

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

LUIZA SCHEFFER DE ARAÚJO

**AMOR ÀS PESSOAS E À CAMISA: O FEMININO E O MASCULINO NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA DUDALINA S.A.**

Porto Alegre

2015

LUIZA SCHEFFER DE ARAÚJO

**AMOR ÀS PESSOAS E À CAMISA: O FEMININO E O MASCULINO NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA DUDALINA S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Relações Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado “**Amor às pessoas e à camisa: o feminino e o masculino na comunicação organizacional da Dudalina S.A.**”, de autoria de Luiza Scheffer de Araújo, estudante do curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 22 de junho de 2015.

Assinatura:

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

LUIZA SCHEFFER DE ARAÚJO

AMOR ÀS PESSOAS E À CAMISA: O FEMININO E O MASCULINO NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA DUDALINA S.A.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Relações Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Aprovado em ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Karla Maria Müller – UFRGS

Ms. Basílio Alberto Sartor – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Desenvolver este trabalho foi, certamente, o maior desafio da minha vida até então. Transformar tal desafio em fonte de aprendizado foi algo que, sozinha, nunca conseguiria ter realizado.

À minha família, agradeço por ter feito do meu ambiente de crescimento o melhor possível. Especialmente à minha mãe, pelo amor incondicional e pelos caminhos abertos.

Aos amigos, pelo carinho, compreensão e apoio. Minhas inconstâncias dos últimos meses encontraram em vocês um ponto de equilíbrio, e a isso sou imensamente grata. Aos colegas queridos da Pmweb, pelo incrível apoio, principalmente na sofrida reta final.

Ao Prof. Dr. Rudimar Baldissera, pela confiança, paciência e compreensão. Por ter me apresentado certezas e tranquilidade nos momentos certos, não somente durante a monografia, como também durante toda a graduação.

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.

(Ricardo Reis,
heterônimo de Fernando Pessoa)

RESUMO

No presente trabalho, analisa-se os empregos do feminino e do masculino na comunicação organizacional da empresa Dudalina S.A., especificamente em seus blogs Dudalina Feminina e Dudalina Masculina. Através de pesquisa bibliográfica, explorou-se, primeiramente, os conceitos de gênero, identidade e cultura organizacional, bem como os de comunicação organizacional e comunicação organizacional no contexto da web. A análise de conteúdo, empregada em postagens veiculadas nos blogs, foi a metodologia eleita para que se pudesse refletir acerca dos conteúdos disponibilizados para homens e mulheres e das características ressaltadas desses sujeitos. Constatou-se, por fim, que mesmo posicionando-se como uma empresa preocupada com igualdade de gênero e valorização da mulher, a Dudalina S.A. reproduz, mesmo que por vezes sutilmente, padrões hegemônicos de caracterização dos gêneros.

Palavras-chave: Comunicação. Identidade. Cultura. Gênero. Dudalina S.A.

ABSTRACT

In the present study it is analyzed the female and male employments in Dudalina S.A. organizational communication, specifically on the blogs Dudalina Feminina and Dudalina Masculina. Through bibliographic research, first, it is explored the concept of gender, identity and organizational culture; then, organizational communication and organizational communication in the web context are presented. Content analysis, employed in posts circulated in Dudalina's blogs, was the elected methodology in order to make a reflection on the subjects provided to men and women and in the highlighted characteristics of these individuals. It was verified at last that even positioning itself as a company concerned with gender equality and women's empowerment, Dudalina S.A. reproduces, even if sometimes subtly, hegemonic patterns of genres characterization.

Keywords: Communication. Identity. Culture. Gender. Dudalina S.A.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Polos Masculino e Feminino conforme Hofstede	17
Figura 1 – Comunicado acerca da mudança do slogan da empresa	50
Figura 2 – Recorte da tela inicial do site institucional, direcionando para as marcas	52
Quadro 2 – Presença digital de acordo com a marca	52
Figura 3 – Recorte de postagem da categoria Ícone de Estilo	56
Quadro 3 – Divisão das amostras por blog e por análise	56
Gráfico 1 – Distribuição das postagens ao longo dos meses	59
Gráfico 2 – Distribuição das postagens ao longo das categorias	61
Gráfico 3 – Gêneros em relação às categorias	61
Quadro 4 – Categorias e subcategorias das qualificações e %Ocorrências por marca	65
Gráfico 4 – Distribuição das subcategorias por gênero	65
Quadro 5 – Carreira - Subcategorias e exemplos de qualificações.....	66
Quadro 6 – Personalidade - Subcategorias e exemplos de qualificações.....	69
Quadro 7 – Representações acionadas nas postagens e sua divisão por gêneros ..	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GÊNEROS, IDENTIDADE E CULTURA.....	13
2.1	GÊNERO COMO PRODUTO DA CONSTRUÇÃO CULTURAL.....	13
2.2	IDENTIDADES EM CONSTRUÇÃO.....	19
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3	COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DE ORGANIZAÇÕES.....	32
3.1	COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	32
3.2	COMUNICAÇÃO ONLINE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	39
4	EMPREGO DO FEMININO E MASCULINO NOS BLOGS DUDALINA	47
4.1	DUDALINA S.A.	47
4.1.1	Perfil da organização	47
4.1.2	Perfil da comunicação organizacional online.....	51
4.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
4.3	O FEMININO E O MASCULINO NOS BLOGS DUDALINA FEMININA E DUDALINA MASCULINA.....	58
4.3.1	Análise Temática	58
4.3.2	Feminino e masculino na categoria Ícone de Estilo.....	63
4.3.2.1	<i>Carreira</i>	<i>66</i>
4.3.2.2	<i>Personalidade</i>	<i>68</i>
4.3.3	Discussão acerca do masculino e feminino	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

É histórica a desigualdade no tratamento de homens e mulheres, especialmente no contexto das organizações. Segundo divulgado¹ pela Organização das Nações Unidas (ONU), no Brasil, “[...] as mulheres já estudam mais que os homens, mas ainda têm menos chances de emprego, recebem menos do que homens trabalhando nas mesmas funções e ocupam os piores postos”. Uma das fontes do trato desigual entre os gêneros pode estar na atribuição de características específicas para cada um, limitando-os a papéis específicos a serem exercidos socialmente.

As características que se tornam próprias a cada gênero constituem identidades, produzidas ativamente pelos sujeitos nas diversas culturas em que se inserem. Ao mesmo tempo em que são produzidas, tais características são propagadas através de atos comunicacionais, sejam eles formais ou não, e, dessa forma, naturalizadas. Organizações, constituídas por indivíduos em relação, estão imersas na lógica de produção/reprodução de identidades, estando as identidades de gêneros aí incluídas.

Como atores sociais, organizações devem tomar como preocupações suas aquelas pertinentes à sociedade ao seu redor, vivenciadas por seus públicos de interesse: a desigualdade de gêneros e a necessária valorização da mulher surge, nesse contexto, como tema a ser considerado pelo fazer organizacional.

Diversas organizações assumem publicamente o compromisso com essas questões, assinando pactos e promovendo práticas que visem, por exemplo, o aumento da presença feminina em cargos de liderança. A organização eleita como objeto para a pesquisa empírica do presente trabalho adota os Objetivos do Milênio da ONU² em sua gestão e, dentre eles, está a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher.

Inserida no contexto exposto, esta monografia traz o seguinte problema de pesquisa: **de que maneira são empregues os elementos do feminino e do**

¹ Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/mulher/>>. Acesso em: jun. 2015.

² Tais objetivos foram elaborados em 2000 com base nos maiores problemas vivenciados no mundo, e constituem-se em: acabar com a fome e a miséria, educação básica de qualidade para todos, igualdade entre sexos e a valorização da mulher, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde das gestantes, combater a AIDS, a malária e outras doenças, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente, todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/objetivos/>>. Acesso em: jun. 2015.

masculino na comunicação organizacional da Dudalina S.A.? Como objetivo geral, busca-se verificar como se materializam o feminino e o masculino na comunicação da Dudalina S.A. e, como objetivos específicos, buscam-se refletir acerca das noções de gênero, identidade e cultura no contexto das organizações para, em seguida, verificar e comparar quais temas são direcionados para homens e mulheres nos dois blogs, além de quais características dos sujeitos são ressaltadas nas duas abordagens.

Referente à metodologia, importa ressaltar que a pesquisa se configura como de caráter qualitativo exploratório. Em primeira instância é empregada a pesquisa bibliográfica, para que se levante conceitos como gênero, identidade e comunicação, visando a viabilização da análise proposta. Na etapa empírica, apresentada na segunda parte do estudo, é empregada a análise de conteúdo. Especificidades dos procedimentos metodológicos da análise serão abordados melhor no quarto capítulo.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. No segundo capítulo, logo na sequência da seção introdutória, abordam-se relações de gênero apresentadas como produto de construção cultural sobre identidades. Para explanar melhor esses conceitos, surgem como principais fontes de pesquisa Motta (2005), Bourdieu (1982), Abramo (2000), Hofstede (2010) e Louro (2003). Na sequência, discute-se sobre a noção de identidade e identificações, com apoio em Silva (2000), Hall (2000; 2011) e Baldissera (2008). Aborda-se, ainda, o conceito de cultura, principalmente no contexto das organizações, empregando-se as pesquisas de Marchiori (2006), Schein (2009) e, novamente, Baldissera (2008) e Motta (2005).

No terceiro capítulo é trazido o contexto da comunicação a partir da ótica da produção de sentidos, enraizada no contexto cultural das organizações – construindo e sendo construída pela cultura. Primeiramente, são explorados conceitos acerca da comunicação organizacional, principalmente a partir de Baldissera (2009; 2010) e Halliday (2009). Na sequência, a comunicação das organizações é inserida no contexto da web e, para tanto, empregam-se conceitos de Corrêa (2005; 2009), Baldissera e Silva (2012), Terra (2008) e Primo (2008).

No quarto capítulo, primeiramente é descrita a organização eleita para análise e, na sequência, os processos comunicacionais por ela empregados no contexto online. Procedimentos metodológicos utilizados na análise também são abordados, seguidos pela análise e discussão dos resultados apreendidos.

Por fim, o quinto e último capítulo consiste nas considerações finais da pesquisa desenvolvida e principais conclusões obtidas.

2 GÊNEROS, IDENTIDADE E CULTURA

A experiência em organizações – que conforme Marlene Marchiori (2006, p. 33) são “sociedades em miniatura” – é um momento no qual indivíduos, com diferentes bagagens culturais e identitárias compartilham vivências e, segundo Baldissera (2010, p. 201), “[...] transacionam significação e, com isso, (re)tecem permanentemente a própria organização”. Pensar nas organizações, nessa lógica, pressupõe que consideremos dinâmicas vivenciadas pela sociedade como um todo e, situando-nos no espaço-tempo atual, especialmente as dinâmicas vivenciadas na pós-modernidade.

Nesse sentido, este capítulo trata de relações de gênero, apresentadas como produto de construção cultural sobre identidades. Na sequência, discorre-se sobre a noção de identidade e identificações e aborda-se, ainda, o conceito de cultura, englobando os dois conceitos anteriores. A discussão é inserida na lógica das organizações, atentando-se para os objetivos desta pesquisa.

2.1 GÊNERO COMO PRODUTO DA CONSTRUÇÃO CULTURAL

Como gêneros, sujeitos masculinos e femininos, de maneiras diversas, são produzidos e reproduzidos nos diferentes contextos sociais. Para Fernando C. Prestes Motta (2005, p. 36) “as empresas constituem um ‘locus’ de reprodução dos gêneros, tal como se encontram ordenados na sociedade maior”. O autor discorre, ainda, sobre o fenômeno do gênero em si:

No que diz respeito a gênero, este é um fenômeno cultural que se relaciona à cultura organizacional, na produção e reprodução de sujeitos masculinos e femininos. O aprendizado das regras de gênero, o tornar-se homem ou mulher, é algo que precisa ser entendido como um processo desenvolvido ao longo da vida pessoal, com maior ou menor angústia, e no qual a organização tem um papel de considerável importância. (MOTTA, 2005, p. 74).

Construída, portanto, culturalmente, a polarização formada pelos gêneros feminino e masculino dá origem a atributos próprios de cada polo que, no universo laboral, são associados às capacidades produtivas de cada sexo. Tais atributos próprios são denominados por Abramo (2000) como imagens de gênero.

Entendemos por *imagens de gênero* configurações das identidades masculina e feminina, produzidas social e culturalmente, que determinam, em grande parte, as oportunidades e a forma de inserção de homens e mulheres no mundo do trabalho. Essas imagens são “prévias” a essa inserção, ou seja, são produzidas e reproduzidas desde as etapas iniciais da socialização dos indivíduos e estão baseadas, entre outras coisas, na separação entre o privado e o público, o mundo familiar e o mundo produtivo, e na definição de uns como *territórios de mulheres* e outros como *territórios de homens*. (ABRAMO, 2000, p. 130).

Ainda segundo Abramo (2000, p. 132), as diferentes apreensões construídas a partir do ser feminino têm uma origem comum: “[...] uma imagem da mulher associada basicamente a seu papel de reprodutora [...] que se superpõe à imagem da mulher trabalhadora”. Ou seja, no imaginário social, as mulheres, por estarem mais ligadas às tarefas domésticas e à maternidade – âmbito privado da vida social –, trariam consigo características específicas que permeariam toda sua atuação profissional que, teoricamente, deveria ser diretamente relacionada com o mercado e o processo de trabalho em si, e não com sua posição no âmbito privado.

Motta (2005), reiterando a ideia de que gênero seria um construto cultural, problematiza a instituição do estereótipo masculino como guia para atuação das organizações, marginalizando, na lógica organizacional, qualquer manifestação divergente da denominada “masculinidade hegemônica”. Essa manifestação específica da masculinidade, para o autor,

[...] descreve a definição social do que é ser um homem. Essa forma de masculinidade fornece uma identidade para o homem, que deve lutar por sucesso, por realizações e por estar sempre no controle. O homem, por este modelo, deve ter poder e estar no poder. Ele vê isto como um direito seu, e a privação do poder é para ele um insulto. (MOTTA, 2005, p. 42).

Atenta-se, especialmente, para a ideia de que a masculinidade hegemônica “fornece uma identidade para o homem” e, conseqüentemente, para a mulher, que nesse contexto se posiciona como o diretamente oposto. Para Bourdieu (1982), ritos de instituição seriam os responsáveis pela determinação de comportamentos esperados para as identidades. A instituição consistiria em “[...] atribuir propriedades de natureza social como se fossem propriedades de natureza natural” (BOURDIEU, 1982, p. 98). O feminino e o masculino, para o autor, estariam dentro dessa lógica, onde “[...] ritos diferenciados sexualmente consagram a diferença entre os sexos, ou melhor, constituem em distinção legítima, em instituição, uma simples diferença de fato” (BOURDIEU, 1982, p. 98).

Motta (2005) atenta que a estrutura da divisão de gêneros presente na sociedade é replicada nas organizações, onde o masculino hegemônico também predominaria. Tal predomínio implicaria em “[...] dificuldades para as outras masculinidades [diversas em relação à hegemônica] e para as feminilidades em geral” (MOTTA, 2005, p. 83). Numa análise personificada das organizações, a maior parte delas, segundo Motta (2005, p. 30) traria uma persona nitidamente masculina, sendo dotada de “racionalidade e dos critérios de eficiência”.

Nesse sentido, destaca-se que, segundo Bourdieu (1982, p. 10), a instituição de identidades para homens e mulheres seria um “[...] delírio bem fundado, um golpe de força simbólica”, onde,

Instituir, atribuir uma essência, uma competência, é o mesmo que impor um direito de ser que é também um dever ser (ou um dever de ser). É fazer ver a alguém o que ele é e, ao mesmo tempo, lhe fazer ver que tem de se comportar em função de tal identidade. (BOURDIEU, 1982, p. 10).

A questão dos ritos de instituição será melhor desenvolvida no próximo capítulo. Por hora, importa pontuar que tais ritos indicam aos indivíduos atributos e comportamentos que devem adotar em suas condutas pessoais.

Acerca das características socialmente atribuídas aos gêneros, Sandberg (2013), preocupa-se com a diferenciação no trato com homens e mulheres dentro das organizações, principalmente quando estes tomam posições de destaque. Segundo Sandberg (2013, p. 58), “[...] avaliamos as pessoas com base em estereótipos [...] em nosso estereótipo dos homens, eles são os provedores, decididos e motivados. Em nosso estereótipo das mulheres, elas são as protetoras, sensíveis, que pensam nos outros”. Para Sandberg (2013), o uso do estereótipo – ou a adequação de alguém a um conceito previamente moldado – só traria malefícios para a vida profissional feminina, pois, segundo a autora,

Se uma mulher é competente, não parece uma pessoa muito agradável. E se uma mulher parece uma pessoa realmente agradável, é considerada mais agradável do que competente. Como as empresas querem contratar e promover pessoas que sejam competentes e agradáveis, isso cria um enorme entrave para as mulheres. Ao agir com as atitudes do estereótipo feminino, fica difícil que as mulheres consigam as mesmas oportunidades de um homem, mas, ao desafiar as expectativas e aproveitar tais oportunidades, a mulher passa a ser julgada egoísta e indigna. (SANDBERG, 2013, p. 62).

Ou seja: mulheres inserem-se num paradoxo em que devem aceitar o estereótipo que lhes foi atribuído (protetoras, sensíveis e que pensam nos outros) ou desafiá-lo, abrindo espaço para julgamentos alheios.

Os traços socialmente atribuídos ao masculino têm servido, conforme Motta (2005), de modelo ou princípio organizacional. O autor atenta ao fato de que as principais atribuições relacionadas ao masculino se ligam diretamente ao universo laboral, portanto “[...] uma das principais fontes do masculino ainda é o trabalho” (MOTTA, 2005, p. 37). Isso influenciaria diretamente a participação feminina no mercado de trabalho, quando:

O processo de socialização dos gêneros é uma espécie de armadilha cultural em que as mulheres estão relativamente mal preparadas para a vida nas organizações e os homens relativamente mal preparados para aceitá-las, levando as mulheres ao aprendizado do papel de submissão. As mulheres são vistas socialmente como pessoas que não apresentam um comprometimento natural com as organizações e sim com o trabalho doméstico. (MOTTA, 2005, p. 75).

Por outro lado, Priore (2013) mostra-se mais otimista quanto à posição da mulher no mercado de trabalho, especificamente no Brasil. Para Priore (2013, p. 90) “[...] mais do que se identificar aos valores masculinos, elas [as mulheres brasileiras] ressaltaram o que tinham de diferente [...] preferiram colocar intuição e amor no trabalho”. Segundo Priore (2013, p. 91), um “processo de feminização” tomou conta não só na organização do trabalho, como também no modo de vida social, no consumo e na comunicação, e isso propiciaria o sucesso da mulher que sabe empregar suas “características femininas” no ambiente corporativo. Mesmo que seja para diferenciar a atuação feminina, os estereótipos (ou “características”) de gênero continuam a ser reproduzidos nessa lógica referida pela autora.

Conforme visto, existem várias tentativas de apreender o que é próprio do feminino ou do masculino, mesmo que esses conceitos sejam flexíveis e dependam de contextos culturais. Determinar aspectos próprios de culturas específicas, tais como os atributos que definiriam homens e mulheres, é objeto de muitas pesquisas científicas.

Nessa lógica, buscando identificar padrões culturais que funcionariam como fundadores da vida em sociedade, Hofstede (2010) estudou a multinacional norte-americana IBM e suas subsidiárias distribuídas por todo o mundo. Entre 1968 e 1972, realizou uma pesquisa de larga escala em mais de 60 países, orientais e ocidentais,

nos quais a empresa estava presente através das subsidiárias, com mais de 100 mil executivos. A pesquisa era composta por diversas perguntas acerca do fator comportamental e cultural e atingiu uma série de índices, através dos quais estabeleceu alguns padrões nas diferentes culturas.

Através dessa abordagem, a lógica do autor foi elaborar uma medição relativa para as culturas de diferentes povos. A ideia de Hofstede (2010) não foi, portanto, trazer medidas absolutas acerca de valores de diferentes culturas, mais, sim, comparar tais culturas para obter parâmetros e estabelecer índices. Importante ressaltar, nesse momento, que ele define a cultura como uma “programação mental”, que não depende de indivíduos em si, mas da coletividade. Um grande número de pessoas estaria submetido à mesma programação mental, por ter vivenciado o mesmo tipo de educação e experiências de vida.

A pesquisa de Hofstede (2010) se encaminhou para quatro principais índices: power distance index (PDI), individualism index (IDV), masculinity index (MAS) e uncertainty avoidance index (UAI). No momento, nos ateremos ao índice MAS, por estar voltado à análise das masculinidades e feminilidades presentes em cada cultura. No quadro abaixo (Quadro 1), estão representados os oito itens que, na pesquisa realizada por Hofstede (2010), mostraram-se relacionados aos polos feminino e masculino.

Quadro 1 – Polos Masculino e Feminino conforme Hofstede

Polo Masculino	Polo Feminino
1. Ganhos: ter oportunidade de altos ganhos	5. Gerência: manter um bom relacionamento com os superiores
2. Reconhecimento: ter o reconhecimento merecido quando se faz um bom trabalho	6. Cooperação: trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras
3. Crescimento profissional: ter oportunidade de crescimento na carreira	7. Arredores: morar em uma área desejável, boa para a família
4. Desafio: realizar trabalhos desafiadores, através dos quais pode-se obter um senso pessoal de dever cumprido	8. Segurança no cargo: ter a segurança de que pode-se trabalhar para uma empresa por quanto tempo for necessário

Fonte: Adaptado de HOFSTEDE et al. (2010, p. 118-119).

Além disso, Hofstede (2010, p. 120, tradução nossa) pondera que a principal característica que distingue uma cultura masculina de outra feminina é a capacidade de sobreposição de características:

Uma sociedade é chamada masculina quando os papéis emocionais de gêneros são claramente distintos: homens são supostamente assertivos, resistentes, e focados no sucesso material, enquanto mulheres são supostamente modestas, afetuosas, e preocupadas com a qualidade de vida. Uma sociedade é chamada feminina quando os papéis emocionais de gêneros sobrepõe-se: tanto os homens quanto as mulheres devem ser modestos, afetuosos, e preocupados com a qualidade de vida.³

O trabalho de Hofstede (2010) comprometeu-se a analisar sociedades e suas culturas para, também, entender como os indivíduos “chegam” nas organizações, isto é, como seus “programas mentais” vêm formados. Nessa lógica, sociedades com predominância de valores femininos (como a modéstia e a afetuosidade) estariam mais condicionadas a terem organizações que priorizassem essas características.

Nesse sentido, por exemplo, indústrias – cujo trabalho demanda grande assertividade e resistência, mais focado em resultados – teriam solo fértil em sociedades com predominância de valores masculinos, enquanto organizações voltadas a serviços, que demandam maior personalização nas entregas, seriam mais bem-sucedidas em sociedades voltadas a valores femininos.

No estudo de Hofstede (2010), percebe-se a objetividade na afirmação de que determinadas categorias se assemelhariam mais a um polo ou outro e, ainda, a simplificação do processo de “mescla” entre os dois polos: se as atribuições de gênero não forem objetivamente expressas, a sociedade poderia ser considerada feminina. Importa ressaltar, entretanto, a origem de tais atribuições feitas ao longo do tempo e transformadas em “características inatas” dos sujeitos homens e mulheres.

Sabe-se que, nelas, não há nenhuma comprovação objetiva; são, na realidade, culturalmente produzidas e reproduzidas, firmando-se como verdades. Em perspectiva crítica às características supostamente inatas à mulher, Kehl (1998, p. 15) problematiza:

³ “A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.”

O que é específico da mulher, em sua posição tanto subjetiva quanto social, é a dificuldade que enfrenta em deixar de ser *objeto* de uma produção discursiva muito consistente, a partir da qual foi sendo estabelecida a verdade sobre sua 'natureza', sem que se tivesse consciência de que aquela era a verdade do desejo de alguns homens – sujeitos dos discursos médico e filosófico que constituem a subjetividade moderna – e não a verdade 'da mulher'.

Daí, ressalta-se principalmente a “produção discursiva muito consistente” a qual estariam sujeitas as atribuições feitas ao gênero feminino. Ou seja: não existiriam essas características a priori, mas, sim, essas foram estabelecidas culturalmente ao longo do tempo. Para Louro (2003, p. 22), o conceito de gênero “[...] pretende se referir ao modo como as características sexuais são compreendidas e representadas ou, então, como são ‘trazidas para a prática social e tornadas parte do processo histórico’”.

Uma problemática levantada acerca dessas características constituintes do processo histórico é a necessidade de desconstrução da dualidade na qual são construídas: os polos feminino e masculino. Louro (2003, p. 32), sustentando-se em Joan Scott, traz que “[...] é fácil concluir que essa lógica [dualista] é problemática para a perspectiva feminina, já que ela nos ‘amarra’ numa posição que é, aparentemente, consequente e inexorável”. Apontar lugares fixos e naturais para cada gênero seria, portanto, desconsiderar toda uma produção cultural operada ao longo do tempo.

A proposta de Louro (2003) é que se insira a análise da construção das características de gêneros na ótica da construção de identidades. Isso superaria a ideia de que o conceito de gênero estaria ligado aos papéis desempenhados por homens e mulheres na sociedade, ligando-o diretamente a um caráter constitutivo dos sujeitos. Sob esta ótica, os sujeitos se identificariam, de maneira constante e gradual, como masculinos ou femininos – não se restringindo à dualidade, entretanto – e assim arranjariam seus lugares no mundo.

2.2 IDENTIDADES EM CONSTRUÇÃO

Silva (2000) discorre acerca da noção da produção de identidades. Segundo o autor, afirmar uma identidade – sou brasileira, sou mulher, etc. – só faz sentido por vivermos num contexto de diferenças visto que, “[...] em um mundo imaginário totalmente homogêneo, no qual todas as pessoas partilhassem a mesma identidade, as afirmações de identidade não fariam sentido” (SILVA, 2000, p. 75).

Afirmar ser brasileira, por exemplo, “[...] é, na verdade, parte de uma extensa cadeia de ‘negações’, de expressões negativas de identidades, de diferenças” (SILVA, 2000, p. 75). Afirmar ser brasileira se estaria negando nascer na China, na Grécia, nos Estados Unidos ou em qualquer outro lugar. Da mesma forma, afirmar que uma terceira pessoa é chinesa é partir do pressuposto de que ela não nasceu na Grécia, nem nos Estados Unidos, nem no Brasil. Nesse contexto, seria inútil tentar separar o conceito de identidade do de diferença, visto que são interdependentes.

Na mesma perspectiva, em Hall (2000, p. 109) temos que as identidades são “[...] mais o produto da diferença e da exclusão do que o signo de uma unidade idêntica, naturalmente constituída, de uma ‘identidade’ em seu significado tradicional”. Construir identidades é um processo que se justifica, dessa forma, na existência das diferenças.

A questão chave para se discutir identidade atualmente, portanto, é o espaço de incertezas e fragmentações que se insere nesse contexto. Segundo Hall (2011, p. 09),

Um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas do final do século XX. Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais.

Em perspectiva histórica, Hall (2011), para refletir sobre a noção de identidade, situa três configurações da noção de sujeito de identidade: o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno. O sujeito do Iluminismo, conforme o autor, trazia consigo unidade, uniformidade e constância como características. A identidade “[...] emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo [...] ao longo da existência do indivíduo” (HALL, 2011, p. 10). Por sua vez, a noção de sujeito sociológico situa a identidade como o resultado da interação entre o indivíduo e o mundo exterior. Nessa lógica, “[...] a identidade costura [...] o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quando os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis” (HALL, 2011, p. 12). O indivíduo manteria seu núcleo individual, porém, dialogaria com outros atores sociais. Por seu turno, a concepção de sujeito pós-moderno compreende a identidade como uma ‘celebração móvel’, abrindo espaço para a fragmentação do indivíduo em inúmeras identificações: “[...] em vez de

falar de identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação, e vê-la como um processo em andamento” (HALL, 2011, p. 39). O sujeito é apresentado a uma grande diversidade de identificações possíveis e, por muitas vezes, identifica-se com uma amplitude delas, possivelmente contraditórias.

Em Baldissera (2008, p. 160), tem-se corroborada a ideia de pensar em identidade como a possibilidade de diversas identificações: “[...] identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito – portanto, também de uma organização, cultura e sociedade”. Vê-se, aqui, então, que a lógica que se aplica aos indivíduos é a mesma aplicada às organizações: também são elas dotadas de identidades e, dessa forma, de identificações.

É apresentada, ainda, a ideia de identidade como um “resultado provisório” (BALDISSERA, 2008, p. 161) das diversas possibilidades de identificações. A construção de uma identidade, portanto, nunca é um processo finalizado. Em Louro (2003, p. 27), tem-se que “[...] as identidades estão sempre se constituindo, elas são instáveis e, portanto, passíveis de transformação” e, em Hall (2011, p. 38), “[...] a identidade é realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento”.

Por sua vez, criticamente, Bauman (2005) afirma que “[...] a identidade só nos é revelada como algo a ser inventado, e não descoberto; como alvo de um esforço, um ‘objetivo’” (p. 22). E, ainda, tem-se que:

Na sociedade líquido-moderna de consumidores, não há identidades recebidas de nascença, nada é ‘dado’, muito menos de uma vez por todas ou de forma garantida. Identidades são como projetos: tarefas a serem empreendidas, realizadas de forma diligente e levadas a cabo até uma finalização infinitamente remota (BAUMAN, 2008, p. 141).

Ou seja, é assumido o papel essencial do indivíduo na criação de sua própria identidade, como se isso lhe fosse atribuído como uma tarefa a ser realizada durante sua existência. Para Bauman (2008, p. 142), mesmo em identidades que aparentemente são inatas ao indivíduo, seu esforço individual é necessário para mantê-las.

A perspectiva crítica do autor está no posicionamento da identidade como uma “pena perpétua de trabalhos forçados”, onde pessoas não devem medir esforços para construir-se e diferenciar-se, acionando frequentemente mecanismos de consumo

para atingir tal feito. Para Louro (2003), a ideia de construção e a valorização do papel do indivíduo nesse processo valeriam também para as identidades de gênero, onde,

Em suas relações sociais, atravessadas por diferentes discursos, símbolos, representações e práticas, os sujeitos vão se construindo como masculinos ou femininos, arranjando e desarranjando seus lugares sociais, suas disposições, suas formas de ser e estar no mundo. (LOURO, 2003, p. 28).

A quantidade de identificações contraditórias que um indivíduo pode ter ao longo de sua existência é levada em consideração nesse contexto, e a transitoriedade das relações humanas não deixa espaço para uma construção uniforme, constante e linear da identidade – tanto para indivíduos quanto para organizações. Segundo Hall (2011, p. 13), “[...] se sentimos que temos uma identidade unificada desde o nascimento até a morte é apenas porque construímos sobre nós mesmos uma confortadora ‘narrativa do eu’”. A identidade é, portanto, assumidamente, uma construção constante onde há lugar para incertezas e inconsistências, “permanece sempre incompleta, está sempre ‘em processo’, sempre ‘sendo formada’”.

Outra característica essencial da noção de identidade e também da de diferença é sua origem: são sempre resultados de criações linguísticas. Pressupondo que tais conceitos não são elementos “naturais”, Silva (2000, p. 76) traz que:

A identidade e a diferença têm que ser ativamente produzidas. Elas não são criaturas do mundo natural ou de um mundo transcendental, mas do mundo cultural e social. Somos nós que as fabricamos, no contexto das relações sociais e culturais. A identidade e a diferença são criações sociais e culturais.

Afirmar que identidade (e diferença) são atos de criação linguística, implica em afirmar que não são simplesmente essências inatas aos indivíduos, “que não são coisas que estejam simplesmente aí, à espera de serem reveladas ou descobertas, respeitadas ou toleradas” (SILVA, 2000, p. 76). Ao contrário, são elas, conforme Hall (2000, p. 112), “[...] “o resultado de uma bem-sucedida articulação ou ‘fixação’ do sujeito ao fluxo do discurso”. Além disso, Hall (2000, p. 106) salienta que, ao localizarmos a formação das identidades dentro de atos de criação linguística – dentro do discurso, e não fora dele – “[...] precisamos compreendê-las como produzidas em locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas específicas, por estratégias e iniciativas específicas”.

Justamente por se tratarem de relações sociais e culturais, identidade e diferença têm sua conceituação linguística e discursivas dependentes de relações de poder. Segundo Silva (2000, p. 81), identidade e diferença nunca são inocentes, num contexto em que:

A afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais. [...] O poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder.

Continuando nessa noção, em Silva (2000, p. 81) temos que identidade e diferença “[...] não são simplesmente definidas; elas são impostas. Elas não convivem harmoniosamente, lado a lado, em um campo sem hierarquias; elas são disputadas”.

Louro (2003) também emprega a noção de relações de poder como constituidora de identidades e, portanto, dos gêneros. É por ela empregada a concepção de poder de Michel Foucault, onde “[...] o poder deveria ser concebido mais como ‘uma estratégia’; ele não seria, portanto, um privilégio que alguém possui (e transmite) ou do qual alguém se apropria” (LOURO, 2003, p. 38).

Nesse raciocínio, não seria possível pensar em uma polaridade fixa, em que sempre um dos lados seria o “vencedor” – no caso das relações de gênero, o masculino. Referindo-se às práticas sociais em que homens e mulheres se relacionam e, portanto, disputam poder, Louro (2003, p. 39) afirma que:

Talvez uma interessante representação dessas práticas seja imaginá-las como semelhantes a jogos em que os participantes estão sempre em atividade, em vez de reduzi-las, todas, a um esquema mais ou menos fixo em que um dos “contendores” é, por antecipação e para sempre, o vencedor.

Ainda apoiando-se em Foucault, Louro (2003) insere os discursos como ferramentas de exercício do poder. Nesse contexto, é importante salientar que não existiria sempre o binarismo do discurso do dominante e o do dominado, mas, sim, uma multiplicidade de discursos que, constantemente, operariam relações de poder.

Em Louro (2003, p. 42), tem-se que “[...] é preciso admitir um jogo complexo e instável em que o discurso pode ser, ao mesmo tempo, instrumento e efeito de poder, e também obstáculo, escora, ponto de resistência e ponto de partida de uma estratégia oposta”. Assume-se, portanto, a importância das diferentes forças dentro da construção de identidades, promovendo relações de disputa no contexto do poder.

Hall (2000, p. 109) ressalta a importância de se compreender os contextos de produção das identidades, atentando especificamente para as relações de poder: “[...] elas [as identidades] emergem no interior do jogo de modalidades específicas de poder e são, assim, mais que o produto da marcação de diferença e da exclusão do que o signo de uma unidade idêntica, naturalmente constituída [...]”.

Essa ligação próxima com as relações de poder provém dos atos de definição do ponto de referência (identidade) e do outro (diferença), ou atos de diferenciação. Mediante tais demarcações de fronteiras é afirmado e reafirmado o poder de determinada classe. Nesse contexto, ao mesmo tempo em que se detêm o poder de classificar, detêm-se também o poder de atribuir “[...] diferentes valores aos grupos assim classificados” (SILVA, 2000, p. 82).

Silva (2000) afirma, a partir de Jacques Derrida, que a mais importante forma de classificação é aquela que parte de uma oposição binária, visto que mais facilmente se atribuem cargas positivas e negativas a elas, privilegiando uma a outra. Nesse contexto, a problematização acerca da definição de identidades e diferenças em torno de relações de poder pressupõe questionar os binarismos que todas elas envolvem. Para Silva (2000, p. 83), a normalização é o instrumento das relações de poder dentro desse processo, onde,

Normalizar significa atribuir a essa identidade todas as características positivas possíveis, em relação às quais as outras identidades só podem ser avaliadas de forma negativa. A identidade normal é “natural”, desejável, única. A força da identidade normal é tal que ela nem sequer é vista como uma identidade, mas simplesmente como a identidade.

Conforme Silva (2000, p. 83), “a normalização é um dos processos mais sutis pelos quais o poder se manifesta no campo da identidade e da diferença”. Carregar uma determinada identidade com a carga positiva e outra com a negativa, arbitrariamente, seria nesse contexto um processo constantemente empregado e assimilado inconscientemente pelos indivíduos. É a partir daí que Silva (2000, p. 91) relaciona o conceito de representação ao de identidade e ao de relações de poder:

É por meio da representação, assim compreendida, que a identidade e a diferença adquirem sentido. É por meio da representação que, por assim dizer, a identidade e a diferença passam a existir. Representar significa, neste caso, dizer: “essa é a identidade”, “a identidade é isso!”.

Para Hall (1997), representar seria utilizar qualquer sistema significativo para produzir sentidos. Em sua perspectiva, “[...] somos nós – na sociedade, dentro das culturas humanas – que fazemos as coisas terem sentido, que damos significado. Sentidos, conseqüentemente, sempre mudarão, de uma cultura ou período ao outro”. Ainda em Hall (1997, p. 58),

[...] a representação envolve fazer sentido ao forjar ligações entre três diferentes ordens de coisas: o que nós devemos amplamente chamar de mundo das coisas, pessoas, eventos e experiências; o mundo conceitual – os conceitos mentais que carregamos em nossas cabeças; e os signos, arranjados nas linguagens, que “respondem por” ou comunicam esses conceitos.

Temos, portanto, que a produção de sentidos – e, portanto, de representações – é ativamente sustentada pelos indivíduos, através de códigos e interpretações. Na lógica da produção das identidades e diferenças, seria fundamental analisar os sistemas de representação que as constroem para, então, questionar-se os binarismos e arbitrariedades nela envolvidos. Para propor uma perspectiva crítica às vigentes fórmulas de representação – que, majoritariamente, veiculam a masculinidade hegemônica, apresentada como modelo – Silva (2000, p. 95) apoia-se em Judith Butler para afirmar que:

[...] a mesma repetibilidade que garante a eficácia dos atos performativos que reforçam as identidades existentes pode significar também a possibilidade de interrupção das identidades hegemônicas. A repetição pode ser interrompida. A repetição pode ser questionada e contestada. É nessa interrupção que residem as possibilidades de instauração de identidades que não representem simplesmente a reprodução de relações de poder existentes. É essa possibilidade de interromper o processo de “recorte e colagem”, de efetuar uma parada no processo de “citationalidade” que caracteriza os atos performativos⁴ que reforçam as diferenças instauradas, que torna possível pensar na produção de novas e renovadas identidades”.

Dentro do contexto da cultura seria, então, possível modificar representações visando desconstruir identidades hegemônicas. Importa ressaltar, nesse momento, que todas as dinâmicas apresentadas, relacionadas à identidade, afetam os indivíduos; os indivíduos, por sua vez, como componentes da sociedade e de

⁴ Em Butler, um ato performativo indica que o resultado de um enunciado é a tomada de alguma ação. Por isso, uma sentença performativa não deve ser entendida apenas como o expressar de alguma coisa, mas sim como uma vontade de fazer algo ser realizado. No contexto da citação apresentada, atos performativos seriam inúmeras repetições de fórmulas de representação dos gêneros sem a devida reflexão e crítica.

organizações na sociedade, imprimem a lógica à qual são apresentados, no mundo exterior, ao mundo interno das organizações.

As organizações, portanto, como junções de indivíduos, têm papel importante na apresentação e reapresentação de representações de identidades em seus contextos, principalmente o da comunicação.

Na próxima seção deste capítulo, discorre-se sobre cultura organizacional como construto de indivíduos dentro de organizações e como processo fundamental para o posicionamento de organizações frente aos diferentes públicos com que se relacionam.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme se destacou, organizações, por serem formadas por pessoas, são, em certa medida, reproduções das vivências em sociedade. Tal como os indivíduos, as organizações mantêm uma identidade própria, construída e reconstruída constantemente, ao longo das diferentes experiências a que são submetidas. A identidade é, portanto, conforme Marchiori (2006, p. 44) “[...] formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir. Ou seja, o conceito ‘quem somos’ é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização”.

Se entendermos as organizações conforme Schein (2009, p. 212), “[...] criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada e dirigida de várias pessoas pode realizar algo que a ação individual não pode”, é possível perceber o quanto os sujeitos são essenciais para a criação e manutenção das organizações em si. Em Marchiori (2006, p. 97), vê-se que a lógica de preocupação com o papel dos sujeitos nas organizações é atual:

É preciso se interessar pelas pessoas. Esse pensamento não coaduna com o passado, quando para se ter uma empresa era necessário simplesmente fazer algo. Manusear e manipular eram ações vistas como normais. Nos dias atuais, as questões concentram-se em comunicar e relacionar, uma extraordinária mudança de visão do empreendimento na qual, na realidade, as habilidades técnicas passaram a ser substituídas pelas habilidades humanas.

Baldissera (2008, p. 172) ressalta a importância dos sujeitos nas relações de construção da cultura, pois,

[...] se é possível afirmar que os sujeitos são fortemente influenciados pela cultura/pelo imaginário organizacional, complexamente, também é correto dizer que eles realizam algum tipo de influência sobre a cultura/o imaginário organizacional, pois que, ao estabelecer comunicação, como sistemas vivos, agem sobre as teias de significação (cultura organizacional) – perturbando a organização – (re)tecendo-as e prendendo-se “a elas”/“nelas”.

A cultura organizacional é, portanto, algo experimentado e, ao mesmo tempo, produzido por seus membros. Conforme afirmado, a experiência de indivíduos em organizações reflete suas experiências na sociedade como um todo, visto que organizações são “sociedades em miniatura” (MARCHIORI, 2006, p. 33) e “‘locus’ de reprodução dos gêneros” (MOTTA, 2005, p. 36).

A partir disso, precisa-se ressaltar, conforme Motta (2005, p. 11), que “[...] é preciso considerar que linguagem, mitos, estórias, rituais e toda sorte de simbolismo que compõem a cultura de uma organização são também marcadamente centrados em um dos gêneros [...]”. O gênero seria, para Motta (2005, p. 74) “[...] um fenômeno cultural que se relaciona à cultura organizacional, na produção e reprodução de sujeitos masculinos e femininos”. Nesse contexto, as imagens de gêneros “vigentes” em uma organização remetem principalmente à sua cultura organizacional e às condições em que é formada.

Em Marchiori (2006, p. 87), tem-se que “[...] uma cultura organizacional se reflete no que é valorizado: os estilos dominantes de liderança, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e as rotinas, e as definições de sucesso que tornam uma organização única”.

Para Motta (2005), além de as culturas organizacionais mostrarem quais aspectos são mais valorizados – agressividade ou receptividade, por exemplo –, as imagens de gênero de uma organização existem, justamente, porque cada cultura organizacional tem sua conduta guiada por um dos gêneros – ou, melhor dizendo, pelos estereótipos tradicionais de algum dos gêneros. Por estereótipos tradicionais, Motta (2005, p. 11) entende que:

Pelo menos no mundo ocidental, esperamos que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão. Das mulheres espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e assistentes e companheiras leais.

Mesmo sendo guiadas especialmente por um dos gêneros, organizações exerceriam, conforme Motta (2005, p. 29) papéis femininos ou masculinos de acordo com as necessidades enfrentadas em diferentes momentos:

[...] uma organização muito agressiva, na luta por novos mercados, poderá ser receptiva com relação aos 'trainees'. De forma análoga, uma organização que pareça muito feminina, servindo de nutrição para seus membros internos ou externos, pode ser agressiva no exercício do poder e do controle.

As condições específicas da cultura organizacional são, portanto, a implicação essencial na constituição do “gênero da organização” ou das imagens de gênero compartilhadas por seus membros. Se a identificação com algum gênero é diretamente ligada à identidade da organização – assim como o é com os indivíduos –, os aspectos formadores da identidade organizacional remetem diretamente à cultura vivenciada na organização, isto é: na construção contínua promovida pelos membros em interação.

A dependência da produção de cultura das relações entre os membros de uma sociedade ou organização destaca seu caráter imprevisível, passível de diversos resultados devido à variedade de perspectivas colocadas em jogo no âmbito das relações sociais. Segundo Marchiori (2006, p. 76), isso imprimiria nas culturas o caráter de “produtos naturais da interação social”. Para a autora (2006, p. 94):

[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas.

A analogia entre cultura organizacional e personalidade já havia sido afirmada por Schein (2009, p. 08): “[...] a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo”. De acordo com o autor (2009, p. 14), essa personalidade influenciaria “[...] todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas”. Para Schein (2009, p. 211), são basicamente três as fontes das quais culturas emergem: crenças iniciais dos fundadores, experiências de aprendizagem dos membros da organização e novas crenças trazidas por novos membros ou líderes.

Entretanto, em sua concepção de cultura organizacional, o autor atribui especial atenção às construções fundadoras da organização: as ideias dos

fundadores: “[...] as empresas são criadas por empreendedores que têm uma visão de como o esforço coordenado de um grupo de pessoas certas pode criar um novo bem ou serviço no mercado” (2009, p. 212). Nessa lógica,

O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador ‘estava certo’. Então, o grupo agirá novamente sob essas crenças e valores e, se continuar a ser bem-sucedido, finalmente concluirá que agora tem a forma ‘correta’ de pensar, sentir e agir (SCHEIN, 2009, p. 14).

Essas “formas corretas” constituirão, com o tempo, a cultura das organizações, visto que a repetição contínua de tais soluções permitirá que se tornem automáticas, inconscientes, “suposições não-negociáveis” (SCHEIN, 2009, p. 14). Fundadores são, portanto, na perspectiva do autor, fundamentais para que se aprendam as respostas básicas para a atuação dentro das organizações.

A profundidade e dificuldade de compreensão de uma cultura é ressaltada por Schein (2009, p. 13), quando afirma que “[...] cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes”. E, mais, conforme suas teorizações, a cultura pode ser pensada como a articulação de três níveis: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos.

Para uma profunda interpretação da cultura organizacional, Schein (2009) afirma a necessidade de uma preocupação que supere os artefatos visíveis – manifestações claras da cultura de um grupo – partindo para a análise de seus valores e pressupostos básicos, que seriam a fundação da cultura de uma organização.

Conforme se afirmou no início da seção, a cultura organizacional é construída a partir das relações dos membros com a realidade organizacional, estando, assim, passível de modificações ao longo do tempo. Além disso, por ser dotada de uma identidade própria – assim como os indivíduos – a organização tem espaço para incoerências e inconsistências, dado seu caráter de contínua formação e processo de evolução pelo qual passa.

Por outro lado, Schein (2009, p. 14), resalta a importância da constituição de um “todo coerente” para que se constitua uma cultura. Para ele, “[...] de algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por

‘cultura’”. Para Schein (2009, p. 16), a demanda por estabilidade seria justamente uma característica do ser-humano: “[...] a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura”. Percebe-se que falta espaço, na concepção de Schein (2009), para as incertezas e construções contínuas pertinentes às organizações.

Em perspectiva diversa, Baldissera (2014, p. 101), ressalta a permanente (re)construção das organizações, isto é,

[...] como sistemas, configuram-se em redes e experimentam o permanente (re)tecer, pois que, dentre outras coisas, toda perturbação provocada por um subsistema ou outro sistema exige reorganizações no/do próprio sistema.

Assim, Baldissera (2008, p. 163) afirma que “[...] a forma da cultura (rede) é da qualidade do maleável; por mais que alguns dos fios da trama possam estar quase cristalizados e, portanto, assumidos pelo grupo como ‘verdades inquestionáveis’, não se pode pensá-los como prontos/absolutos”. A noção é compartilhada por Marchiori (2006, p. 96), quando afirma que na cultura organizacional “[...] novos valores vão sendo incorporados, novos comportamentos observados, novas atitudes trabalhadas e, conseqüentemente, os processos de relacionamento vão sendo alterados”.

Organizações são, portanto, plataformas nas quais a vida em sociedade tende a ser reproduzida e, dentro das quais, culturas se criam e recriam, dependendo das relações promovidas por seus membros.

Na seção anterior, acerca da identidade, afirmou-se com base em Silva (2000) que as lógicas hegemônicas que guiam culturas – a concepção do feminino e do masculino, por exemplo – podem ser desconstruídas e modificadas, ao passo que se encontrem novas respostas para o que foi previamente proposto. Nas organizações, o mesmo esquema pode ser refletido: culturas organizacionais modificam-se e reconstróem-se ao longo do tempo, apresentando novas formas e possibilidades de atuação.

Em Baldissera (2008, p. 164), é dada especial atenção às tensões constituidoras da cultura – como, por exemplo, ordem/desordem ou permanência/mudança – que, por mais que tenda à estabilidade, sempre será constituída por incertezas:

Essas tensões, ao mesmo tempo, perturbam o sistema organizado cultura e apresentam-se como “combustível” regenerador que impede sua estagnação. Nessas tensões também se atualizam os processos multidirecionais de atribuição e/ou destituição de sentidos, ou seja, enquanto determinadas coisas/processos/ideias assumem sentido e tendem a ser postas em suspenso ou, mesmo, a ser eliminadas do sistema simbólico de tal grupo social.

Há então, na cultura, espaço para atualizações e reconstruções de significados e, segundo Marchiori (2006, p. 101), “[...] se a cultura pode ser entendida como a construção de significados, o círculo entre comunicação e cultura se fecha”. Identidades de gêneros, por sua vez, são constituídas na cultura e por atos de comunicação. Através das representações hegemônicas de gêneros, propagadas nos processos comunicacionais – formais e/ou informais –, tomam-se como verdades naturais aquelas que são verdades culturais.

Organizações, inseridas na sociedade como atores sociais, são representações do mundo nas quais os indivíduos convivem diariamente e põem em circulação muitos sentidos. Importa ressaltar que, com elas, estão em contato diferentes públicos e suas diferentes concepções sobre identidades de gênero serão percebidas e significadas pelos indivíduos de maneira diversa. Diante disso, que tem na base os processos comunicacionais, planejados ou não, no próximo capítulo, será abordada a noção de comunicação organizacional como forma de construção e circulação da cultura organizacional.

3 COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUIDORA DE ORGANIZAÇÕES

Conforme Baldissera (2010, p. 202), “[...] a possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estruturação de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua articulação à teia simbólica”. Ressalta-se, daí, a importância atribuída aos atos de comunicação na constituição de organizações.

Segundo Vera França (2010, p. 32) “[...] um ato de comunicação é uma realização singular dentro de um conjunto de alternativas que está colocado para os sujeitos: ele não se dá isoladamente, mas instruído e fomentado por algo maior”. Por “algo maior”, França (2010) refere-se ao quanto os atos comunicacionais são alicerçados na cultura, não se dando, portanto, de forma aleatória. França (2010, p. 33) ainda afirma que “[...] o ato comunicativo faz apelo à cultura não como um conteúdo a transmitir ou como o parâmetro que o define por antecipação, mas como algo que ali mesmo se ‘re-produz’, se produz de novo, se recria”.

O ato comunicativo, nessa lógica, é criado e recria constantemente a cultura e, no espaço organizacional, a própria organização; tal noção é endossada por Baldissera (2010, p. 201), ao afirmar que as relações vinculativas dos sujeitos nas organizações “[...] compreendem processos comunicacionais em que os diversos sujeitos tensionados [...] transacionam significação e, com isso, (re)tecem permanentemente a própria organização”.

O presente capítulo, ao apresentar conceitos de comunicação organizacional e, mais especificamente na segunda parte, de comunicação organizacional no contexto da internet, tratará a comunicação a partir da ótica da produção de sentidos, sempre enraizada no contexto cultural das organizações – construindo e sendo construída pela cultura.

3.1 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Ferrari (2011, p. 153), “[...] todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação [...]”. O processo de comunicação, para a autora, se dá:

[...] na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas.

Nas organizações, o processo comunicacional é implícito a toda a atuação. Em Kunsch (2010, p. 42), tem-se que:

Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram ou com ela interagem, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos.

Tem-se, portanto, que a comunicação se constitui pela construção, compartilhamento e transação de significados e que, nas organizações, tal lógica comunicacional prossegue a mesma, compreendendo os fazeres organizacionais e os diferentes sujeitos com que eles se relacionam.

Se, no século XX, as organizações conseguiram crescer e prosperar apenas baseadas na lógica econômica, o momento atual exige outras preocupações das organizações, envolvendo a “[...] adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir o seu papel de atores sociais” (FERRARI, 2011, p. 140). Assumindo-se dessa maneira, as organizações mostram-se preocupadas e responsáveis pela realidade ao seu redor e, para tanto, empregam seu potencial simbólico – de significação – para promover mudanças na alteridade, através de novas construções de sentidos.

De acordo com Marchiori (2006, p. 98), “[...] é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem e atribuem significado às experiências organizacionais”. Dar sentido ao mundo e às experiências seria entender os significados que circulam nesses ambientes – sua significação. Segundo Baldissera (2008, p. 165):

A significação pode assumir novos contornos a cada novo experimentar, isto é, toda vez que uma mente entra em relação com “algo/alguém/alguma coisa” pode “reconhecer nesse/”associar a esse” “algo/alguém/alguma coisa” novos sentidos, podendo, até, eliminar outros sentidos e/ou coloca-los em suspenso.

Ou seja, novos sentidos podem surgir a partir das diferentes interações dos sujeitos com as situações e/ou objetos. Nessa lógica, os sentidos seriam construídos

e reconstruídos através da comunicação. Em Baldissera (2008, p. 158), temos o conceito de disputa relacionado à produção de sentidos; para o autor, mediante relações de comunicação, os sujeitos estariam envolvidos em uma disputa pela significação:

É na relação, no acontecer, que as forças se atualizam definindo o lugar de cada sujeito em relação. Caso se pense na comunicação, em particular, é na materialização do processo comunicacional que as forças se realizam e os sentidos são disputados.

No contexto das organizações, “[...] como desdobramento, a comunicação organizacional é o ‘processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais’” (BALDISSERA, 2010, p. 201). Na mesma lógica, Marchiori (2006, p. 102) traz que “[...] organizações passam a existir como um sistema de significados compartilhados em vários níveis”.

Compreender a organização a partir da noção da disputa de sentidos é levar em consideração que a comunicação não acontece apenas através de processos formais, estrategicamente concebidos por departamentos de comunicação. Há de se pensar na lacuna existente entre os sentidos esquematizados e os significados apreendidos pelos diferentes sujeitos em relação com a organização.

Segundo Baldissera (2008, p. 171), “[...] entre a oferta de sentidos planejados pela organização e a sua internalização pelos interlocutores – diferentes sujeitos que constituem a alteridade quando das relações – há a arena das disputas”. Nesse sentido, a comunicação organizacional abarcaria todos os sentidos passíveis de serem produzidos a partir de sua existência, e não apenas os sentidos estrategicamente deliberados.

Os processos comunicacionais ocorrem, portanto, não somente a partir do comunicado pela organização, mas também pressupõe as falas que a ela se referem e que se materializam fora da organização. Para explicitar melhor essa lógica, Baldissera (2009; 2010) propõe que entendamos a organização a partir de três dimensões: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização falada”. Para fins deste trabalho, nos ateremos principalmente à organização comunicada, porém, as outras duas também serão abordadas na sequência, a fim de pontuar os conceitos.

A organização comunicada remete aos processos formais, diz respeito “[...] àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos [...]” (BALDISSERA, 2009, p. 118) tais como: de imagem-conceito, lucros, reconhecimento, votos – o que quer que a organização demande naquele momento específico. É compreensível pensar que, para atingir seus objetivos, a organização se mostrará em sua melhor forma. Conforme Baldissera (2010, p. 206),

A organização comunicada é, de alguma forma, a idealizada, ou melhor, aquela que a própria organização acredita ser a ideal para cada público. Em nível estratégico, trata-se de selecionar aspectos da identidade organizacional, elaborando algo como perfis para serem comunicados – (re)apresentados – aos vários públicos, sempre a partir do conhecimento dos códigos desses públicos.

Conforme se abordou no capítulo anterior, identidades organizacionais não são sempre construções coerentes e uniformes: há, nelas, muito espaço para incoerências dentre as diferentes identificações. Ao escolher aspectos específicos de sua identidade para elaborar um “perfil”, a organização, eventualmente, elege elementos que não necessariamente conversam entre si, podendo apresentar-se como contraditórios. Em Baldissera (2010, p. 207) temos que esse “perfil” apresentado da organização “[...] pode revelar variados graus de semelhança entre as (re)apresentações de si mesma, que vão desde a coincidência até distanciamentos de representações identitárias que poderiam ser, até, de diferentes organizações”. Será tratado novamente da noção de organização comunicada ao apresentar-se a abordagem retórica proposta por Halliday (2009), na sequência do capítulo; por hora, cabe atentarmos ao conceito, apenas.

A segunda dimensão proposta por Baldissera (2009; 2010) é a da organização comunicante. A organização comunicante contempla e ultrapassa a organização comunicada, pois considera toda comunicação possível a partir de todas as relações/interações que os sujeitos estabelecem com a organização, isto é, considera os processos oficiais e, também, todos os processos informais, por isso, “[...] para além das ilhas de comunicação planejada, autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informais” (BALDISSERA, 2010, p. 208).

Essa noção está mais ligada à organização como potencialidade comunicativa, considera todos os fluxos de circulação de sentidos atualizados nas relações que os

sujeitos estabelecem com ela, não se restringindo a apenas os fluxos formais, planejados ou não. Essa lógica é corroborada por Pinto (2008, p. 83), quando afirma que “[...] o sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir”. Assume-se, portanto, que a significação pode tomar diferentes formas em seu processo e isso está contemplado na noção de organização comunicante.

Por sua vez, a dimensão da organização falada considera outras materializações comunicacionais, não contempladas nas dimensões anteriores, pois abrange todos os processos de comunicação que se referem à organização (aqueles que têm a organização como referente), porém, não se configuram como relações diretas com a organização. Exemplos são as falas acerca de uma determinada organização, que ocorrem em uma página qualquer do Facebook, desde que não seja a página da organização ou de algum organismo que a represente.

A maior importância atribuída, no século XXI, aos ativos intangíveis da organização que “[...] têm sido percebidos, cada vez mais, como diferenciais competitivos para as organizações” (BUENO, 2009, p. 368) resulta em maiores investimentos em comunicação. Há, porém, segundo Baldissera (2009, p. 118), uma postura de “[...] supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais”. Justifica-se aí a maior atenção dada à organização comunicada, até por sua maior tangibilidade, ou seja, proximidade dela com métodos de mensurá-la para, enfim, gerenciá-la.

A maior concentração de esforços organizacionais em termos de comunicação está na produção da organização comunicada, ou do melhor discurso que pode lhe representar. Em Baldissera (2010, p. 204) é possível “[...] entender por discurso organizacional todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica etc.) atualizadas pela organização, como atividades de sujeitos inscritos em contextos específicos”. Práticas discursivas são realizadas pelas organizações visando legitimar-se perante os públicos. A legitimidade organizacional é um conceito abordado por Halliday (2009, p. 45) e, para a autora, “[...] pode ser definido como a aprovação das credenciais de uma organização pelos seus públicos”.

É trazido por Halliday, primeiramente, que as organizações precisam de legitimidade para sobreviver com qualidade e que, para ter legitimidade, precisam se comunicar. Por último, a autora afirma que “[...] o discurso organizacional é, quase sempre, uma retórica de legitimação” (HALLIDAY, 2009, p. 45). Abordar o caráter da

retórica nos discursos organizacionais implica afirmar que os discursos são revestidos por um conteúdo que tem como objetivo a influência dos públicos. Segundo Halliday (2009, p. 33),

Aqueles que adotam a abordagem retórica preocupam-se precipuamente em descobrir e avaliar como o discurso pode ser usado para obter determinados resultados. Nada mais grato à mentalidade empresarial. Nada mais útil a todos quantos usem a palavra e outros símbolos para exercer influência. No caso do discurso organizacional, esses resultados remetem à legitimação – de produtos, serviços, diretrizes, objetivos, desempenho, lucros, projetos, políticas, inovações, comportamentos, causas e consequências – enfim, tudo o que for importante para a sobrevivência organizacional nos melhores termos possíveis.

A adoção da abordagem retórica é, pois, de grande importância para organizações, visto que ajuda na legitimação de sua atuação. Cada instância do discurso organizacional, ou seja, cada materialização da comunicação possui um diferente nível de retoricidade, dependendo de qual é seu objetivo final; difere-se o grau, portanto, entre uma peça de comunicação mercadológica e um editorial de *house organ*, por exemplo. Halliday (2009, p. 35) afirma ainda que a abordagem retórica trata o discurso organizacional em três vértices de análise, pragmática, comunicativa e retórica:

- a) ação pragmática, *pari passu* com outras ações da organização para atingir objetivos e cumprir compromissos;
- b) ação comunicativa pela qual a organização é legal e moralmente responsável;
- c) ação retórica, ou seja, o conjunto dos atos comunicativos (atos retóricos) com os quais um agente, chamado de retor, constrói a realidade, por meio de palavras e outros símbolos, da maneira como deseja que os seus interlocutores a vejam. Aos retores organizacionais – os comunicadores gestores – cabe o desafio e o poder de influenciar essa construção.

A comunicação referida por Halliday (2009) é aquela formalmente planejada no âmbito organizacional, produtora da “fala autorizada” (BALDISSERA, 2009, p. 118). É, portanto, sobre a organização comunicada que diz respeito a análise retórica proposta por Halliday (2009). De seu trabalho, é proveitoso ainda abordar-se os “temas legitimadores” por ela encontrados. Segundo a autora, “[...] essa tipologia nasceu da descoberta das alegações cativantes das organizações pesquisadas, no seu mister de manter a legitimidade” (HALLIDAY, 2009, p. 41). Tais “alegações” apontadas pela autora dizem respeito a três âmbitos: racional, emocional e de identificação.

Apresentar-se como excelentes e úteis à sociedade é uma estratégia que visa acionar o lado racional do receptor. Segundo Halliday (2009, p. 41) “[...] excelência e a utilidade entram como temas na construção dos argumentos racionais, com os quais o comunicador organizacional tenta convencer pela lógica”. No âmbito emocional, apresentam-se as organizações como “[...] transcendentais, isto é, aliadas a causas nobres e munidas de objetivos altruístas” (HALLIDAY, 2009, p. 41). Nessa mesma lógica, Kunsch (2010, p. 57) traz que:

As organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos.

Ligar-se a temas que transcendam o fazer organizacional é, portanto, uma prática retórica que legitima a atuação de uma organização. Por último, Halliday (2009, p. 41) apresenta a ideia de identificação, segundo a qual as organizações buscariam, em sua fala autorizada, identificar-se “[...] com os valores e interesses específicos de seus clientes, assim como as necessidades e os desejos mais amplos da sociedade”. Referente a essa perspectiva de identificação, através da qual organizações produziram falas respondendo às preferências dos públicos, Baldissera e Silva (2012, p. 173) ponderam que:

Observa-se que esse “si” editado tanto pode compreender aspectos da identidade organizacional, como se tratar de estratégia discursiva vazia, ou seja, somente representação para devolver aos públicos, mediante espelhamentos, imagens de suas próprias faces, seus valores, suas crenças, seus desejos. Nesses casos, a organização apenas materializa um dado discurso por avaliar que tal discurso tenderá a gerar identificação com seus públicos à medida que atender suas expectativas, porém a organização não é aquilo que o discurso afirma que ela é e tampouco está disposta e/ou objetiva sê-lo. Espelhar a própria face dos públicos constitui algo como pregar para os convertidos.

Halliday (2009, p. 47) apresenta, por fim, que um enunciado retórico pode ter dois problemas: “[...] a discrepância entre o que é e o que o retor gostaria que fosse” e “[...] o desafio de encontrar o melhor modo possível de construir o discurso potencialmente capaz de transformar a situação retórica”. Entendendo a comunicação como disputa de sentidos, conforme se abordou anteriormente, e nas possibilidades de significação a que suas “falas autorizadas” estão sujeitas, fica claro que raramente

os enunciados, por mais cuidadosamente elaborados que pareçam, serão completamente assimilados pelos públicos. Conforme Baldissera (2014, p. 107),

Se comunicação é construção e disputa de sentidos, importa que se atente para os sentidos que os públicos atribuem àquilo que os entes organizacionais dizem e fazem, de modo a avaliar sua proximidade com o que é de fato. Caso os sentidos não sejam aproximados, será necessário agir circulando informações, em diferentes processos comunicacionais, para que essa compreensão se efetive.

É preciso destacar que as organizações tendem a não medir esforços para legitimar-se frente a seus públicos de interesse e fazê-los entender suas propostas. Para tanto, empregam-se variados processos de comunicação e, nos dias atuais, aqueles pertencentes ao ambiente virtual vêm tendo preferência na escolha dos agentes organizacionais. Na próxima seção, serão abordados conceitos próprios da comunicação organizacional na web, visando atingir o contexto do objeto da pesquisa.

3.2 COMUNICAÇÃO ONLINE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos anos, a Internet foi adquirindo espaço, credibilidade e um número cada vez maior de usuários. A evolução e o aperfeiçoamento da tecnologia contribuem para a construção de novas ferramentas de comunicação na rede, que cresce em ritmo acelerado e contém um volume informacional abundante.

À medida que usuários – públicos de organizações – dão entrada em meios digitais e fazem deles parte de seu mundo e de suas vivências, é natural que as organizações invistam esforços para inserir-se nesses mesmos meios, aumentando o número de pontos de contato com seus diversos públicos.

Na internet, são múltiplas as ferramentas de posicionamento para as organizações: sites institucionais, blogs, perfis em redes sociais (tais como Facebook, Twitter e Instagram⁵, por exemplo). É importante compreender as possibilidades dentro da internet justamente assim: como ferramentas. Isso implica que elas estejam inseridas, no contexto das organizações, dentro da mesma lógica do planejamento

⁵ Facebook: maior rede social do mundo (www.facebook.com), na qual usuários registram-se para obter perfis e organizações criam páginas; Twitter: rede de microblogging (www.twitter.com) que permite aos usuários a veiculação de mensagens de até 140 caracteres; Instagram: rede social (www.instagram.com) de compartilhamento de imagens e vídeos.

comunicacional do *off-line*, atendendo demandas específicas da organização e não às demandas dos meios.

Segundo Corrêa (2005, p. 97) “[...] comunicação digital é, sim, estratégica, mas não tem sentido e validade se não fizer parte de um plano de Comunicação geral para a organização, este sim, o ponto vital para o sucesso da Comunicação nos ambientes empresariais”. Ainda segundo Corrêa (2005, p. 101), na mesma lógica,

Em sua essência, a Comunicação Organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos. Nesse sentido, todas as possibilidades de relacionamento com estes públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens.

Um mérito da comunicação digital é proporcionar mais possibilidades de conversa com os públicos da organização, uma vez que não se depende de um espaço ou tempo específicos: os enunciados são armazenados e podem ser acessados de qualquer lugar, a qualquer momento. Corrêa (2009, p. 319) afirma que:

Podemos dizer, portanto, que a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso.

O ambiente digital possui características próprias e, inserindo-se nele, a comunicação das organizações precisa adaptar-se a diferentes lógicas. Em Corrêa (2009, p. 319) tem-se, ainda, que as

Trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais.

Agrega-se à análise a velocidade das trocas comunicacionais proporcionada pela comunicação digital: respostas ao conteúdo divulgado pelos usuários e, conseqüentemente, pelas organizações são imediatas e aguardam imediatismo da outra parte. Corrêa (2009, p. 106) apoiando-se em Salaverría, descreve cinco características próprias ao contexto retórico da internet: policronismo, multidirecionalidade, hipertextualidade, multimedialidade e interatividade.

O polícronismo refere-se às “[...] múltiplas relações temporais que ocorrem entre a emissão e a recepção no ciberespaço [...]”. Isso implica que um mesmo enunciado possa ser recebido pelo receptor em coordenadas de tempo totalmente diferentes das do emissor.

A multidirecionalidade, por outro lado, diz respeito à “[...] troca de muitos para muitos, fazendo com que apenas no ciberespaço ocorram trocas personalizadas e interativas”. Isso desmonta a lógica vertical de um produtor de informações que as repassa para grandes grupos – na internet a relação é mais horizontalizada, e a produção de conteúdo potencialmente descentralizada.

Já a hipertextualidade define-se como “[...] a capacidade de conectar diversos textos digitais entre si [...]”; através dos chamados hiperlinks, um texto pode referir-se a vários outros textos, criando um ciclo que pode retirar o usuário de um contexto e levá-lo para outro completamente novo em um reduzido espaço de tempo.

A multimedialidade, por sua vez, é “[...] a capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som [...]”. Essa diversidade de ferramentas auxilia na construção de narrativas e as alterações entre elas tendem a tornar textos mais atrativos na rede, conectando melhor os usuários às suas propostas.

Por fim, a interatividade, que se caracteriza como “[...] a possibilidade de o usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital”.

Pensar nessas cinco características auxilia a explanação acerca do posicionamento de organizações na internet. Se a internet deve ser tratada como um dos processos empregues no composto de comunicação organizacional, surge como necessário o respeito pelas regras específicas do meio. Elucidando a emergência do posicionamento no contexto digital pelas organizações, Corrêa (2005, p. 102) coloca que:

[...] nem todo processo de comunicacional de uma organização é digital ou digitalizável, e nem toda TIC⁶ é adequada à proposta de Comunicação Integrada de uma dada organização. Temos, portanto, que definir e desenvolver no ambiente da Comunicação Organizacional o plano de comunicação digital integrada, baseado e sustentado pelo próprio plano de comunicação estratégica integrada.

⁶ Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (CORRÊA, 2005, p. 97)

As ferramentas disponíveis para posicionamento organizacional online, conforme já assinalado, são muitas. Cabe, portanto, aos profissionais de comunicação da organização definir o que melhor se encaixa ao composto comunicacional de seu contexto específico, avaliando quais seriam as melhores frentes para o posicionamento organizacional na internet.

No presente trabalho, para cumprir-se com os objetivos da análise, serão abordados mais especificamente os sites organizacionais – tidos como vitrines digitais das empresas – e os blogs corporativos, tidos como algumas das ferramentas de maior aproximação das organizações de seus públicos online.

Sites institucionais são, geralmente, a porta de entrada das organizações na internet, seu endereço virtual. Acerca das funções possivelmente exercidas por esses espaços, Baldissera e Silva (2012, p. 170) discorrem que:

[...] têm-se constituído em lugar de interação dos públicos com a organização (particularmente quando se pensa nas ouvidorias, nos “fale conosco”, nos chats e nos blogs), meio para a realização de negócios (contratações de serviços e compras, por exemplo) e para as solicitações de atendimentos (tanto no serviço público quanto na iniciativa privada), fonte de consulta para o público em geral (exemplos são as pesquisas realizadas por estudantes, a busca de informações sobre uma dada empresa e o e-governo) e, também, fonte de informações para os jornalistas de mídia.

A variedade de públicos e de interesses que levam os sujeitos aos sites organizacionais os posiciona como ponto chave na comunicação digital online. Além, disso, se posteriormente a organização inserir-se nas redes sociais, por exemplo, o site servirá como agregador dos diversos perfis. Em termos de discurso organizacional, o site:

Trata-se de lugar privilegiado para a organização dizer de si, alinhar seu discurso às suas estratégias, sem o risco das mediações. Nessa direção e a partir de seus objetivos, [...] a organização seleciona aspectos de sua identidade e os combina propondo sentidos aos seus públicos. (BALDISSERA; SILVA, 2012, p. 173).

A combinação de aspectos da identidade para causar melhores impressões no público, conforme já apresentado anteriormente, é uma estratégia empregada pelas organizações visando à identificação com as preferências dos sujeitos e, na mesma lógica de construção de legitimidade, de convencimento racional e emocional para justificar sua existência.

Conforme em Baldissera e Silva (2012, p. 168) o apresentado pelas organizações em seus sites “[...] são autoedições de si (seleção e combinação), pois que da complexidade que são as identidades, consciente ou inconscientemente, apenas alguns aspectos são selecionados para serem dados a conhecer”. A lógica de “autoedição” é a mesma empregada na comunicação organizacional tradicional, e remete também à “narrativa do eu” (HALL, 2011, p. 13), conforme se abordou no capítulo anterior.

Organizações constroem a melhor versão de si, tornando coerentes e parte de uma unidade aspectos que não necessariamente o sejam, buscando a legitimação perante seus públicos. Ainda para Baldissera e Silva (2012, p. 168), complementa-se que:

[...] a edição do si em rerepresentações e o seu oferecimento na cadeia de comunicação atenta, por um lado, para a neutralização (suspensão) de tudo o que, de algum modo, puder desqualificar o sujeito identitário e, por outro, para a projeção daquilo de si que acredita causar as impressões desejadas na alteridade/audiência.

Pensando na lógica da internet, onde todos os processos são potencializados e, principalmente, acelerados, é natural que as organizações atentem ainda mais para apresentar apenas os aspectos de sua identidade passíveis de aprovação. Para pensarmos a atuação das organizações na internet, basta lembrar, conforme Baldissera e Silva (2012, p. 168), “[...] primeiramente, que as organizações são sujeitos em interação. São eles que lhes dão vida. Assim, personificadas em sujeitos, também elas editam o si que desejam oferecer aos públicos”. Dessa forma, se sujeitos buscam na internet a aprovação de seus pares, o mesmo acontece para as organizações, devido a sua personificação. No contexto dos sites organizacionais, o comportamento observado é o mesmo. Então,

[...] não basta marcar presença – dispor de um site –, importam as representações de si que aí são ofertadas, particularmente quando se pensa que essas representações interferem nas percepções que os públicos têm das organizações e, em alguma medida, influenciam na construção/acumulação de capital e poder simbólicos (BALDISSERA; SILVA, 2012, p. 171).

Dessa forma, insere-se a comunicação digital – mais especificamente aquela proporcionada pelos websites – na mesma lógica de produção de sentidos da comunicação como um todo. A organização apresentada nos sites é a comunicada, a

formalmente planejada, recortada em seus melhores ângulos. Se os sites organizacionais podem ser entendidos como “vitrines” da organização na internet, por outro lado, blogs criados para o público externo surgem como pontos de contato horizontal com a organização.

Segundo Terra (2008, p. 75), “[...] a diferença da página web para o blog é que a primeira funciona como uma biblioteca e, no segundo, o cliente ‘conversa’ com a empresa, além de consultá-la”. Blogs corporativos são, segundo a autora, “[...] um canal de comunicação entre a empresa e seus públicos que permite a conversa bilateral e mais informal, pela própria característica do veículo” (TERRA, 2008, p. 73).

Para Primo (2008, p. 123), blogs usados como ferramenta de comunicação organizacional andam num “[...] caminho em sentido contrário à ideia de que posts são uma forma de escrita espontânea e confessional”. Como parte do composto da comunicação organizacional, presume-se que a escrita de organizações em blogs seja planejada e, seu discurso, alinhado ao da organização como um todo. Empregam, muitas vezes, linguagem impessoal e são redigidos não somente por uma pessoa específica, mas sim pelo atual encarregado de exercer tal tarefa.

Para Primo (2008, p. 124) “[...] o que vale nestes blogs corporativos impessoais, e muitos deles sequer oferecem a interface para comentários, é o posicionamento da empresa”.

Em termos de conteúdo, os blogs corporativos podem apresentar questões específicas sobre a empresa e seus produtos e serviços, porém, normalmente, tudo é embalado em um tema que cause maior identificação com o usuário, visando atraí-lo para o conteúdo.

Como ferramentas de posicionamento horizontal – próximo aos públicos –, os blogs concedem às organizações a possibilidade de abordagem de novos temas, que as permitam atuar como “agentes sociais” preocupadas com os assuntos transcendentais às questões que cabem ao seu contexto puramente mercadológico.

Pelos blogs organizacionais, além do contato com os públicos se estabelecer de maneira mais horizontal, há a característica de se poder acessar, com um baixo investimento financeiro, um número maior de pessoas, o que se mostra atrativo para os orçamentos de departamentos de comunicação. Terra (2008, p. 80) lista vantagens e desvantagens para o uso de blogs corporativos:

Podemos acrescentar como vantagens o aumento da visibilidade da marca (nos rankings de busca, os blogs podem ajudar a empresa a se destacar, por sua atualização constante) e a credibilidade (por ser porta-voz em seu setor de especialização) da empresa; humanidade (tom pessoal às discussões online); relacionamentos mais “íntimos” com os públicos pela possibilidade de comunicação direta que possuem. No entanto, como desvantagens do veículo, segundo Dutto (2005), podemos destacar: falta de interesse, por considerar o blog um instrumento informal; falta de comando e controle, insistência em imposição de políticas, e regras rígidas para “blogar”. A essa lista de desvantagens acrescentamos a abertura de comentários e, conseqüentemente, vulnerabilidade frente ao público interno e externo, no caso de um blog externo.

Independente das vantagens e desvantagens da criação e manutenção de um blog organizacional, importa ressaltar, conforme já apresentado, que tanto ele quanto o site institucional constituem-se em ferramentas para a materialização das intenções de sentido das organizações. Inserem-se, por isso, dentro do contexto da comunicação nas organizações na atualidade devido à aproximação que promovem entre públicos e organização.

A produção de sentidos nas organizações remonta à cultura, que traça suas condições. A comunicação permeia, portanto, todos os âmbitos de uma organização e colabora nas construções e desconstruções de sentidos nela originados, tanto de maneira interna, quanto externamente. Retomando os conceitos de identidade e gênero, abordados no capítulo anterior, a comunicação participa ativamente em suas construções e reconstruções no contexto organizacional. Se pensarmos a organização do século XXI como portadora de objetivos que transcendem seu mercado de atuação, e posicionada como um sujeito social, responsável pelos sentidos nela e por ela criados, gênero surge como uma preocupação legítima para o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, de sua comunicação. Tornar-se um sujeito social engloba humanizar-se, e a preocupação com questões que surgem como desafio para a sociedade, que está inserida nessa lógica.

Conforme a interpretação de Butler apresentada por Silva (2000, p. 95), abordada no capítulo anterior, a repetibilidade que constitui os atos comunicativos e reproduz padrões hegemônicos de gênero pode ser interrompida. Dessa maneira, seria aberto o lugar de uma nova interpretação para as características atribuídas a cada gênero, compreendendo-se o contexto de identificações e construções identitárias contínuas e rompendo-se lógicas de preconceito.

Surgiria, então, a importância da comunicação nas representações de gêneros, numa noção em que seus processos podem tanto potencializar a circulação de

padrões engessados e previamente estabelecidos acerca dos gêneros, quanto propor novas abordagens, modificando o trato para o masculino e o feminino e propondo novas compreensões.

Os processos comunicacionais implicariam discursos e, para Louro (2003), conforme abordado no segundo capítulo, discursos são ferramentas de exercício de poder. Na perspectiva abordada pela autora, não haveria um discurso só, mas, sim, uma multiplicidade deles que se articulariam nas relações entre os indivíduos.

Pensando nessa lógica, é possível afirmar que através dos discursos propostos no jogo identitário, as discrepâncias entre os gêneros podem ser reduzidas, na medida em que diferentes forças sejam renovadas e prevaleçam na disputa de sentidos.

No Brasil, ainda são enfrentadas uma gama de questões relacionadas à desigualdade de gêneros. Especificamente no mercado de trabalho, há uma diferença alarmante nas remunerações de homens e mulheres: segundo a pesquisa Estatísticas de Gênero 2014⁷, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “[...] para ganhar o mesmo que o brasileiro médio ganha ao longo de um ano, a mulher teria de trabalhar o equivalente a 536 dias — cinco meses e meio a mais só para pagar o preço da desigualdade”.

Nesse contexto, considerar as diferenças de gênero no fazer organizacional – incluindo sua comunicação – surge como questão fundamental para as organizações inseridas no espaço brasileiro especificamente.

No próximo capítulo, a organização escolhida para a realização do estudo de caso proposto por este trabalho é apresentada, bem como um detalhamento acerca de seus processos comunicacionais na web. Além disso, serão apresentados os procedimentos metodológicos empregues na realização da análise e, por fim, inserem-se as apreensões feitas acerca do masculino e do feminino na comunicação da empresa online – em seus dois blogs, especificamente – e uma discussão relacionando os conceitos do segundo e terceiro capítulos com os resultados obtidos na análise empírica.

⁷ Disponível em: <http://www.brasilpost.com.br/2014/10/31/desigualdade-salarial-homens-mulheres_n_6079454.html>. Acesso em: mai. 2015.

4 EMPREGO DO FEMININO E MASCULINO NOS BLOGS DUDALINA

No presente capítulo, serão apresentadas questões relacionadas à organização em estudo, destacando-se aspectos gerais e, especificamente, a materialização de seu posicionamento através de processos comunicacionais realizados em dois blogs. Na sequência, serão destacados os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise dos materiais empíricos. Por fim, apresentar-se-á os resultados da pesquisa, primeiramente os relativos à análise temática dos blogs Dudalina Feminina e Dudalina Masculina e, em seguida, os relativos às características dos gêneros feminino e masculino, ressaltadas nos mesmos blogs.

4.1 DUDALINA S.A.

A escolha da Dudalina S.A. como objeto de pesquisa justifica-se por seu histórico mais antigo – ter sido fundada a partir da vontade empreendedora de uma mulher – e, mais recentemente, por ter sido presidida por uma das filhas da fundadora por mais de dez anos, em uma gestão recém-finalizada.

A especial preocupação da área de gestão de pessoas da empresa com a manutenção da mão-de-obra feminina, tão importante em seu quadro de funcionários, também surge como justificativa para que se estude os processos de materialização do feminino e do masculino na comunicação institucional da empresa.

Na sequência, será abordado de maneira mais geral o perfil da organização, incluindo um histórico de recentes alterações em sua composição, para chegar-se, então, nos processos de materialização da comunicação empregados pela Dudalina em seus blogs.

4.1.1 Perfil da organização

A Dudalina S.A. é uma camisaria brasileira oriunda do estado de Santa Catarina e, conforme se posiciona na seção “Sobre/História” de seu website, “[...] é fruto do amor sincero de um jovem casal e do empreendedorismo vanguardista de uma mulher que, além de mãe zelosa de seus 16 filhos, dedicou-se intensamente no trabalho e deixou sua marca na história da confecção masculina brasileira”.

A partir de então, a empresa se expandiu por Santa Catarina, Brasil e, posteriormente, pelo mundo⁸. A empresa foi, na maior parte de sua história, controlada pela família, tendo seu controle passado por dois dos 16 filhos do casal fundador, Anselmo e Armando, chegando posteriormente à filha mulher, Sônia Regina Hess de Souza.

Foi após a posse de Sônia Regina Hess de Souza, em 2003, que a empresa começou a ganhar mais destaque no cenário nacional e internacional. Durante sua gestão foram modificadas diversas questões na empresa, desde o processo produtivo à qualidade de vida dos funcionários. Uma das marcas de sua administração foi a introdução da linha feminina de camisas, em 2010, para somar-se à linha masculina.⁹

Em novembro de 2014, estratégias de mercado uniram a Dudalina à Restoque¹⁰, empresa dona de marcas do segmento chamado “luxo acessível” brasileiro. Com a fusão dos dois negócios, as duas empresas transformaram-se na maior varejista desse segmento no país.

Até meados de maio de 2015, a nova composição das empresas foi comanda pela parceria de Sônia Regina Hess de Souza, antiga presidente da Dudalina, e Livingston Bauermeister, antigo presidente da Restoque. Em 25 de maio de 2015, entretanto, foi eleito pelo conselho de administração um novo comando para a nova empresa: o executivo Claudio Roberto Ely assume a gestão¹¹, enquanto Sônia Regina Hess de Souza passa a integrar o conselho de administração. Na comunicação da empresa online – site, blogs, redes sociais ou email marketing –, entretanto, a mudança na administração não havia sido formalizada até a data da conclusão deste trabalho.

A empresa expressa em seus valores a preocupação com aspectos que transcendem apenas seu fazer organizacional puramente, e a dedicação às pessoas pode ser identificada como uma das grandes premissas da organização comunicada.

⁸ Fora do Brasil, a Dudalina tem lojas na Itália, Panamá, Equador e Suécia. Fonte: <<http://dudalina.com.br/masculina/lojas/>>. Acesso em: jun. 2015.

⁹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/46/noticias/a-herdeira-que-vestiu-a-camisa>>. Acesso em: jun. 2015.

¹⁰ Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/10/dudalina-se-une-dona-da-le-lis-blanc.html>>. Acesso em: abr. 2015.

¹¹ Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/04/restoque-elege-claudio-roberto-ely-como-diretor-presidente.html>>. Acesso em: jun. 2015.

Os valores¹² expressos pela organização são: paixão (sentimento que a move a fazer o melhor e com prazer); pessoas (com as quais deseja construir relações verdadeiras, sólidas e duradouras); ética (sendo transparente e verdadeira); qualidade (expressa nos produtos, serviços e imagem da empresa); encantamento (envolvendo as pessoas em seu universo); clientes (tratados como prioridade); inovação (antecipando desejos de maneira sustentável) e, por fim, resultados (necessários para a manutenção da empresa).

A organização afirma, na mesma página do website dedicada aos valores, que sua ideologia é “criar produtos que encantem, envolvendo as pessoas na magia do Universo Dudalina, para ser a empresa brasileira de moda mais admirada”.

Os aspectos transcendem ao fazer da organização, como ações sociais e sustentáveis. São concretizados pela Dudalina através da assinatura de diversos pactos¹³, que visam desde a erradicação do trabalho escravo até a luta contra a escravidão. Importa ressaltar, aqui, que a empresa é signatária especificamente do Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional no que diz respeito aos valores fundamentais relativos aos direitos humanos, às relações de trabalho, ao meio ambiente e o combate à corrupção.

Ainda relacionada à ONU, a empresa desenvolve ações ligadas as oito metas do milênio. Dentre elas, considerando os objetivos deste trabalho, destaca-se a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher.

Enquanto a inclusão da mão-de-obra feminina é um desafio em diversas organizações, a Dudalina orgulha-se de ter seu público interno composto majoritariamente por mulheres, conforme consta no seu último Relatório de Sustentabilidade¹⁴, “[...] a Dudalina conta com 73% de seu público interno do sexo feminino. Por isso, possui práticas exclusivas para as mulheres, que visam o acolhimento e a retenção de mulheres que trabalham na organização”.

Em 2015, o slogan da empresa foi atualizado. Se antes a assinatura logo abaixo da marca era “amor à camisa e às pessoas”, a nova assinatura inverte a ordem dos

¹² Disponível em: <<http://dudalina.com.br/sa/empresa/valores/>>. Acesso em: jun. 2015.

¹³ Disponível em: <<http://dudalina.com.br/sa/responsabilidade-social/politicas-e-compromissos/>>. Acesso em: jun. 2015.

¹⁴ Disponível em: <http://issuu.com/mktdudalina/docs/gri_issuu/35?e=0/10419838>. Acesso em: jun. 2015.

elementos, trazendo então “amor às pessoas e à camisa”. Essa alteração de concepção, diante das reflexões realizadas nesta pesquisa, é uma mudança que pode gerar impactos significativos sobre as práticas organizacionais, caso seja realmente assumida como orientação da organização.

Porém, essa mudança de concepção, parece receber pouca visibilidade na comunicação online da própria organização, isto é, foi possível localizar apenas uma notícia vinculada a esse fato, veiculada no site¹⁵ (Figura 1), em 30 de janeiro.

Figura 1 – Comunicado acerca da mudança do slogan da empresa

Pessoas com **disciplina, sinergia e foco em inovação**, comprometidas em superar desafios com **criatividade**.

Que entregam com excelência, **fazem mais com menos**. Quebram paradigmas com atitude e perseverança, zelando pela **qualidade e atenção aos detalhes**.

Pessoas que transformam as **oportunidades** em resultado com alma de dono. Que administram seu tempo com **senso de prioridade, estratégia e resiliência**.

Acreditamos em pessoas engajadas em nosso propósito maior: envolver e

ENCANTAR.

Por trás de nossas camisas, sempre estiveram grandes pessoas. Pensando assim, **atualizamos nosso logo, reforçando o compromisso de manter as pessoas em primeiro lugar.**

Fonte: Site Dudalina (2015).

Visando atender segmentos de públicos diferenciados, a Dudalina divide-se em quatro marcas: Dudalina (exclusivamente masculina), Dudalina Feminina (exclusivamente feminina), Individual (exclusivamente masculina) e Base (masculina e feminina). O presente trabalho irá se limitar especificamente às marcas Dudalina e Dudalina Feminina, âncoras da empresa. A primeira existe desde a fundação da organização, em 1957; a segunda foi introduzida apenas em 2010, e traz o slogan “Para mulheres que decidem”.

Conforme apresentamos no capítulo anterior, com Baldissera e Silva (2012), a tendência do posicionamento das organizações na web é a de elencar os aspectos de sua identidade que mais provavelmente se encaixarão com a realidade dos públicos, gerando identificação. Os espaços de comunicação online das organizações são, conforme já pontuado anteriormente, espaços privilegiados de sua expressão, visto

¹⁵ Disponível em: <<http://dudalina.com.br/sa/noticias/compromisso-dudalina-2015/>>. Acesso em: jun. 2015.

que conteúdos neles divulgados não dependem da intermediação de outros agentes. Nesse sentido, temos que a Dudalina escolheu, a partir de sua realidade organizacional, ressaltar em sua comunicação online a preocupação com as pessoas, especialmente com as mulheres e as relações de igualdade entre os gêneros. Nos reportaremos frequentemente, na análise do corpus, às implicações que essas afirmações feitas pela empresa trarão à sua atuação, especificamente comunicacional, visto que a partir que são afirmados determinados posicionamentos cria-se a expectativa de que eles se concretizem.

Na próxima seção do capítulo, visando aproximar o texto da abordagem analítica, serão apresentados os processos empregados pela empresa para a materialização de sua comunicação no âmbito online. Será dada especial importância aos blogs, que constituem o objeto da pesquisa realizada.

4.1.2 Perfil da comunicação organizacional online

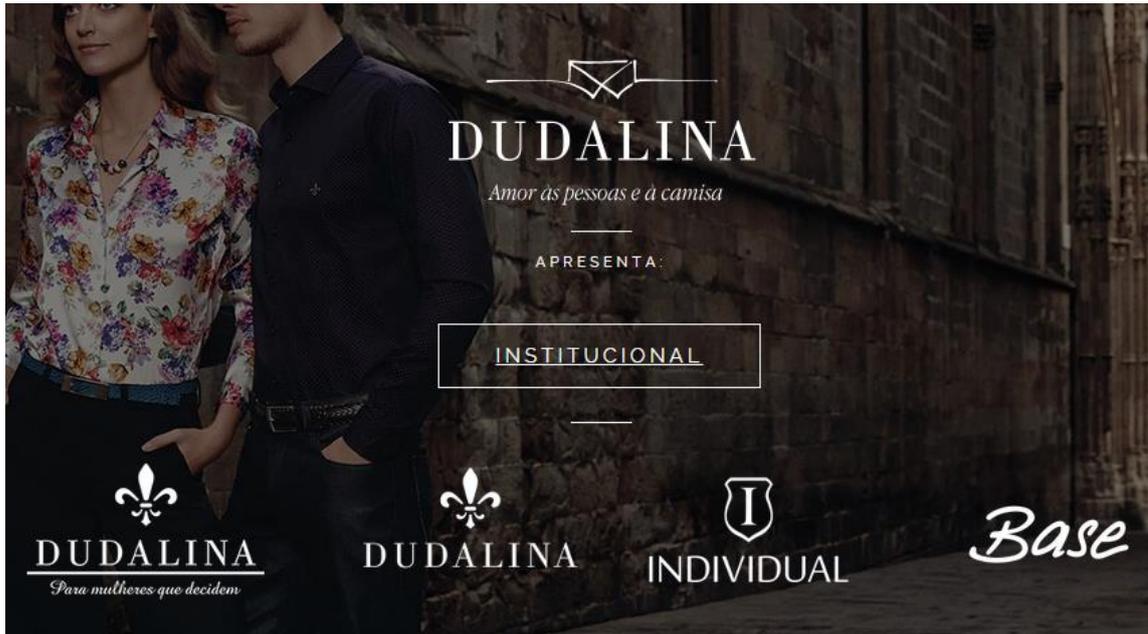
A empresa busca atingir seus públicos na internet através de diferentes frentes, visando estar sempre conectada com eles. Em uma entrevista¹⁶ publicada nos blogs das marcas Dudalina e Dudalina Feminina, o responsável pelo marketing da Dudalina, Edinho Vasques, aborda a importância do posicionamento digital para a empresa.

Procuramos transcrever nossos valores e objetivos para o meio digital e todas as nossas características, nossos diferenciais de qualidade e esmero com os detalhes, são refletidos em nossa comunicação online – trabalhamos para ser vanguarda em inovação e tecnologia. [...] estamos muito além da presença em redes sociais, prestamos serviços e trazemos ações e produtos digitais que geram engajamento, resultado. A Dudalina inova, realizando ações conectadas e entendendo cada um dos seus clientes, oferecendo soluções personalizadas e ações com grande cunho socioambiental.

Para tanto, são vários os meios eleitos pela empresa para posicionar-se. Primeiramente, o site institucional (Figura 2) surge como sua principal plataforma, agrupando as demais.

¹⁶ Disponível em: <<http://www.dudalinafeminina.com.br/blog/talentos-dudalina-edinho-vasques/>>. Acesso em: jun. 2015.

Figura 2 – Recorte da tela inicial do site institucional, direcionando para as marcas



Fonte: Site Dudalina (2015).

Cada marca tem sua presença digital configurada de uma maneira, embora exista um padrão vigente para a maior parte delas. No quadro a seguir (quadro 1), podemos observar quais processos são empregados por cada marca e, também, pelo perfil institucional da empresa.

Quadro 2 – Presença digital de acordo com a marca

	Institucional	Dudalina	Dudalina Feminina	Base	Individual
Site	X	X	X	X	X
Blog		X	X		
Newsletter		X*	X*	X	X
Facebook	X	X	X	X	X
Twitter		X	X	X	X
Instagram		X	X	X	X
Pinterest		X	X	X	
Revista Digital	X**	X**	X**	X**	X**

*a Newsletter de Dudalina e Dudalina Feminina é a mesma

**a Revista Digital aborda conteúdos acerca de todas as marcas

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

As marcas Dudalina e Dudalina Feminina, por constituírem-se nas “âncoras” da empresa, tem maior gama de processos online. Os blogs, empregados apenas para essas duas marcas, demandam atualizações relativamente mais trabalhosas do que as outras redes, justificando sua menor utilização. Para o presente trabalho, a escolha de analisá-los justifica-se pelo tipo de conteúdo neles presente: enquanto nas outras redes (com exceção da revista digital¹⁷) a maior parte do conteúdo é de imagens, nos blogs há vários textos e assuntos abordados, que se apresentam como conteúdos mais férteis para a análise.

Os dois blogs são construídos com o mesmo *layout*: uma barra superior contendo link para o outro blog (Dudalina Masculina no blog Dudalina Feminina e vice-versa), link para *download* da revista digital na loja de aplicativos – recurso disponível apenas para usuários que acessam o site por dispositivos móveis – e link para o site da marca.

No canto direito, exibe-se uma coluna espessa que serve como guia do blog. Nela estão presentes, além do logo da respectiva marca: links para as redes sociais, categorias do blog, campo de busca no conteúdo do blog, apresentação e campo para assinatura do *newsletter*. No blog da marca feminina, os conteúdos apresentados na coluna lateral são: estilo, *lifestyle*, cultura, decoração, viagens e gastronomia; no da marca masculina, entra a categoria bem-estar em detrimento de viagens e gastronomia. Os posts são dispostos de maneira dinâmica e contínua: não é necessário que o usuário aperte algum botão para passar páginas do blog, a simples rolagem pela página vai revelando postagens anteriores, até o início.

A grande diferença dos dois blogs, em termos de layout, remete às cores: enquanto o feminino é disposto em tons alegres de rosa, no masculino é empregada a sobriedade do marrom. Quanto às datas de criação, o blog feminino aparece bem antes do masculino: em 12 de março de 2012¹⁸, sob a justificativa de que “mulher adora uma novidade e está cada vez mais prática e conectada ao mundo virtual”, enquanto o masculino teve sua primeira postagem apenas em 08 de fevereiro de 2013, quase um ano depois.

¹⁷ A revista digital é um processo de menor frequência, empregado pela empresa a cada lançamento de novas campanhas. Poderia se constituir num excelente objeto para a pesquisa, visto que traz uma boa mescla de conteúdos; entretanto, o acesso a este processo é dificultado: deve ser feito através de um *tablet*, o que limita tanto sua circulação entre os públicos quanto as possibilidades da pesquisa.

¹⁸ Disponível em: <<http://www.dudalinafeminina.com.br/blog/o-blog-da-dudalina-feminina/>>. Acesso em: jun. 2015.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de analisar-se as materializações do feminino e do masculino presentes nos blogs Dudalina Feminina e Dudalina Masculina, foi empregada como técnica de levantamento de informações a análise documental. Segundo Moreira (2009, p. 276), “[...] a análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos”. A partir dessa técnica pode-se, portanto, levar em consideração o ambiente em que as informações estão sendo veiculadas – nesse caso, os dois blogs, no contexto virtual.

É justamente acerca do contexto virtual e de seus métodos de pesquisa específicos que discorrem Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p. 55), afirmando que:

A internet é um universo de investigação particularmente difícil de recortar, em função de sua escala (seus componentes contam-se aos milhões e bilhões), heterogeneidade (grande variação entre as unidades e os contextos) e dinamismo (todos os elementos são permanentemente passíveis de alteração e a configuração do conjunto se modifica a cada momento).

Reconhecer o caráter dinâmico da internet é, portanto, um dos primeiros passos antes de realizar uma pesquisa nesse ambiente. Foram consideradas suas características próprias para recortar a amostra qualitativa a ser analisada nesta pesquisa. Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p. 68), “[...] as amostras qualitativas buscam selecionar os elementos mais significativos para o problema de pesquisa”. No contexto da internet, especificamente, “[...] os elementos da amostra passam a ser selecionados deliberadamente, conforme apresentem as características necessárias para a observação, percepção e análise das motivações centrais da pesquisa” (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 67).

Dessa forma, importaria menos o número de componentes da amostra e mais a sua importância para o problema de pesquisa. Visto que, na presente pesquisa, foi trazido como objetivo de pesquisa tanto o apontamento dos conteúdos propagados nos blogs, quanto das características de feminino e masculino neles veiculadas, duas opções diferentes de amostragem precisaram ser empregues.

Primeiramente, para que se listasse o conteúdo veiculado nos blogs Dudalina Feminina e Dudalina Masculina, havia a necessidade de um número maior de elementos (postagens); considerou-se, portanto, todas as postagens realizadas no

ano de 2014: 507, sendo 245 no blog masculino e 262 no feminino. Utilizando o mesmo intervalo de tempo para as análises, tanto do feminino e do masculino, a comparação entre os dados se deu de maneira mais clara e objetiva, diminuindo a possibilidade de distorções.

Posteriormente, a pesquisa propunha-se a analisar as características empregadas para qualificação dos sujeitos homens/mulheres a fim de verificar quais modelos seriam mais valorizados pela Dudalina. Tais características buscadas compreenderiam afirmações/qualificações feitas, no conteúdo textual das postagens dos blogs, acerca de homens e mulheres, como, por exemplo: “ela é uma mulher que decide”, “ele é um homem de sucesso”, “ela trabalha e dá conta de 3 filhos”.

Para identificar postagens que trouxessem construções semelhantes às dos exemplos, após realização de pesquisa exploratória dos dois blogs, percebeu-se que a melhor alternativa para esta parte da análise seria a utilização de todas as postagens da categoria Ícone de Estilo¹⁹, não considerando apenas 2014, mas, sim, todas as postagens desde o início de cada blog – março de 2012, para o feminino, e fevereiro de 2013, para o masculino.

Levantou-se, então, 53 postagens na categoria: 18 para o blog feminino e 35 para o masculino. A partir de pesquisa exploratória, percebeu-se que a discrepância de volume entre os dois blogs não prejudicaria a análise, visto que a média de conteúdo escrito (fonte da análise) é bem maior no feminino do que no masculino.

A partir das postagens levantadas, extraíram-se especificamente as frases escritas para descrever/qualificar os “ícones”, ou seja, os sujeitos das postagens. Desconsideraram-se, nesta etapa de extração, as frases que descreviam ou qualificavam o estilo – de moda – de cada personalidade, visto que não seria pertinente para a análise saber quais perfis tinham estilo mais clássico ou despojado, por exemplo. Na figura a seguir (Figura 3), ilustra-se (sublinhado) o tipo de afirmações que foram retiradas do contexto dos posts para serem introduzidas na lógica da análise proposta.

¹⁹ A categoria Ícone de Estilo é uma das categorias previamente estabelecidas nos blogs Dudalina Feminina e Dudalina Masculina. Periodicamente são feitas postagens nessa categoria, sempre a partir da seleção de uma “personalidade referência” que seja realmente um ícone de inspiração aos consumidores Dudalina.

Figura 3 – Recorte de postagem da categoria Ícone de Estilo

13
MAI

*Você pode até mesmo não reconhecer o rosto dela, mas certamente já viu suas fotografias intimistas por aí. O ícone de estilo de hoje é a fotógrafa Annie Leibovitz, **uma mulher forte, bem-sucedida e determinada.***

Fonte: Blog Dudalina Feminina (2015).

Todas as 53 postagens da categoria Ícone de Estilo foram lidas e, delas, extraídas as qualificações feitas aos indivíduos sobre quem se referiam, conforme exemplo explorado na figura anterior. Obteve-se, a partir disso, 151 afirmações – frases escritas para descrever/qualificar os “ícones” – acerca dos perfis, 64 no feminino, 87 no masculino.

Recapitulando as técnicas de amostragem empregadas, obteve-se o seguinte: primeiro, a opção por analisar todos os posts de 2014 para ambos os blogs, a fim de verificar os temas por eles divulgados e, em segundo lugar, a alternativa de analisarem-se todos os posts da categoria Ícone de Estilo, não apenas de 2014. Resumindo numericamente, portanto, o corpus para cada parte da análise ficou conforme abaixo (Quadro 3):

Quadro 3 – Divisão das amostras por blog e por análise

	Primeira Parte	Segunda Parte	
	Posts	Posts	Características ressaltadas
Dudalina Feminina	262 posts	18 posts	64 afirmações
Dudalina Masculina	245 posts	35 posts	87 afirmações
Total	507 posts	53 posts	151 afirmações

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Para que se pudesse relacionar a pesquisa bibliográfica e os conceitos nela expostos com a pesquisa documental realizada junto aos blogs da Dudalina, empregou-se a análise de conteúdo como solução. Segundo Laurence Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Com a análise de conteúdo busca-se, portanto, “[...] efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração” (BARDIN, 2011, p. 48). Dessa maneira, a análise de conteúdo é situada como uma análise interpretativa. Na presente pesquisa, ao utilizá-la buscou-se identificar padrões nas postagens veiculadas pela Dudalina em seus dois blogs e, então, realizar interpretações.

Segundo Bardin (2011, p. 125), a análise de conteúdo se divide em três pólos cronológicos: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”. Na pré-análise, escolhem-se os documentos a serem trabalhados, formulam-se objetivos e hipóteses e elaboram-se indicadores que fundamentem a interpretação final. Na exploração do material, administram-se as técnicas escolhidas sobre o corpus, visando, por fim, tratar os dados, descobrir/inferir as causas para então interpretá-las. Quanto aos objetivos da análise de conteúdo, Bardin (2011, p. 169) afirma que:

[...] a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis da inferência ou indicadores, referências no texto), embora o inverso, predizer os efeitos a partir de fatores conhecidos, ainda não esteja ao alcance de nossas capacidades.

Na presente pesquisa, portanto, tomam-se como variáveis da inferência primeiramente os temas das postagens e, na sequência, as qualificações de homens/mulheres na categoria Ícone de Estilo, visando, por fim, apontar que implicações tais materializações imprimem nas representações dos sujeitos homens/mulheres. Na próxima seção, exploram-se as duas análises realizadas e, ao final, os pontos de convergência/divergência entre elas e as apreensões obtidas relativas às representações do feminino e do masculino.

4.3 O FEMININO E O MASCULINO NOS BLOGS DUDALINA FEMININA E DUDALINA MASCULINA

Conforme visto em Hall (1997), representações são objeto de empregos de linguagens, de produção de sentidos. As organizações, como atores sociais que são, empregam processos comunicacionais para se manterem e evocam, nesses processos, representações de diversos elementos, incluindo representações acerca do feminino e do masculino.

No presente trabalho, a fim de refletir acerca de características relacionadas à materialização das representações de identidades de gênero na comunicação da Dudalina, é proposto que a análise seja dividida em duas etapas principais: a análise dos conteúdos ofertados para cada gênero e a análise das características de homens e mulheres ressaltadas na categoria 'Ícone de Estilo' dos blogs, na qual são apresentados perfis que, particularmente, para os consumidores dos produtos da organização, podem servir como modelo a ser seguido, como orientação de conduta.

Por fim, as duas etapas foram relacionadas, tornando possível a construção de considerações acerca dos "perfis ideais" de gênero, afirmados e transmitidos pela empresa através de seus blogs.

4.3.1 Análise Temática

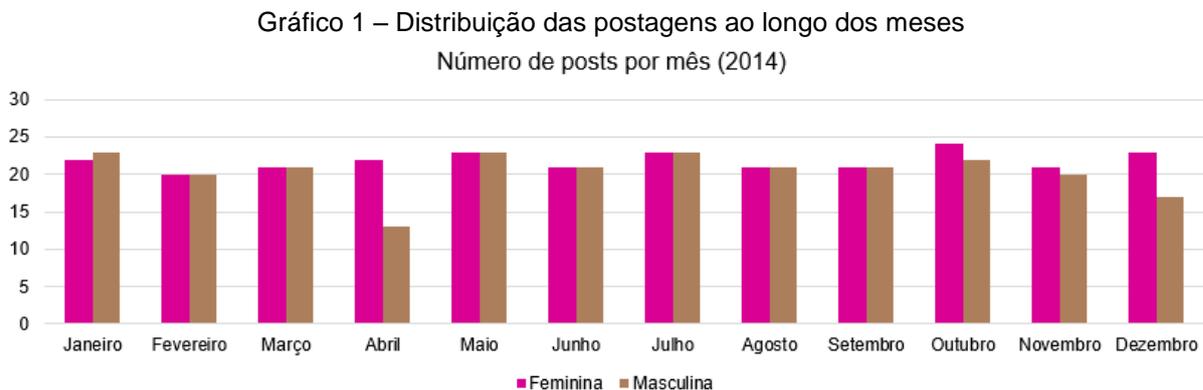
Conforme apontado no perfil da comunicação online da Dudalina, os dois blogs – Dudalina Feminina e Masculina – já possuem categorias pré-definidas nas postagens. Entretanto, ao analisarem-se mais atentamente as categorias elegidas para cada postagem, não foram verificados critérios que justifiquem a escolha por uma ou outra categoria.

Em um mesmo post (mesmo conteúdo, mesmo título) veiculado nos dois blogs²⁰, por exemplo, há a escolha apenas da categoria "Dudalina" no blog masculino e de quatro categorias (Cultura, Dudalina, Estilo e Lifestyle) no blog feminino. Dessa forma, não é possível fazer afirmações concretas acerca do conteúdo ofertado em cada um dos blogs, visto que não há uma coerência na caracterização dos dois. Por

²⁰ Disponível em: <<http://www.dudalinafeminina.com.br/blog/amizade-se-costura-com-amor/>> e <<http://www.dudalinamasculina.com.br/blog/amizade-se-costura-com-amor/>>. Acesso em: jun. 2015.

esse motivo, optou-se pela recategorização de todos os 507 posts veiculados no ano de 2014 – 245 do blog Dudalina Masculina, 262 no Dudalina Feminina – a fim de analisarem-se as convergências/divergências no conteúdo ofertado.

Em termos de densidade de postagens, há uma média de postagens de 20 por mês no masculino e de 22 postagens no feminino. O feminino tem maior constância, enquanto no masculino há maior variação de volume entre os meses, conforme exposto no gráfico abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

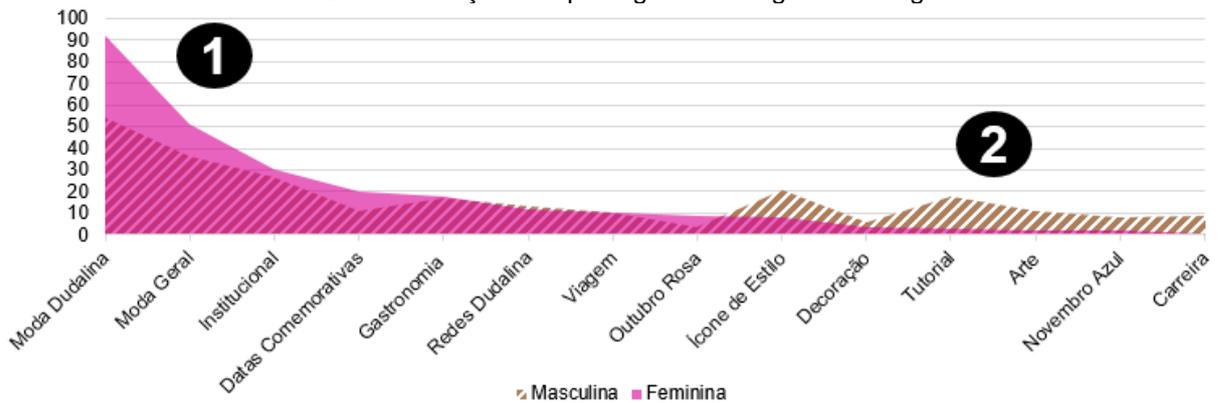
Após análise das 507 postagens, por critérios de afinidade que abarcassem tanto um blog quanto outro, foram deliberadas 14 categorias que, ordenadas por número de postagens, são as seguintes: Moda Dudalina, Moda Geral, Institucional, Gastronomia, Datas Comemorativas, Ícone de Estilo, Redes Dudalina, Tutorial, Viagem, Arte, Outubro Rosa, Carreira, Decoração, Novembro Azul. Na sequência, serão apresentados os atributos considerados para a recategorização proposta.

- Moda Dudalina: postagens relacionadas à moda nos quais a intenção promocional prevalece, e produtos Dudalina são ofertados em mais de 50% do conteúdo;
- Moda Geral: postagens ligadas à moda, porém, reduzindo a oferta de produtos Dudalina a menos de 50%;
- Institucional: postagens referindo-se principalmente à Dudalina como empresa, posicionamento da “organização comunicada”;
- Gastronomia: postagens sobre gastronomia, com a possibilidade de ensinar a preparar receitas;

- Datas Comemorativas: comemorações relacionadas a datas específicas, com exceção de Outubro Rosa e Novembro Azul, nas quais produtos Dudalina podem ou não ser ofertados;
- Ícone de Estilo: postagens referindo-se ao estilo de uma pessoa específica, não se restringindo, porém, àqueles nomeados como “Ícone de Estilo”;
- Redes Dudalina: postagens voltadas a referirem-se às outras redes da Dudalina, convidando leitores do blog a interagirem com a empresa em outros canais;
- Tutorial: postagens ensinando a se fazer algo, geralmente relacionando-se à moda ou estilo;
- Viagem: postagens sobre turismo lugares do mundo, geralmente referindo-se às localidades nas quais a Dudalina se inspira nas criações de suas coleções;
- Arte: engloba postagens sobre arte, cinema, teatro, fotografia, etc., enfim, tudo o que se relaciona ao meio artístico;
- Outubro Rosa: postagens específicas sobre a campanha de conscientização sobre o câncer de mama, realizada no mês de outubro;
- Carreira: postagens relativas à conduta pessoal no trabalho e, no geral, relacionadas ao mercado de trabalho como um todo;
- Decoração: postagens relacionadas à decoração de ambientes;
- Novembro Azul: postagens específicas sobre a campanha de conscientização sobre o câncer de próstata, realizada no mês de novembro.

A análise revela, em primeira instância, a maior concentração de postagens relacionadas à moda no blog Dudalina Feminina: as duas categorias (Moda Geral e Moda Dudalina), somadas, representam 58% das postagens, enquanto no blog Dudalina Masculina, as mesmas duas características correspondem a apenas 37% das postagens. No gráfico a seguir é possível verificar claramente essa diferença de proporções: em (1), a concentração de postagens femininas nas duas primeiras categorias e, em (2), a distribuição das postagens masculinas entre categorias mais variadas.

Gráfico 2 – Distribuição das postagens ao longo das categorias

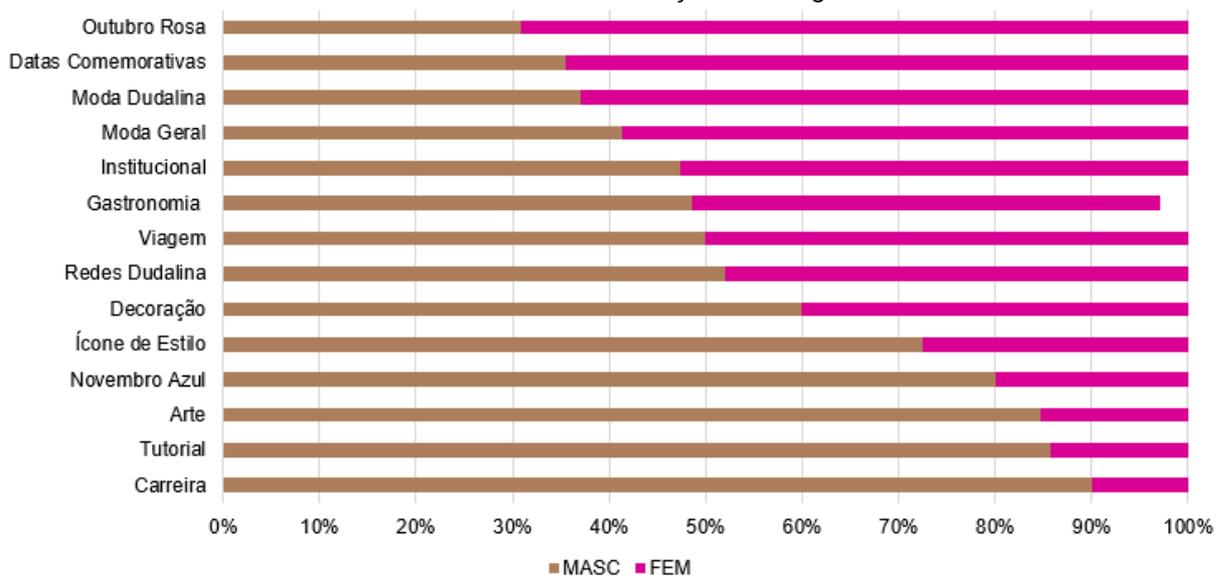


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A principal diferença observada é na maior parte das categorias que não remetem diretamente à marca, à empresa ou aos produtos; Tutorial, Arte, Carreira e Decoração correspondem a ¼ (25%) do total de postagens do blog Dudalina Masculina em 2014, enquanto no Dudalina Feminina correspondem a 11% das postagens.

Quando se analisa a composição de cada categoria, fica ainda mais clara a predominância do masculino das categorias mais diversificadas, dispostas na parte inferior do gráfico a seguir:

Gráfico 3 – Gêneros em relação às categorias



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Categorias como Gastronomia e Institucional representam o equilíbrio de postagens entre os dois blogs. Nessas duas categorias, especificamente, o índice de

postagens semelhantes / iguais é bem alto: em Gastronomia, 65% dos posts são iguais, ou postados nos mesmos dias do mês ou reaproveitados tempos depois. Em Institucional, a porcentagem é ainda mais alta: 73% das postagens são iguais.

Esses números indicam que, quando o assunto é considerado passível de compartilhamento tanto com as mulheres quanto com os homens – comuns a ambos os gêneros –, a divisão da categoria entre os dois blogs é mais próxima de 50%, ou seja, da metade.

Em Novembro Azul o comportamento é previsível: como o assunto é câncer de próstata, espera-se mesmo que um maior volume de postagens seja feito no blog masculino. De um total de dez postagens da categoria, oito foram feitas para os homens (80%) e duas para as mulheres (20%). Entretanto, no caso do Outubro Rosa, percebe-se um equilíbrio relativamente maior: de treze postagens, nove foram destinadas ao público feminino (69%) e quatro ao masculino (31%). Não há, entretanto, postagens sobre Outubro Rosa exclusivamente dedicadas aos homens, nem de Novembro Azul especificamente para mulheres, apenas compartilhamentos.

A categoria com discrepância mais impactante é Carreira. Das dez postagens realizadas no ano de 2014, apenas uma postagem (ou seja, 10%) foi feita no blog Dudalina Feminina. Esse resultado se revela um pouco contraditório, principalmente em razão de a marca se posicionar como feita “para mulheres que decidem”.

Decidir, no contexto implicado pela Dudalina, remete à noção de comando, seja no ambiente privado (lar) ou público (mercado de trabalho). Entretanto, se levarmos em consideração o conteúdo ofertado no blog direcionado às mulheres, não seriam realidades enfrentadas pelas mulheres problemas como falta de foco no trabalho, falar em público, dúvidas com relação à mudança de carreira ou estabelecimento de prioridades diária e nem querem ter dias mais produtivos, por exemplo. Ou seja, a partir do conteúdo ofertado – ou não ofertado, no caso da categoria carreira – percebe-se que, por mais que esteja destinado às mulheres presumidamente bem-sucedidas, não atende um interesse básico implicado no referido sucesso, que seria a apresentação de conteúdos relacionados à carreira.

Após essa análise descritiva dos diferentes conteúdos ofertados nos blogs Dudalina Masculina e Dudalina Feminina, na próxima subseção será aprofundada a análise dos conteúdos de uma categoria em particular – Ícone de Estilo –, para que sejam verificadas as diferentes características de homens e mulheres nela materializadas.

Ao final do capítulo, ligaremos as duas análises – do conteúdo e das características – visando verificar, por fim, como se constroem o feminino e do masculino para a comunicação da Dudalina em seus dois blogs, e as implicações disso nas questões de construção de identidades de gênero.

4.3.2 Feminino e masculino na categoria Ícone de Estilo

Nessa subseção da análise, a atenção se volta especificamente às características de homens e mulheres evocadas nas postagens da seção ‘Ícone de Estilo’, presente tanto no blog Dudalina Feminina, quanto no Dudalina Masculina. Esse esforço se justifica para que seja possível unir materializações de feminino e masculino tomadas como exemplos para a marca, visto que tais postagens buscam trazer modelos de estilo e comportamento para os clientes da Dudalina. Importa ressaltar, neste momento, que a categoria Ícone de Estilo considerada para a análise é a que existe formalmente nos blogs, e não a recriada no item anterior do trabalho.

Segundo uma postagem²¹ feita no blog feminino, referindo-se ao conteúdo da seção ‘Ícone de Estilo’, a Dudalina afirma: “[...] buscamos trazer mulheres poderosas que foram decisivas na história da moda ou no comportamento feminino. Mulheres que decidem ou decidiram mudar o mundo de alguma forma”. Já no blog masculino, foi encontrado em outra postagem²² uma justificativa para a existência da seção, onde “[...] para a Dudalina, mais importante do que deixar você na moda é criar, junto com o seu bom gosto, um estilo único e uma identidade sob medida”.

Ou seja, a marca se assume nesses dois trechos como responsável não apenas por vestir bem as pessoas – visto que seu produto são roupas – mas sim, também, por auxiliar os indivíduos com inspirações para que construam não só seus estilos, mas suas identidades.

Em uma postagem de março de 2013²³, encontrada na pesquisa exploratória feita anteriormente à realização da pesquisa em si, localizou-se uma apresentação específica do consumidor homem da Dudalina. Nela, pontuou-se que:

²¹ Disponível em: <<http://www.dudalinafeminina.com.br/blog/iconedeestilo-elsa-schiaparelli/>>. Acesso em: jun. 2015.

²² Disponível em: <<http://www.dudalinamasculina.com.br/blog/icone-de-estilo-cary-grant/>>. Acesso em: jun. 2015.

²³ Disponível em: <<http://www.dudalinamasculina.com.br/blog/dudalina-para-dois/>>. Acesso em: jun. 2015.

Atuando em universos onde os homens estão bem posicionados profissionalmente e definitivamente sabem o que querem, as Dudalinas proporcionam uma emoção que mistura imagem e realidade. Estes consumidores, que conhecem e apreciam o bom gosto nas coisas ao seu redor, vivem a experiência constante de um mundo luxuoso. Esse grupo de homens é cosmopolita, clássico, informado e de bom gosto apurado, conseguindo se adaptar a novos ícones e ideais de imagem. São apaixonados pelo que fazem e pelo que conquistam. Reforçando esta identidade ímpar, consideram poder tudo e assim se sentem realizados.

Já em relação à consumidora mulher, a marca pontua, em outra postagem²⁴, que “[...] está cada vez mais conhecida por saber equilibrar múltiplas tarefas: da vida pessoal ao trabalho, passando por muito cuidado com a saúde e o corpo, a mulher Dudalina é um modelo a ser seguido”.

Partindo das concepções da marca acerca do “homem Dudalina” e da “mulher Dudalina”, analisaram-se então, especificamente, as 53 postagens (18 no blog Dudalina Feminina e 35 no Dudalina Masculina) da categoria ‘Ícone de Estilo’, veiculadas desde seu início em ambos os blogs, conforme descreveu-se anteriormente nos procedimentos metodológicos.

As 151 afirmações extraídas acerca das características dos perfis foram alocadas em duas categorias – Carreira e Personalidade – que, por sua vez, foram divididas em cinco subcategorias cada. Para a categoria Carreira, as subcategorias criadas foram Empreendedorismo, Legado, Experiência, Reconhecimento e Sucesso; já para a categoria Personalidade, as subcategorias criadas foram Elegância, Força, Maturidade, Poder e Beleza.

Como o número absoluto de postagens ofertadas nos dois blogs para a categoria Ícone de Estilo é bem diferente (18 para o blog feminino, 35 para o blog masculino) optou-se por analisar as ocorrências das características nesses blogs em números percentuais, não absolutos. Isto implica que se apresente o quanto uma categoria/subcategoria é importante (em porcentagem) para a composição total de postagens do blog, feminino ou masculino. No quadro a seguir, aplica-se essa lógica: é apresentada, em porcentagens, a importância que as categorias – Carreira e Personalidade – e suas subcategorias representam na composição total das postagens para cada um dos blogs. Importa ressaltar que as porcentagens das subcategorias estão dentro do total da categoria, representando uma parcela dele.

²⁴ Disponível em: <<http://www.dudalinafeminina.com.br/blog/carreira/>>. Acesso em: jun. 2015.

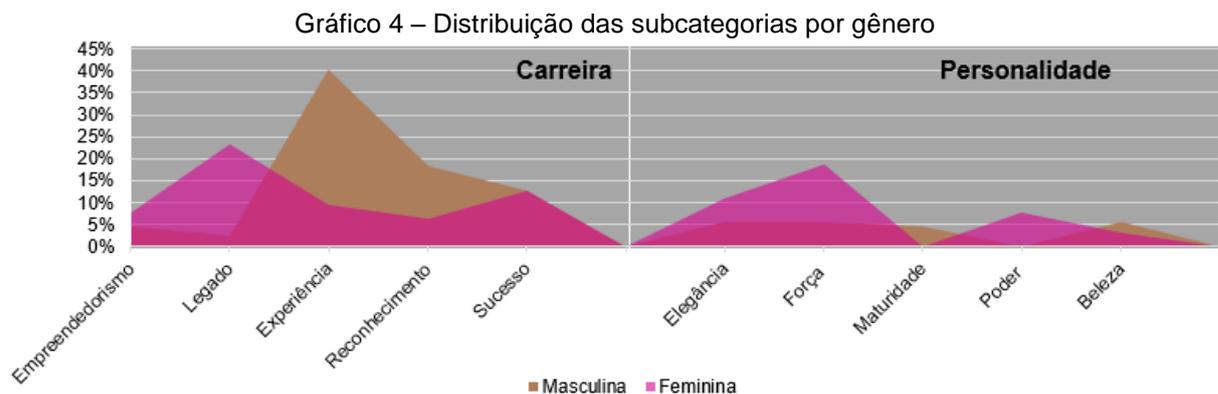
Nesse sentido, a soma das duas categorias corresponde a 100%, bem como a soma das dez subcategorias corresponde aos mesmos 100%, para cada blog.

Quadro 4 – Categorias e subcategorias das qualificações e %Ocorrências por marca

	Feminina	Masculina
Carreira	59%	78%
Empreendedorismo	8%	5%
Legado	23%	2%
Experiência	9%	40%
Reconhecimento	6%	18%
Sucesso	13%	13%
Personalidade	41%	22%
Elegância	11%	6%
Força	19%	6%
Maturidade	0%	5%
Poder	8%	0%
Beleza	3%	6%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Percebeu-se, a partir da extração das afirmações acerca dos perfis veiculados na categoria Ícone de Estilo, que as características mais valoradas para os homens concentram-se em uma categoria apenas: carreira. Nela, estão 78% de todas as qualificações feitas aos homens, ao passo que as qualificações femininas se dividem de maneira mais equilibrada entre as duas categorias. No gráfico a seguir, a maior área ocupada pelo gênero masculino no primeiro quadro – referente à categoria Carreira – revela a especial importância atribuída a esta categoria no blog Dudalina Masculina, enquanto a área ocupada pelo gênero feminino é melhor distribuída entre os dois quadros, de Carreira e Personalidade.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Nos próximos dois itens, analisa-se mais atentamente as duas categorias e suas subcategorias, a fim de verificar caso a caso a disposição das caracterizações nos dois gêneros. Para cada uma das categorias, é situado o tipo de afirmações consideradas em sua constituição, bem como seus números absolutos de ocorrência em cada blog.

4.3.2.1 Carreira

Na categoria carreira agrupou-se todas as características que consideravam os feitos profissionais dos ícones de estilo, sejam eles da atualidade ou não. A partir da análise de conteúdo dessas características ressaltadas nas postagens foram elaboradas cinco subcategorias, Empreendedorismo, Legado, Experiência, Reconhecimento e Sucesso.

Nos posts do blog Dudalina Masculina, as descrições dos perfis privilegiavam claramente os feitos profissionais em relação a qualquer outra afirmação que se pudesse fazer acerca das características das personalidades apresentadas. Dessa forma, em número absoluto de postagens, a representatividade do blog masculino é bem maior do que a do feminino na categoria Carreira.

No quadro a seguir são dispostos os dados quantitativos – em relação aos números de posts – e, qualitativamente, apresentados exemplos para cada uma das subcategorias.

Quadro 5 – Carreira - Subcategorias e exemplos de qualificações

Subcategoria	Nº de posts (feminino)	Nº de posts (masculino)	Exemplos
Empreendedorismo	5	4	"Aventurou-se na criação de sua própria magazine", "Criou sua empresa de assessoria"
Legado	15	2	"Influenciou gerações", "Um dos atores mais emblemáticos da época de ouro de Hollywood"
Experiência	6	35	"Iniciou sua carreira como modelo", "Estrelou no cinema norte americano no papel de Bishop"
Reconhecimento	4	16	"Quatro prêmios do Oscar de melhor atriz", "Foi sagrado Sir pela rainha Elizabeth II em 2000"
Sucesso	8	11	"Um dos nomes mais poderosos da moda", "Um dos ícones de estilo mais reconhecidos do cinema"

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em Empreendedorismo, foram consideradas as afirmações que destacavam, principalmente, iniciativas de criação, inovação e mudança do *status quo* propostas

pelas personalidades abordadas pelos blogs. Tais iniciativas são igualmente significativas para os dois gêneros, podendo ser interpretadas como verdades para a marca Dudalina como um todo, não apenas para Dudalina Feminina ou Masculina.

Já na subcategoria Legado, foram consideradas descrições de feitos históricos das pessoas retratadas, que geralmente revelam seu potencial influenciador. Tal característica foi bem mais valorada nos perfis femininos, constituindo 23% de seu total, enquanto, para o masculino, representa uma parcela de apenas 2%. Importa para a Dudalina, se considerado a predominância dessa característica no gênero feminino, que as mulheres tenham feitos marcantes em suas histórias de vida, tornando-se inesquecíveis. Tal fator corrobora na lógica apresentada pela empresa de que “a mulher Dudalina é um modelo a ser seguido”, visto que posiciona o sujeito feminino como realizador de grandes feitos que modificam estruturas previamente estabelecidas. Viver e deixar um legado se relaciona muito proximamente com o perfil de tomadora de decisões que é impresso nas “mulheres que decidem”.

Já a subcategoria Experiência refere-se aos feitos de carreira, como se listados em um currículo dos personagens citados. Falam sobre início de carreira e principais destaques de sua atuação, porém, não chegam a ser relevantes o suficiente para se enquadrarem na subcategoria Legado, anteriormente apresentada. Aqui, prevalecem os perfis masculinos, tanto em número absoluto quanto na importância da subcategoria para o total de afirmações feitas acerca deste gênero: 40% das afirmações feitas acerca dos homens apresentados na seção Ícone de Estilo remetem às suas experiências de carreira. Muito disso se dá pela estrutura dos posts no ambiente dedicado aos homens, que dá preferência em apresentar as pessoas por seus feitos e não por sua personalidade, por exemplo.

Legado e Experiência são subcategorias bastante ligadas, porém, enquanto a primeira remete à perenidade, em uma perspectiva qualitativa, a segunda trata feitos pessoais em uma ótica mais quantitativa, que dá preferência à quantidade de feitos em detrimento de sua qualidade ou potencial influenciador. Das mulheres apresentadas, portanto, se dá mais valor a iniciativas que perdurem ao longo dos tempos, enquanto para os homens é potencializada a noção de que uma diversidade de experiências seria um fator mais importante. Nesse sentido, relacionam-se às características femininas noções de permanência, constância e história – ligadas ao legado –, enquanto as características aproximadas ao gênero masculino e à

multiplicidade de experiências vivenciadas remontam à novidade, flexibilidade e velocidade.

Reconhecimento é outra subcategoria encontrada a partir da pesquisa. Nela, inserem-se frases que remetem a prêmios ou reconhecimentos recebidos pelos indivíduos apresentados. Analisando proporcionalmente, é bem maior a importância dada ao reconhecimento nos perfis masculinos: 18% das frases listadas remetem diretamente a reconhecimentos obtidos pelos 'Ícones de Estilo', enquanto no blog feminino apenas 6% das afirmações remetem diretamente a isso. Se recordados os itens relacionados aos polos femininos e masculinos apresentados por Hofstede (2010), conforme se destacou no segundo capítulo, vê-se Reconhecimento como uma das categorias que remetem justamente ao polo masculino: ter o reconhecimento merecido por um bom trabalho é uma preocupação masculina, e as características do gênero masculino ressaltadas no blog Dudalina Masculina estão voltadas para a mesma lógica.

Por fim, a subcategoria Sucesso remete às conquistas diárias dos atores em suas profissões: apresenta os indivíduos como pessoas com muitos êxitos em suas carreiras. Assim como em Empreendedorismo, nessa subcategoria observou-se uma maior similaridade entre feminino e masculino, surgindo, então, o sucesso como uma característica valorizada pela empresa tanto para mulheres quanto para homens.

4.3.2.2 Personalidade

A segunda categoria levantada a partir da análise de conteúdo das qualificações feitas aos sujeitos na categoria Ícone de Estilo é Personalidade. Nessa categoria, foram agrupadas todas as afirmações que diziam respeito a aspectos pessoais dos perfis divulgados pelos blogs.

As afirmações acerca da personalidade dos sujeitos são bem mais importantes nos perfis femininos, se for levada em consideração sua proporção. Nessa categoria, foram agrupadas todas as afirmações que diziam respeito a aspectos pessoais dos perfis divulgados pelos blogs. A partir daí, analisaram-se as afirmações que resultaram em cinco subcategorias: elegância, força, maturidade, poder e beleza. No quadro a seguir, observam-se os números absolutos de referências a cada subcategoria em cada blog.

Quadro 6 – Personalidade - Subcategorias e exemplos de qualificações

Subcategoria	Nº de posts (feminino)	Nº de posts (masculino)	Exemplos
Elegância	7	5	"Tem uma incrível marca registrada: a elegância", "Referência de comportamento e estilo"
Força	12	5	"Mulher forte, bem sucedida e determinada", "Dono de uma personalidade particular"
Maturidade	0	4	"Amadureceu de maneira consciente", "Está no auge de sua identidade e estilo"
Poder	5	0	"Um exemplo de mulher que decide", "Uma verdadeira mulher de decisões"
Beleza	2	5	"Todos o admiram por sua figura estética", "É linda, talentosa."

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Relacionam-se com a subcategoria Elegância as mensagens que elogiam o estilo / porte / comportamento dos indivíduos, considerando não só o jeito de vestir como também o comportamento dos sujeitos com as roupas que vestem. Nela, assim como em Empreendedorismo e Sucesso, há um equilíbrio das referências nos dois blogs. Nessa lógica, até então, o consumidor Dudalina, independentemente de ser mulher ou homem, é ou deveria aspirar ser uma pessoa de sucesso, com espírito empreendedor e elegante.

Por outro lado, a subcategoria Força geralmente qualifica a personalidade ("personalidade forte"), podendo, porém, qualificar também o sujeito ("mulher forte"). Nessa subcategoria, vê-se a prevalência de importância para o sexo feminino; das 17 aparições da subcategoria, 12 são femininas. Isso corresponde a 19% das afirmações feitas sobre o sexo feminino. A valorização do elemento força junto às mulheres corrobora a proposta da empresa de direcionar-se às "mulheres que decidem".

Já em Maturidade, subcategoria que considera afirmações acerca da idade / envelhecimento dos personagens, há apenas referências no blog Dudalina Masculina: das 4 aparições, todas ocorrem nesse espaço. A categoria não é, porém, tão importante para o total de afirmações feitas sobre o sexo masculino: representa apenas 5%. O processo de envelhecimento é tratado pela empresa como positivo, num contexto de desenvolvimento de sabedoria. Assim, valorizam-se perfis masculinos que já tenham vivenciado uma grande gama de experiências em suas existências, nas quais foram devidamente reconhecidos e que, conseqüentemente, amadurecem sabiamente.

Na subcategoria Poder, observa-se uma preocupação em afirmar que as mulheres têm presença nos processos decisórios e, portanto, têm poder nas relações que travam no mundo. Enquanto no blog masculino não há nenhuma referência específica à personalidade masculina como “tomadora de decisões”, no feminino são feitas cinco referências ao poder, correspondendo a 8% do total de afirmações acerca das mulheres apresentadas. A subcategoria é complementar à Força, anteriormente apresentada, e ambas se relacionam mais à mulher do que ao homem.

A relação de Poder com o feminino faz sentido se pensarmos nas “mulheres que decidem” às quais a marca se refere no slogan e busca destinar seus produtos / sua comunicação, porém causa estranhamento se recordarmos que, em termos de conteúdo veiculado nos blogs, poucas referências são feitas aos desafios ambiente laboral no blog feminino. Nesse sentido, percebe-se que há pouco interesse em suscitar as características das subcategorias Força e Poder, reproduzidas nos Ícones de Estilo, nas consumidoras mulheres da Dudalina, visto que se fala sobre elas, porém não são fornecidos conteúdos que pudessem especificamente ligar as mulheres à essa realidade.

Por fim, referências feitas às características físicas positivas dos indivíduos, reunidas na subcategoria Beleza, são igualmente distribuídas entre as duas marcas. Homens e mulheres Dudalina, além de serem elegantes – na maneira de vestir-se e portar-se –, terem sucesso e um espírito empreendedor, têm boa aparência.

Após a apresentação das duas categorias e suas dez subcategorias, pode-se concluir algumas questões acerca dos tipos de características tomadas essencialmente como masculinas ou femininas. Nos próximos parágrafos, serão apresentados os principais apontamentos atingidos acerca da caracterização dos ideais de “homens Dudalina” / “mulheres Dudalina”.

No caso feminino, nas características acionadas pela seção Ícone de Estilo, a marca parece ter sucesso em evocar a identidade de poder/tomada de decisões que deseja imprimir às “mulheres que decidem”. É possível inferir, na mesma lógica, que uma maior distribuição das características sobre as mulheres – não se concentrando essencialmente, na categoria Carreira, como no caso masculino – lhes concede mais habilidade para “equilibrar múltiplas tarefas”, atributo evocado pela marca para definir o sexo feminino. Assim, “mulheres Dudalina” precisariam preocupar-se com deixar um legado à sociedade, tomar decisões e, ao mesmo tempo, construir uma personalidade “forte” para sobreviverem às atribuições do dia-a-dia.

Apresentar mulheres como sujeitos fortes e tomadores de decisão poderia representar um rompimento com a lógica historicamente hegemônica existente nas relações sociais, na qual mulheres seriam frágeis e submissas às vontades masculinas. Entretanto, por outro lado, reforçar a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo – coisas que, geralmente, remetem-se tanto ao âmbito privado (lar) quanto ao âmbito público (trabalho) – colaboram na manutenção de uma lógica na qual, se optarem por desenvolver-se no mercado laboral, os sujeitos femininos não deveriam abrir mão de seus deveres no lar. Nesse contexto, as mulheres são “mulheres que decidem” porque comandam seus lares e, também, conduzem decisões nos ambientes em que se inserem profissionalmente.

Os homens, por sua vez, poderiam ater-se principalmente em ter múltiplas experiências profissionais, serem reconhecidos profissionalmente e equilibrarem essas duas coisas com um amadurecimento saudável. O amadurecimento implicado pela empresa remete bem proximamente à ideia de sabedoria, e tal sabedoria e as múltiplas vivenciadas pelos sujeitos masculinos são devidamente reconhecidas por seus pares. O indivíduo do gênero masculino retratado pela Dudalina tem toda a liberdade para desenvolver-se profissionalmente, não sendo apresentada nenhuma barreira para isso. Seu envelhecimento, ao contrário do estereótipo socialmente vigente do gênero feminino, não é visto com maus olhos: homens mais velhos são mais sábios e experientes e, além de serem reconhecidos pelos seus pares, são valorizados pela Dudalina.

Apresentam-se ainda características comuns aos dois gêneros, que podem ser entendidas como verdadeiras para todos os sujeitos que se relacionam com a empresa. Ter um espírito empreendedor, sucesso, boa aparência e elegância são aspectos valorizados para ambos os sujeitos no contexto da marca.

No quadro a seguir, pode-se verificar um resumo das características acionadas pelas afirmações feitas nas postagens e sua divisão entre os dois gêneros, além de, quando for o caso, seu posicionamento como característica comum, portanto “fundadora” dos perfis Dudalina.

Quadro 7 – Representações acionadas nas postagens e sua divisão por gêneros

	Características Femininas	Características Masculinas
Comuns	caráter empreendedor pessoa de sucesso elegante boa aparência	caráter empreendedor pessoa de sucesso elegante boa aparência
Específicas	legado à sociedade poder na tomada de decisões personalidade forte	ter múltiplas experiências ser reconhecido amadurecer bem

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

No próximo tópico, serão relacionadas as duas análises feitas – temática e de características – a fim de apontar tudo o que foi descoberto acerca das materializações do feminino e do masculino expressas nos processos comunicacionais da Dudalina em seus dois blogs.

4.3.3 Discussão acerca do masculino e feminino

Conforme apontado na revisão bibliográfica, especificamente no segundo capítulo, identidades de gênero são construções culturais reforçadas diariamente pelos atores sociais, estando as organizações inclusas nessa lógica. Homens e mulheres, imersos em uma dinâmica cultural de relações de poder, construiriam suas identidades, constantemente, com diferentes e inúmeras possibilidades de identificação que lhes são apresentadas.

Representações dos gêneros são instrumentos capazes de convencer, inconscientemente, que cada gênero tenha uma identidade própria e natural, por vezes, pensada como uma identidade permanente. Viu-se, entretanto, que as construções de identidades, por estarem inseridas na lógica da produção de sentidos, ocorrem ininterruptamente a partir de jogos de tensionamento de forças propostos pelos sujeitos em interação.

Partiu-se para a realização da análise ciente de todo esse contexto: produção de sentidos, criação de identidades, representação de gêneros. No contato com o objeto – os blogs especificamente –, percebeu-se neles expressa a assumida responsabilidade da marca com o auxílio aos indivíduos nas construções de suas

identidades (“para a Dudalina, mais importante do que deixar você na moda é criar, junto com o seu bom gosto, um estilo único e uma identidade sob medida”).

Na análise dos conteúdos divulgados em cada blog, percebe-se maior preocupação com a diversificação de assuntos ofertados aos homens e um enfoque maior em moda nas ofertas de Dudalina Feminina, reafirmando o padrão hegemônico existente nas relações sociais. Quando analisadas as representações evocadas na seção ‘Ícone de Estilo’ dos blogs, entretanto, vê-se que a lógica muda um pouco: lá, a valorização dos sujeitos masculinos se dá por seus feitos relacionados à categoria Carreira essencialmente, enquanto nos sujeitos femininos se destacam uma variedade maior de subcategorias.

A partir da união das duas análises, percebe-se que a lógica de fornecimento de elementos que auxiliem na construção de identidades é mais coerente para os sujeitos masculinos: se homens se destacam por suas carreiras – principalmente experiências e reconhecimentos –, mais subsídios à sua formação completa como ser humano, por assim dizer, são ofertadas pela marca: no blog masculino, homens aprendem a cozinhar, têm dicas sobre carreira e, claro, algumas dicas sobre moda também.

Já no caso feminino, justamente para quem a marca se refere como responsável por grandes decisões (“mulheres que decidem”), as características valoradas nos perfis são muitas, tanto em carreira quanto em personalidade, porém, a marca não cumpre com o fornecimento de conteúdos relacionados a isso. Analisando-se os posts veiculados no blog feminino percebe-se que aqueles sobre carreira, por exemplo, são mínimos, enquanto a maior parte está relacionada à moda.

Identidades de gênero são ativamente produzidas nas relações de forças entre sujeitos, e a comunicação (organizacional ou não), pelo poder de representar, tem grande importância nesse cenário. Reforçar padrões que remetam à masculinidade hegemônica não agrega novidades às relações sociais, visto que se reitera continuamente uma mesma produção infundada. Propagar estereótipos de gênero – considerar moda um assunto bem mais importante do que qualquer outro para as mulheres e para os homens não, por exemplo – constitui num reforço desses padrões.

Para a Dudalina, principalmente por ter tomado como compromisso a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher, fornecer alternativas aos padrões hegemônicos de gêneros a partir de sua comunicação precisa ser tratado como um ponto importante, até estratégico. Dessa maneira, a organização estaria inserindo o

conteúdo divulgado aos seus públicos finais – consumidores – dentro da lógica que propõe em seus valores, que tratam as pessoas como maior objetivo da organização (“amor às pessoas e à camisa”).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A desconstrução da ideia de gênero como algo inato aos indivíduos foi proposta no início da pesquisa bibliográfica. Gênero, segundo exposto no presente trabalho, seria um produto da contínua construção cultural operada pelos sujeitos em relação. Nesse sentido, se existem atributos próprios ao gênero feminino ou ao masculino, não passam eles de construções historicamente operadas nas relações sociais, que não deveriam ser confundidas com características intrínsecas aos indivíduos.

Na sequência da revisão bibliográfica, foi inserido o conceito de identidades e identificações, relacionando-se com o conceito de gênero à medida em que se constroem também nas relações sociais as identidades de gênero. Tais identidades que, muitas vezes, são traduzidas em atributos especificamente relacionados a cada gênero. Identidades foram abordadas como sempre incompletas, sempre em construção.

O contexto no qual se inserem as lógicas de construção / reconstrução de identidades e identidades de gênero é a cultura de indivíduos, organizações, de sociedades. No trabalho, abordou-se especificamente a cultura de organizações, visto que o objeto a ser estudado inseria-se nessa lógica. Apresentaram-se as organizações como agentes sociais, as quais estariam sujeitas ao mesmo desafio de construção de identidades enfrentado pelos indivíduos. Nesse sentido, culturas organizacionais poderiam estar mais identificadas ao gênero feminino ou ao masculino, se forem consideradas as características hegemonicamente associadas a cada gênero.

Na sequência do estudo, foram abordados conceitos relacionados à comunicação, visto que é com e através dela que organizações se constituem e colocam significados em circulação. Nesse sentido, os processos comunicacionais se posicionam como agentes fundamentais na construção / reconstrução de identidades, especificamente de identidades de gênero. Isso porque através da comunicação tem-se o poder de representar indivíduos e neles imprimir características que se tornam próprias a eles. É justamente no contexto de relações de poder que se insere a construção das identidades; o poder retratado no estudo, entretanto, está sujeito a jogos de forças a partir das relações travadas entre os indivíduos, não permanecendo sempre ligado à um só agente.

A comunicação na web, especificamente, foi abordada visando aproximar as discussões bibliográficas do objeto empírico analisado na sequência do estudo. Viu-se que, pela web constituir-se num meio de grande proximidade aos públicos das empresas, sua consideração é importante no composto de processos comunicacionais empregues por organizações. O emprego de meios digitais constitui-se num ponto de relacionamento com os públicos sem intermediações de terceiros. Tal característica dá margem para que a organização, comportando-se como um sujeito preocupado com sua aparência, eleja elementos específicos de sua identidade para ressaltar / esconder, visando legitimar-se e provocar identificação com os sujeitos.

Na metade final do trabalho, aborda-se a organização escolhida para a análise proposta. A Dudalina, escolhida para o estudo por sua declarada preocupação com pessoas e valorização feminina, foi apresentada, bem como seus processos de comunicação online. Viu-se que os blogs são um processo no qual a empresa disponibiliza uma grande variedade de conteúdos, que poderiam ser analisados visando encontrar padrões relacionados à caracterização das representações dos gêneros para empresa.

A partir dos conteúdos ofertados em cada blog, direcionados para os diferentes gêneros, percebeu-se que havia uma tendência de concentração dos conteúdos femininos em temas relacionados à moda, reforçando um estereótipo de que o interesse feminino é voltado especificamente para essas questões. Já nos conteúdos direcionados ao gênero masculino, há uma maior distribuição / flexibilização, onde homens podem interessar-se por uma gama mais variada de assuntos do que mulheres. Ressaltou-se ainda que temas relacionados à carreira foram especialmente direcionados para os homens, novamente reforçando um estereótipo de ligação do trabalho especificamente como o gênero masculino.

Analisaram-se, na sequência, características ressaltadas pela empresa na apresentação de personalidades que serviriam de referência para o comportamento dos “homens Dudalina” e “mulheres Dudalina”. Nelas, percebeu-se uma maior preocupação na caracterização feminina como uma figura forte, poderosa e decisiva, ligada à múltiplas tarefas em seu dia-a-dia. Na caracterização masculina, são valorados especificamente aspectos relativos à carreira, experiências e reconhecimento. Viu-se que o envelhecimento é um processo ao qual a Dudalina

imprime grande valor, visto que a partir dele homens se posicionariam como figuras sábias, cheias de vivências.

Comparando-se as lógicas de oferta de conteúdos nos blogs e de caracterização das personalidades femininas e masculinas, viu-se uma maior proximidade entre a identidade valorizada / promovida e a ofertada a partir do conteúdo divulgado no blog. Isso porque considera-se, a partir das colocações da empresa, que os conteúdos divulgados colaboram como elementos de construção de identidades. No caso feminino, entretanto, observam-se divergências entre o conteúdo ofertado e as características valorizadas nos perfis apresentados. Se as mulheres valorizadas pela Dudalina são muito ligadas à força e ao trabalho, por exemplo, espera-se que o conteúdo que ofertem para suas consumidoras vise aproximá-las de tal realidade. Considerando a pouca importância de categorias como carreira no conteúdo apresentado, percebe-se que por mais que a empresa valorize perfis fortes e trabalhadores essa lógica não é confirmada pelo conteúdo ofertado, que está essencialmente relacionado à moda.

O estudo aproximou os conceitos de identidade e gênero, por exemplo, à realidade comunicacional tangível de uma organização específica. Acredita-se que outras pesquisas podem ser feitas considerando não apenas os processos comunicacionais materializados (o produto final da comunicação planejada). Nesse sentido, seria fértil um estudo que contasse com aproximações à empresa e ao seu departamento de comunicação. A partir daí, seria possível entender se existem preocupações com o posicionamento dos gêneros ao nível de intenções dos agentes comunicacionais ou se as escolhas de caracterizações são feitas naturalmente, baseadas em reprodução de estereótipos somente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Laís. A situação da mulher latino-americana, o mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, D. G., CAPPELLIN, P. e SOARES, V. (orgs.). **Mulheres e trabalho**: experiências de ações afirmativas. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira, organizadoras. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: Revista *Organicom*. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: pesquisa, reprodução, aplicação. Volume 6, Número 10/11, 2009.

_____. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. Relações Públicas a partir do paradigma da complexidade. In: GONÇALVES, Gisela; GUIMARÃES, Marcela, organizadoras. **Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas** - Volume I. Covilhã: Livros LabCom, 2014.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno V. Organizações comunicadas e *ethos* discursivo: imagens de si ofertadas em *sites* institucionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene, organizadoras. **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2005.

_____. **Vida para consumo**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas**: o que falar quer dizer. São Paulo: USP, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: Revista *Organicom*. **Comunicação digital**. Volume 2, Número 3, 2005.

_____. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HALL, Stuart. The work of representation. In: HALL, Stuart (org.) **Representation**. Cultural representation and cultural signifying practices. London/Thousand Oaks/New Dehli: Sage/Open University, 1997.

_____. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu (org); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathrin. **Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

_____. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro – 11. Edição, 1. Reimpressão – Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

HOFSTEDE, Geert H; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**. 3rd Edition. McGraw-Hill USA, 2010.

KEHL, Maria Rita. **Deslocamentos do Feminino**. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, Sexualidade e Educação – uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio, organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. edição, 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes. **Masculino e Feminino nas Organizações**. Relatório no. 2/2000- FGV, 2005.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira, organizadoras. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PRIMO, Alex. **Os blogs não são diários pessoais online**: matriz para a tipificação da blogosfera. In: Revista Famecos, número 36. Porto Alegre, 2008.

PRIORE, Mary del. **Histórias e Conversas de mulher**. Editora Planeta, São Paulo, 2013.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer** – mulheres, trabalho e vontade de liderar. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Tomaz Tadeu. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathrin. **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio, organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. edição, 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos**: modismo ou tendência? 1. Edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.