem e Discurso:** modos de organização. São Paulo: Contexto, 2010c.

CHARAUDEAU, P. O discurso propagandista: uma tipologia. *In*: MACHADO, I. L.; MELLO, R. **Análises do Discurso Hoje**. vol. 3. Rio de Janeiro : Nova Fronteira (Lucerna), 2010a.

CHARAUDEAU, P. O signo entre o sentido de língua e o sentido de discurso. *In*: **Linguagem e Discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2010b.

CHARAUDEAU, P. Uma problemática semiolinguística do estudo do discurso. *In*: PAULIUKONIS, M. A. L. e GAVAZZI, S. (Orgs.) **Da língua ao discurso : reflexões para o ensino.** Rio de Janeiro : Lucerna, 2005, p. 11-27., 2005.

CHARAUDEAU, P. Visadas discursivas, gêneros situacionais e construção textual. *In*: MACHADO, I. L.; MELLO, R. **Gêneros reflexões em análise do discurso.** Belo Horizonte, Nad/Fale-UFMG, 2004. Disponível em <http://www.patrick-charaudeau.com/Visadas-discursivas-generos.html> Acesso em 24 de junho de 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTAGIOUS. **Lego visa adultos com apelo à atenção.** 10 de janeiro de 2023. Disponível em <https://www.contagious.com/news-and-views/campaign-of-the-week-lego-targets-grown-ups-with-appeal-to-mindfulness> Acesso em 25 de junho de 2023.

CONTAGIOUS. **Sobre nós**. Londres, [2023]. Disponível em <https://www.contagious.com/about-us> Acesso em 29 de junho de 2023.

DORNELAS, H. **Saiba o que é ASMR, os vídeos que fazem sucesso sem palavras.** Correio Braziliense, 14 de abril de 2022. Disponível em < https://www.correiobraziliense.com.br/diversao-e-arte/2022/04/5000606-saiba-o-que-e-asmr-os-videos-que-fazem-sucesso-sem-palavras.html> Acesso em 29 de junho de 2023.

EDELMAN. **2022 Edelman Trust Barometer.** Disponível em: https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer. Acesso em: 05 de abril de 2025.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
GILMORE, James H.; PINE II, B. Joseph. **Authenticity: What Consumers Really Want.** Boston: Harvard Business Press, 2007.

HOLT, D. B. **How brands become icons: The principles of cultural branding.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Instituto de Defesa de Consumidores (IDEC). **Mentira Verde: acabar com o greenwashing é defender o consumidor e o planeta.** [2025]. Disponível em: https://idec.org.br/greenwashing Acesso em 05 de abril de 2025.

JOSHUA, J. **LEGO – Find Your Flow**. Behance. Dinamarca, 23 de outubro de 2022. Disponível em <https://www.behance.net/gallery/155482747/LEGO-FIND-YOUR-FLOW> Acesso em 25 de junho de 2023.

JUNGKENN, G. R. **Comunicação organizacional e as marcas discursivas das marcas na contemporaneidade**. 2023. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023. Disponível em: https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10668 . Acesso em: 10 de fevereiro de 2025.

JUNGKENN, G. R.; SCROFERNECKER, C. M. A. **As Marcas das Marcas: uma revisão conceitual necessária**. Revista Videre, Itajaí, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/vd/article/view/19579. Acesso em: 05 de abril de 2025.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5. ed. São Paulo: Summus, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas.** Media & Jornalismo, São Paulo, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

Disponível em <https://repositorio.usp.br/directbitstream/bd16fcf8-78d5-4696-a8f1-bb055616f299/002912450.pdf> Acesso em 3 de novembro de 2023.

KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional estratégica.** 1. ed. São Paulo: Summus, 2016. E-book. Disponível em <https://plataforma.bvirtual.com.br> Acesso em: 08 de setembro de 2024.

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *In:* FÉLIX, J.D'.B. (org). **Comunicação estratégica integrada: a visão de renomados autores de 5 países.** 1º ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

KUNSCH, M.M.K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2019. E-book. Disponível em <https://plataforma.bvirtual.com.br> Acesso em 10 de setembro de 2024.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, v. 17, 2003.

KUNSCH, M.M.K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

LEGO. **Adultos são bem-vindos**. [2023b]. Disponível em <https://www.lego.com/pt-br/categories/adults-welcome> Acesso em 15 de junho de 2023.

LEGO. **Colocando as mãos na massa para ajudar a desligar**. Sobre nós. 28 de outubro de 2022b. Disponível em <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/news/2022/october/getting-hands-on-to-help-switch-off> Acesso em 25 de junho de 2023.

LEGO [@lego]. **[Vídeo que conta a história de que os minifigures quase tiveram cabelo em 1978].** Instagram, 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DH5X_mVoZMf/. Acesso em: 12 de abril de 2025.

LEGO [@lego]. **[Vídeo com Sean Astin apresentando o set The Lord of the Rings: The Shire].** Instagram, 02 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DH8RZWXoqju/. Acesso em: 12 de abril de 2025.

LEGO [@lego]. **[Carrossel interativo "Seek and Find" no espaço LEGO Brick Stop]**. Instagram, 06 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DIGBH4bSfYW/?img_index=1. Acesso em: 12 de abril de 2025.

LEGO [@lego]. **[Imagem interativa sobre LEGO Ninjago: Thunderfang Challenge]**. Instagram, 07 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DIJJYbaRy4t. Acesso em: 12 de abril de 2025.

LEGO [@lego]. **[Vídeo sobre a experiência imersiva na LEGO House].** Instagram, 08 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DILjO1BpZ07/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO [@lego]. **[Carrossel castelos LEGO Disney: Cinderella e A Bela e a Fera]**. Instagram, 08 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DIL79CJhjjW/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **[Capa do perfil institucional no LinkedIn]**. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/lego-group/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **[Seção "Sobre" do perfil institucional no LinkedIn]**. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/company/lego-group/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **[Publicação institucional da série "Behind the Bricks" com colaboradores da LEGO].** LinkedIn, abr. 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/lego-group_justimagine-behindthebricks-onelegoteam-activity-7311311537158189056-Tcwl. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **[Publicação sobre cultura inclusiva e valorização de colaboradores – série Behind the Bricks]**. LinkedIn, 11 abr. 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/lego-group_justimagine-behindthebricks-onelegoteam-activity-7314942750066421760-K7SN/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **[Publicação sobre o lançamento da LEGO® Masters Academy na LEGO House].** LinkedIn, 08 abr. 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/lego-group_legomastersacademy-legohouse-homeofthebrick-activity-7315290754740871170-f2Si/. Acesso em: 12 abr. 2025.

LEGO. **The LEGO Brand**. [2023a]. Disponível em < https://www.lego.com/pt-br/aboutus/lego-group/the-lego-brand> Acesso em 21 de junho de 2023.

LEGO. **The LEGO Group History**. 2022a. Disponível em <https://www.lego.com/pt-br/aboutus/lego-group/the-lego-group-history> Acesso em 21 de junho de 2023.

MANOEL, M.A. **Como e por que uma marca deve planejar seus movimentos?** Edelman Brasil, 2019. Disponível em <https://www.edelman.com.br/blog/comportamento-da-marca-como-e-por-que-uma-m arca-deve-planejar-seus-movimentos> Acesso em 01 de dezembro de 2022.

MOLLEDA, J. C. **Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research**. Journal of Communication Management, v. 14, n. 3, p. 223–236, 2010.

NASSAR, P. FARIAS, L.A. OLIVEIRA, M.T. **Cenário Histórico das Relações Públicas no Brasil.** Organicom, São Paulo, Brasil, v. 13, n. 24, p. 151–160,

2016. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139324/134665> Acesso em 08 de agosto de 2024.

OLIVEIRA, I.L. A comunicação organizacional no Brasil: virada epistemológica. *In*: KUNSCH, M.M.K.; LIMA, F.P.; SAMPAIO, A.O. (Org). **Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da ABRAPCORP**. Salvador, EDUFBA; São Paulo, ABRAPCORP, 2022. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35309/4/Comunicacao%20organizacional%20e%20relacoes%20publicas-repositorio.pdf> Acesso em 17 de setembro de 2024.

OLIVEIRA, I.L. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. *In:* MARCHIORI, M. (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

OLIVEIRA, R.F. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale.** Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7194/2/TES_ROSANGELA_FLORCZAK_DE_OLIVEIRA_COMPLETO.pdf> Acesso em 26 de setembro de 2023.

PAYNO, M. **Por que uma marca de brinquedos é tão amada pelos adultos?**. Revista Gama. UOL. 08 de agosto de 2020. Disponível em <https://gamarevista.uol.com.br/estilo-de-vida/por-que-uma-marca-de-brinquedos-e-tao-amada-pelos-adultos/> Acesso em 21 de junho de 2023.

PINTO, J.C.M. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? *In:* OLIVERIA, I.L., SOARES, A.T.N. (orgs.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP, Difusão Editora, 2008.

PINTO, M.J. **Comunicação e Discurso: introdução à análise de discursos.** São Paulo: Hacker Editores, 1999.

SILVA, A.P.P.N; SOUZA, R.T; VASCONCELLOS, V.M.R; **Estado da Arte ou o Estado do Conhecimento.** Educação. Porto Alegre, Porto Alegre, v. 43, n. 3, e37452, set. 2020. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-25822020000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 de agosto de 2024.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: as estratégias de construção da identidade**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010a.

SEMPRINI, A. **O marketing da identidade: da marca ao projeto de empresa**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2010b.

SPAGNUOLO, D. **Comunicação organizacional e sua relação com a autenticidade da marca.** Revista Organicom, v. 14, n. 26, p. 87–96, 2017.

TALKWALKER. **Quem somos nós.** Sobre nós. [2023]. Disponível em <https://www.talkwalker.com/life-at-talkwalker> Acesso em 22 de junho de 2023.

VAN DEURSEN, F. **12 curiosidades que você (provavelmente) não sabia sobre a Lego.** Super Interessante. Revista Abril. 11 de janeiro de 2023. Disponível em <https://super.abril.com.br/coluna/superlistas/12-curiosidades-que-voce-provavelmente-nao-sabia-sobre-a-lego/> Acesso em 21 de junho de 2023.

WIRED. **About**. Frequently Asked Questions. [2023]. Disponível em <https://www.wired.com/about/faq/> Acesso em 22 de junho de 2023.

YOUTUBE. **Lego / Find Your Flow**. Canal Contagious. 1 minuto e 25 segundos. 3.513 visualizações**.** 8 de dezembro de 2022c. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=SHis1CDxqJ8> Acesso em 28 de junho de 2023

YOUTUBE. **LEGO『Adults Welcome - Adidas』**.Canal Dose of Goods Arts. 45 segundos. 1.685 visualizações**.** 23 de janeiro de 2022b. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=LWCDAN9QLLg> Acesso em 25 de junho de 2023

YOUTUBE. **LEGO『Adults Welcome - Flowers』**.Canal Dose of Goods Arts. 45 segundos. 4.721 visualizações**.** 23 de janeiro de 2022a. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=x_QDjbAgTpw> Acesso em 25 de junho de 2023

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3513
E-mail: propesq@pucrs.br
Site: www.pucrs.br